



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TAINÁ LIRA GOMES**

**Análise da influência da gestão do conhecimento e da comunicação organizacional no processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma organização de fomento ao empreendedorismo na Paraíba.**

**João Pessoa**

**2022**

**TAINÁ LIRA GOMES**

**Análise da influência da gestão do conhecimento e da comunicação organizacional no processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma organização de fomento ao empreendedorismo na Paraíba.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Me. Fernanda de Araújo Nóbrega.

**JOÃO PESSOA**

**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

G633a Gomes, Tainá Lira.

Análise da influência da gestão do conhecimento e da comunicação organizacional no processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma organização de fomento ao empreendedorismo na Paraíba / Tainá Lira Gomes. – 2022.

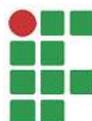
129 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração ) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Me. Fernanda de Araújo Nóbrega.

1. Gestão do conhecimento. 2. Comunicação organizacional. 3. Estagiários. 4. Aprendizagem profissional. 5. Informação. I. Título.

CDU 005.94(043)



PARECER 62/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de dezembro de 2022.

**TAINA LIRA GOMES**

Matrícula: 20191460045

**Análise da influência da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento no processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma organização de fomento ao empreendedorismo na Paraíba**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **12/12/2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)**

Orientador(a)

**Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Raissa de Azevedo Barbosa (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/12/2022 17:18:10.
- **Raissa de Azevedo Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/12/2022 17:36:11.
- **Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 16/12/2022 09:32:36.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 367625

Verificador: 179440c483

Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

A Deus pela força dada, e sua presença na minha caminhada,  
A Família pelo apoio e amor, sempre presentes.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por se fazer presente em cada passo meu, por toda força na minha caminhada e por me fazer superar todos os obstáculos.

Agradeço à minha família, em especial a minha Mãe, Cláudia Cristina Albuquerque Lira, que foi meu pilar e deu sua vida para me fazer ser quem sou hoje, me deu o significado de amor, segurança, confiança, amizade e fé, e esteve presente em todo o processo da minha graduação, sendo minha força e inspiração.

Agradeço à minha avó Cristina Maria Albuquerque Lira, por se fazer meu exemplo de mulher forte e dona de si, e por todo apoio desde a ida ao IFPB para o dia de matrícula, até hoje.

Agradeço, de coração, a Raphael Júlio Rodrigues de Sousa, que durante todo o tempo da minha estadia acadêmica compartilhou salas de aula, provas, atividades, e hoje a vida. A você todo meu afeto, e gratidão por ter a oportunidade de dividir a vida com você.

A minha orientadora Me. Fernanda de Araújo Nóbrega que sempre me deu todo o apoio acadêmico quanto como psicólogo, com toda sua calma e paciência de me acolher antes mesmo do começo do semestre, e por toda atenção durante o curso.

Aos amigos e familiares, que nunca duvidaram da minha capacidade e sempre comemoraram as conquistas diárias.

*“O sucesso é determinado pelo o que você sabe,  
e não pelo que você possui”*

*(Francisco Lacombe e Gilberto Heilborn)*

## RESUMO:

Em um ambiente organizacional onde o recurso humano é um dos principais responsáveis em obter, armazenar, compartilhar o conhecimento e agregá-lo ao processo gerencial como vantagem competitiva e possibilidade de desenvolver melhorias contínuas, a informação se torna a força motriz da organização. Com base em tal afirmação, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltadas para o processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma secretaria de governo voltada para o incentivo ao empreendedorismo. Os principais temas que fundamentaram a pesquisa foram à gestão do conhecimento e a comunicação organizacional. Metodologicamente, a pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso de natureza aplicada, com método dedutivo, exploratório-descritiva e fez uso de abordagem quanti-qualitativa para analisar os dados que foram alcançados a partir do uso de instrumentos de pesquisa como observação, entrevista estruturada e questionário semi-estruturado. Os principais resultados da pesquisa indicaram que a organização possui clareza sobre a importância de práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional, mas que sua adoção estruturada no âmbito gerencial está em processo de desenvolvimento. Ainda, foi possível identificar o reconhecimento da importância de tais abordagens gerenciais para o processo de aprendizagem profissional dos estagiários, no entanto, ainda se faz necessária à melhoria destas práticas que poderá se dar através implementação dos estágios da Gestão do Conhecimento elaborados por Escrivão e Silva (2020), para que se possa oficializar a valorização da informação como recurso importante na organização. Quanto à comunicação organizacional, a descentralização do fluxo de informações na hierarquia da organização, por meio da mudança de estilo de gestão, possibilitaria a comunicação menos rígida, com a troca de foco do topo, para os níveis intermediários na organização, fazendo com que a comunicação possa sim ser possibilitadora das práticas de Gestão do Conhecimento, pois é nestes níveis que a informação está cada vez mais dispersa.

**Palavras-chave:** informação; gestão do conhecimento; comunicação organizacional; aprendizagem profissional.

## ABSTRACT

In an organizational environment where the human resource is one of the main ones responsible for obtaining, storing, sharing knowledge and adding it to the management process as a competitive advantage and possibility of developing continuous improvements, information becomes the driving force of the organization. Based on this statement, the general objective of this research is to analyze practices of knowledge management and organizational communication aimed at the professional learning process of interns in a government secretariat focused on encouraging entrepreneurship. The main themes that supported the research were knowledge management and organizational communication. Methodologically, the research was characterized as a case study of an applied nature, with a deductive method, exploratory-descriptive, and made use of a quantitative and qualitative approach to analyze the data that were obtained from the use of research instruments such as observation, structured interview, and semi-structured questionnaire. The main results of the research indicated that the organization is clear about the importance of knowledge management practices and organizational communication, but that their structured adoption in the managerial ambit is in the process of being developed. Still, it was possible to identify the recognition of the importance of such managerial approaches for the professional learning process of the interns, however, it is still necessary to improve these practices that can be given through the implementation of the Knowledge Management internships elaborated by Escrivão e Silva (2020), so that the valuation of information as an important resource in the organization can be made official. As for organizational communication, the decentralization of the flow of information in the organization's hierarchy, through a change in management style, would enable less rigid communication, with a shift of focus from the top to the intermediate levels in the organization, making communication possible to enable Knowledge Management practices, as it is at these levels that information is increasingly dispersed.

**Keywords:** information; knowledge management; organizational communication; professional learning.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> O Processo SECI .....	27
<b>Figura 2:</b> Estágios da gestão do conhecimento.....	36
<b>Figura 3:</b> Dados, Informação e Comunicação.....	37
<b>Figura 4:</b> O Processo de Comunicação.....	39

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Práticas da Administração voltadas para a Gestão do conhecimento.....	33
<b>Quadro 2:</b> Algumas Ferramentas de Comunicação organizacional.....	44
<b>Quadro 3:</b> Formação dos instrumentos de coleta de dados.....	54
<b>Quadro 4:</b> A gestão do conhecimento.....	62
<b>Quadro 5:</b> A gestão do conhecimento no EMPREENDER PB.....	62
<b>Quadro 6:</b> Ferramentas facilitadoras da gestão do conhecimento no EMPREENDER PB.....	63
<b>Quadro 7:</b> Ferramentas da gestão do conhecimento nas atividades realizadas pelos estagiários.....	64
<b>Quadro 8:</b> Importância da comunicação organizacional.....	64
<b>Quadro 9:</b> Papel da comunicação como facilitadora da gestão do conhecimento e o dia a dia dos estagiários.....	65
<b>Quadro 10:</b> Ferramentas de comunicação organizacional na Secretaria.....	65

<b>Quadro 11:</b> As Ferramentas presentes no trabalho dos estagiários.....	66
<b>Quadro 12:</b> O papel do estagiário.....	66
<b>Quadro 13:</b> O Conhecimento gerado pelos estagiários.....	66
<b>Quadro 14:</b> Como manter o conhecimento na organização.....	67
<b>Quadro 15:</b> Contribuição da organização para a formação profissional dos estagiários.....	68
<b>Quadro 16:</b> Papel das ferramentas de Gestão do conhecimento detectadas no processo de aprendizagem.....	76
<b>Quadro 17:</b> Significado da comunicação para fins de realização do seu trabalho, na visão dos respondentes.....	80
<b>Quadro 18:</b> Visão acerca da comunicação como ferramenta importante no processo de compartilhamento e padronização do conhecimento/informações na organização na perspectiva dos respondentes.....	82
<b>Quadro 19:</b> Principais respostas sobre Barreiras e o processo de aprendizagem.....	88
<b>Quadro 20:</b> Principais respostas sobre as Ferramentas de comunicação organizacional e o processo de aprendizagem.....	94
<b>Quadro 21:</b> Principais Sugestões de melhoria das práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional.....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Gênero dos Respondentes.....	69
<b>Gráfico 2:</b> Idade dos Respondentes.....	69
<b>Gráfico 3:</b> Área de Formação profissional dos Respondentes.....	70
<b>Gráfico 4:</b> Tempo exercido na função de estagiário dos Respondentes.....	70
<b>Gráfico 5:</b> Produção do sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão.....	71
<b>Gráfico 6:</b> Ferramentas de gestão do conhecimento identificadas na organização hoje.....	73
<b>Gráfico 7:</b> Uso das ferramentas de Gestão do conhecimento identificadas pela pesquisa com base na opinião dos pesquisados.....	74
<b>Gráfico 8:</b> Força de incidência das etapas do processo SECI.....	78
<b>Gráfico 9:</b> A importância da comunicação organizacional.....	85
<b>Gráfico 10:</b> Tipos de comunicação organizacional .....	86
<b>Gráfico 11:</b> Barreiras de comunicação organizacional.....	87
<b>Gráfico 12:</b> Incidência de Afirmações sobre as Barreiras a Comunicação.....	88
<b>Gráfico 13:</b> Ferramentas de comunicação organizacional encontradas na organização.....	90
<b>Gráfico 14:</b> Ferramentas de comunicação organizacional encontradas na organização e na rotina diária dos estagiários.....	91
<b>Gráfico 15:</b> Uso e/ou elaboração das Ferramentas de comunicação organizacional encontradas.....	92
<b>Gráfico 16:</b> Incidências de afirmações sobre as Ferramentas de comunicação organizacional listadas.....	93
<b>Gráfico 17:</b> Nível de satisfação com o uso de práticas de Gestão do conhecimento encontradas.....	95

<b>Gráfico 18:</b> Nível de satisfação com o uso de práticas de Comunicação Organizacional encontradas.....	96
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CIEE:	Centro de Integração Empresa-Escola
GADM:	Gerência Administrativa
GC:	Gestão do Conhecimento
OSCIP:	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
RBC:	Resolução Baseada em Casos
SBGC:	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SECI:	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.
SETDE:	Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	18
<b>1.1 Justificativa</b>	21
<b>1.2 Contextualização do problema de pesquisa</b>	23
<b>1.3. Objetivos</b>	25
1.3.1. Objetivo Geral	25
1.3.2. Objetivos Específicos	25
<b>2. GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	27
<b>2.1. Práticas da Administração a serem utilizadas pela Gestão do Conhecimento</b>	30
<b>2.2. O Papel da Comunicação na Gestão do Conhecimento</b>	35
2.2.1. O que é comunicação?	37
2.2.2. A comunicação organizacional	42
2.2.3. Ferramentas de comunicação organizacional	43
<b>2.3. O Estagiário e o Processo de Aprendizagem</b>	47
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	50
<b>3.1. Caracterização da Pesquisa</b>	50
<b>3.2. Universo, Amostragem e Amostra.</b>	51
<b>3.3. Instrumento de Coleta de Dados</b>	52
<b>3.4. Perspectiva de Análise de Dados</b>	56
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	57
<b>4.1 Descrição dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento e comunicação organizacional adotados pela organização</b>	57
<b>4.2 Conhecendo as Práticas Adotadas de Gestão Do Conhecimento e Comunicação Organizacional voltados para os Processos que são desempenhados por Estagiários Sob o olhar Da Organização</b>	61
<b>4.3 Conhecendo a Opinião dos Estagiários quanto ao Uso de Práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional voltados ao Processo de Aprendizagem Profissional.</b>	68
4.3.1 Informações sócio demográficas dos participantes da pesquisa:	69
4.3.2 Aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento na organização estudada sob o olhar dos estagiários	71
4.3.3 Aspectos relacionados à Comunicação Organizacional na organização estudada sob o olhar dos estagiários	79

4.3.4 Considerações finais realizadas pelos estagiários sobre os temas Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional na organização estudada.	95
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	99
<b>REFERÊNCIAS</b>	103
<b>APÊNDICES</b>	110
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA AO COORDENADOR DE GESTÃO DE PESSOAS DOS ESTAGIÁRIOS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO.</b>	110
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ESTAGIÁRIOS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO.</b>	112
<b>APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA</b>	128
<b>ANEXOS</b>	129
<b>ANEXO A - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PAGAMENTOS MENSAIS</b>	129
<b>ANEXO B - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DIÁRIAS ADMINISTRATIVAS</b>	129

## 1. INTRODUÇÃO

Falar sobre a ciência da Administração é uma oportunidade de estudar autores e obras acadêmicas, perceber que existem abordagens que se complementam, e que também coincidem. E conceitualmente, os estudos apontam para um entendimento em comum, onde a administração é considerada uma ciência voltada para a gerência de recursos organizacionais com vistas ao alcance de resultados e de melhores indicadores de produtividade.

E, falando sobre recursos, dar-se-á destaque à informação como um recurso importante na atuação do administrador, sendo este fator de mudança e pilar na tomada de decisão, visto que “na economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de forma eficaz” (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 450).

Em um ambiente organizacional onde o recurso humano é um dos principais responsáveis em obter, armazenar, compartilhar o conhecimento e agregá-lo ao processo gerencial como vantagem competitiva e possibilidade de desenvolver melhorias contínuas, a informação se torna a força motriz da organização. No que se refere ao papel do administrador e dos colaboradores no processo do saber, segundo Lacombe e Heilborn (2008 p. 3):

Na nova era da informação, a capacidade de obter resultados por meio de terceiros torna-se prioritária, pois o conhecimento está na mente das pessoas e a capacidade do administrador para saber transformar conhecimento em resultados requer grande habilidade, além dos conhecimentos de administração.

Observa-se que administrar informações envolve a capacidade de gerir as pessoas e promover a cultura do compartilhamento de informações, experiências, vivências e aprendizados. E, nos tempos atuais, torna-se necessário desenvolver habilidades específicas para a gestão das informações, como por exemplo, saber filtrar as informações essenciais, visto que a quantidade de informação é uma variável que influencia a adoção de filtros para diferenciar as informações que são relevantes para o processo de decisão gerencial.

Considerando o contexto de volume de informações, torna-se importante definir estratégias organizacionais para gerir o conhecimento, valorizando assim os aspectos intelectuais das pessoas nas organizações atuais.

Tal valorização poderá se tornar um elemento favorável ao perfil competitivo no mercado, visto que uma organização com colaboradores melhor informados e atualizados sobre as ferramentas de gestão do conhecimento poderá se tornar capaz de acompanhar as fortes e rápidas mudanças de mercado, bem como favorece a criação de padrões nos processos tornando acessível a todos os colaboradores os fluxos e atividades organizacionais definidas.

Conforme Robbins (2008, p.146) “um sistema de gestão do conhecimento bem planejado reduz a redundância e torna a organização mais eficiente”. E, considerando esta afirmação é importante frisar que gerir o saber evita o retrabalho e tende a alcançar a racionalização dos processos administrativos, e por consequência, o aperfeiçoamento da qualidade ofertada pela organização e percebida pelo cliente na sua experiência de consumo.

Destacando a importância da gestão do conhecimento no ambiente organizacional, vale estudar ferramentas sobre a gestão do conhecimento não só em empresas de 2º setor<sup>1</sup>, mas também em organizações públicas que desempenham funções sociais importantes por meio da implementação de políticas públicas<sup>2</sup> ao seu cliente único e fundamental: a sociedade.

As organizações públicas pelo seu papel de protagonista na execução de projetos para a população possuem acesso a informações diversas e em grande volume. Por falta muitas vezes de recursos ou de conhecimento dos mecanismos de armazenamento e gerenciamento dos dados da organização, muitos processos perdem indicadores de qualidade importantes e a conformidade aos padrões das atividades fica no meio do caminho, o que interfere nos seus índices de produtividade na Administração Pública, e influencia o uso dos recursos a serem gerenciados pela organização pública.

Legalmente, um dos princípios fundamentais do Art. 37 da Constituição Brasileira de 1988 determina que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). O cumprimento de tais princípios reforça a necessidade de se observar, com maior vigilância, a gestão das informações organizacionais a fim de atender aos princípios acima apresentados.

---

<sup>1</sup> Empresas de 2º setor são aquelas de cunho privado, com foco no lucro.

<sup>2</sup> Programas ou ações governamentais que buscam sanar problemas públicos e promover o bem estar social.

O cumprimento de tais princípios remete o Administrador a observar a relação entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Castro (2019) realizou uma reflexão acerca das duas temáticas e em seus estudos ela destaca que o processo de gestão do conhecimento é uma ação que permite uma experiência de tomada de decisão que remete a novos aprendizados, a novos horizontes, a redefinições de atividades organizacionais que eleva a produtividade nas organizações e apoia os seus passos rumo aos cumprimento de seus objetivos e normas.

Não obstante, levando em consideração que a gestão do conhecimento é uma área que faz interfaces com várias outras temáticas do âmbito organizacional, os estudos de Lemos e Barbosa (2021) mostram as possibilidades de relação entre a gestão da informação e a comunicação organizacional como dois eixos interdependentes. Ao observar que o compartilhamento da informação é uma ação necessária ao alcance de melhores desempenhos, os autores afirmam que um sistema de comunicação estruturado e eficiente torna-se imprescindível para que o compartilhamento da informação ocorra de forma adequada e favoreça o alcance dos objetivos traçados.

Diante do exposto, torna-se válido posicionar o capital humano das organizações como o centro de todas as atenções, observando como poderão ser influenciados por possíveis práticas de gestão do conhecimento com ênfase ao processo de aprendizagem das atividades do cotidiano, utilizando a comunicação organizacional como instrumento importante para que as informações sejam recursos que elevem os resultados e o aumento da aprendizagem.

Desta forma, este trabalho de conclusão de curso apresentará um estudo voltado para as temáticas que envolvem gestão do conhecimento, comunicação organizacional e sua influência na aprendizagem profissional no ambiente organizacional.

Estruturalmente, este trabalho apresentará os seguintes capítulos: o primeiro capítulo introdutório expõe o olhar da pesquisadora a respeito dos conceitos iniciais que apresentam, justificam e problematizam o objeto do estudo, apresentando os objetivos traçados deste trabalho; sequencialmente, o segundo capítulo abordará o referencial teórico que orienta a realização do estudo; o terceiro capítulo contemplará as escolhas metodológicas que foram adotadas para a realização da pesquisa; o quarto capítulo está voltado para a apresentação dos principais achados da pesquisa, descrevendo os resultados alcançados e por fim, o quinto e

último capítulo remete o leitor às principais considerações e conclusões que o estudo identificou em sua trajetória.

### **1.1 Justificativa**

A Gestão do conhecimento tem sido um tema que tem despertado, a cada dia, maior atenção por parte das organizações, e não tem sido diferente nas organizações públicas. Este despertar para a necessidade de adaptação para acompanhar o volume atual de informações, desenvolver o compartilhamento das informações e construir uma memória organizacional torna-se componente importante que deve estar associado aos processos de informação, aquisição, retenção e recuperação da informação no ambiente organizacional (CITTA, COSTA, 2022).

Considerando que este estudo foi realizado em uma organização pública, este trabalho tem sua importância baseada por privilegiar um ambiente organizacional público que está voltado para planejar, executar e avaliar políticas públicas voltadas para o empreendedorismo.

A Secretaria Executiva do Empreendedorismo, órgão público estadual vinculado à Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico (SETDE), que “tem como principal objetivo incentivar a ocupação e geração de renda para empreendedores individuais, pequenos negociantes ou grupos organizados (associações ou cooperativas), impulsionando o desenvolvimento socioeconômico em cada região do estado” (FENEMP - UM EVENTO, GRANDES OPORTUNIDADES, 2018, p.6), é responsável pelo programa de política pública chamada: EMPREENDER PB.

O programa busca fomentar o empreendedorismo por meio de concessões de crédito produtivo e orientado, e está direcionado para micro empreendedores individuais, bem como pequenos negócios, incentivando a capacidade de criação e aperfeiçoamento de iniciativas empreendedoras, bem como a geração de empregos e oportunidades de crescimento profissional para a população.

O programa oferece linhas de crédito que são divididas em Pessoas Físicas e jurídicas, sendo estas: Empreender Pessoa Física, Empreender Juventudes, Empreender Profissional Liberal, Empreender Profissional Liberal (Juventudes), Empreender Mulher, Empreender

Artesanato, Empreender Motociclista, Empreender Cooperativas, Empreender Inovação Tecnológica e Empreender Cultural.

No EMPREENDER PB, além do cunho social, se faz necessário o controle e gestão dos processos em virtude da responsabilidade que é a concessão de crédito diante do controle fiscal necessário em organizações públicas. Há então a necessidade constante de aprimoramento das ferramentas de gestão do conhecimento, dentre elas, a comunicação organizacional é a via principal no âmbito do compartilhamento de informações necessárias, permitindo que cada um saiba suas atribuições no fluxo, e garantindo a padronização no processo. Desta forma, o caráter de viabilidade deste estudo se dá pela necessidade existente na organização de se realizar pesquisas que favoreçam a postura gerencial em adotar mecanismos de gestão do conhecimento e comunicação organizacional, favoráveis ao melhor desempenho da organização.

Torna-se importante estudar o papel da comunicação organizacional no âmbito da gestão do conhecimento a fim de garantir não só sua participação fundamental no compartilhamento de informações, como também na viabilidade de promover uma segurança ao Governo do Estado, visto que as informações são documentadas e permanecem na instituição, sem prejuízos maiores quando um servidor ou estagiário se ausenta da organização e leva consigo uma parcela grande do saber. Ainda pode-se dizer que a padronização servirá como um modelo, e poderá melhorar outras secretarias pela prática de *benchmarking* que estas escolherem realizar, vista que esta ferramenta segundo Chiavenato (2012, p.282) “visa desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes.”.

Esta Secretaria possui uma grande equipe de estagiários, distribuídos em todos seus departamentos, e buscam promover o processo de aprendizagem prático em todos os processos da concessão de crédito, desde o contato com o proponente até a etapa de cobrança e pós-crédito. Fica notável então, a necessidade deste estudo, a fim de não só avaliar as ferramentas de gestão do conhecimento, mas também entender o papel do estagiário no mundo do trabalho e como estes tem se tornado boa parte da massa trabalhadora nos últimos anos.

No Brasil a Lei do estágio (Lei 11.788) foi implementada em 25 de setembro de 2008, trazendo uma série de garantias como determinação de carga horária limite por dia e o direito

às férias remuneradas, proporcionais ao contrato de estágio, fazendo jus a necessidade de regulamentação do trabalho desta grande classe que, conforme divulgado pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), no primeiro semestre do ano de 2022, o Brasil já possui 726,6 mil estagiários, revelando um crescimento 18,2% em comparação com o mesmo período do ano passado (AGÊNCIA BRASIL, 2022).

Este estudo tem um caráter inovador por não ter sido identificados trabalhos que tivessem ênfase nos estudos sobre a relação entre gestão do conhecimento e a comunicação organizacional como elementos importantes para o processo de aprendizagem de estagiários. Esta necessidade surgiu por observar que há uma lacuna teórica quando tratamos do estudo dos temas gestão do conhecimento e comunicação organizacional no campo de pesquisa escolhido: profissionais estagiários em uma organização pública.

Ficou evidente ainda a necessidade de criar uma memória organizacional das informações e processos que são responsabilidade dos estagiários da organização, dando destaque para estes profissionais que estão em processo de formação acadêmica e que contribuem de forma qualificada para a organização.

## **1.2 Contextualização do problema de pesquisa**

A gestão do conhecimento não é um assunto novo, tendo livros nos anos 20 que valorizavam o capital intelectual como uma vantagem competitiva, onde se revelava que “nesta nova era, a riqueza é produto do conhecimento” (STEWART 1998, p.14).

As organizações no decorrer do tempo incorporaram novas formas de gerir seus recursos, dando prioridades àqueles que são essenciais para a dinâmica do funcionamento organizacional. Mas nem sempre esta realidade valorizou a informação como um dos recursos fundamentais para o sucesso das organizações.

Um dos elementos que desencadeou a realização deste estudo foi a estrutura de pessoas da organização estudada. O Programa Empreender PB possui uma quantidade de estagiários importante, alcançando o número de 45 (quarenta e cinco) profissionais que atuam na organização. Este número excede ao número de servidores da organização, sendo atualmente 35 (trinta e cinco) colaboradores, o que apontou para a necessidade de analisar como a gestão do conhecimento e a comunicação organizacional poderão favorecer práticas

gerenciais que valorizem o conhecimento que está concentrado nos estagiários da organização.

Ainda, sabe-se que os contratos de trabalho dos estagiários são temporários, alcançando no máximo 24 meses de vigência. E sem medidas de gestão do conhecimento e instrumentos de comunicação organizacional, o conhecimento que está com os estagiários corre o risco de ser levado com eles (como fruto da sua experiência no estágio e consequentemente, aprendizados obtidos), e a organização perde a oportunidade de construir uma memória informacional que viabilize processos decisórios e melhorias contínuas nos seus processos internos.

Vale ressaltar que a organização estudada possui ações iniciais de adoção de mapeamento de processos e definição modelos de trabalho, com adoção de alguns fluxogramas e manuais em formato de *checklists*<sup>3</sup> internos dos setores. Mas são iniciativas que não tem determinação da administração mais alta na hierarquia, apontando para outro elemento que desencadeia a necessidade deste estudo: o posicionamento gerencial da alta gestão frente à adoção de mecanismos de gestão do conhecimento e comunicação organizacional, favoráveis ao processo de aprendizagem dos estagiários.

Considerando o ambiente organizacional em questão, observa-se que não há, por enquanto, exigência em padronizar seus processos de trabalho. Por se tratar de uma organização pública, onde não há exigências mercadológicas por desempenho e mecanismos de competitividade, observa-se que a adoção de mecanismos de gestão do conhecimento e comunicação organizacional são pouco conhecidos e práticas gerenciais informais acabam sendo adotadas. Estudos realizados por ALFENAS *et. al* (2021) apontam que a abordagem da gestão do conhecimento em organizações públicas está em estágio de desenvolvimento, e que algumas barreiras culturais existem em organizações públicas que influenciam este olhar voltado para as organizações que aprendem.

Vale salientar que a orientação da administração inspirada pelas 4 funções do administrador (planejamento, organização, direção e controle) deve servir de fundamento para

---

<sup>3</sup> Derivada do Inglês, a palavra que é o conjunto do verbo "*to check*" (checar/verificar) e do substantivo "*list*" (lista), é o nome dado a uma ferramenta de controle e normatização de condutas e tarefas a serem seguidas no processo, por meio de listas.

a postura gerencial das autoridades competentes em administrar as organizações. A função controle acaba tendo destaque no processo, pois, segundo Maximiano (2017, p. 13) “procura assegurar a realização de objetivos [...] consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos”, e sua implementação desencadeia reflexões de processos que poderão ser aprimorados e aperfeiçoados através de mecanismos de gestão do conhecimento e comunicação organizacional.

Desta forma, almejando contribuir com a relação prática-acadêmica da pesquisadora e vislumbrando conhecer melhor a organização a fim de propor melhorias ao ambiente organizacional deste estudo, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa “*Como se dão as práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltadas para o processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma secretaria de governo voltada para o incentivo ao empreendedorismo?*”.

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo Geral

Analisar práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltadas para o processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma secretaria de governo voltada para o incentivo ao empreendedorismo.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Descrever mecanismos de compartilhamento do conhecimento e comunicação organizacional adotados pela organização;
- Conhecer as práticas adotadas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional adotados por estagiários sob o olhar da organização;
- Conhecer a opinião dos estagiários quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados ao processo de aprendizagem profissional;

- Propor estratégias para impulsionar a gestão do conhecimento e a comunicação organizacional dentro da organização.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do conhecimento é um termo que vem sendo estudado há anos, porém o mesmo abrange um arcabouço de modelos e abordagens de estudo, e segundo Costa, Gomes, Duarte e Valentim (2018, p.198) “A literatura nacional e a internacional apresentam vários modelos de Gestão do conhecimento construídos por diversas etapas, processos ou dimensões, a maioria deles comuns, com destaque para pessoas, tecnologia e cultura organizacional.”.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), na qual promove a integração entre academia, terceiro setor e organizações públicas e privadas interessadas em praticar, desenvolver e pesquisar o tema Gestão do Conhecimento (SBGC, 2022). Em um *e-book* produzido pela SBGC, o especialista Leandro Loss define ainda a Gestão de conhecimento como um “conjunto de práticas que suportam a criação do conhecimento, a sua disseminação na organização e a incorporação desse conhecimento nos seus processos, produtos e serviços.” (LOSS *et al*, 2018, p.5). Para entender melhor o tema, é imprescindível revisar a literatura e os modelos de gestão do conhecimento existentes, nos quais usam diferentes definições de conhecimento, e suas próprias tipologias, fazendo um comparativo a fim de se fazer possível a absorção da ideia central do tema e suas principais ferramentas.

O modelo de GC de Von Krogh e Roos (1995) usa a divisão de dois tipos de epistemologia<sup>4</sup> organizacional, a Cognitiva que se define como um sistema auto-organizado onde “as pessoas identificam ou reconhecem as informações por meio de seus sentidos, usando essas informações para construir seus modelos mentais” (PIZZAIA *et al*. 2018, p. 65), e a epistemologia organizacional Conectiva, na qual é holística<sup>5</sup>, e tem uma visão focada na aprendizagem do indivíduo de acordo com os componentes e conexões que o cercam, ou seja, não só o processamento de informações externas, mas também o modo de processamento individual deste indivíduo. Este modelo tem forte enfoque nas relações humanas e na valorização do capital intelectual e precisa necessariamente da comunicação como ferramenta possibilitadora. Já o “O modelo de Choo (1998) tem como ênfase a criação do conhecimento a partir daquilo que faz sentido a organização”, ou seja, gira em torno da criação do

---

<sup>4</sup> Área da filosofia que investiga a definição, a origem, e o valor do conhecimento humano.

<sup>5</sup> Forma de estudar determinado assunto ou situação de forma global.

conhecimento com objetivos previamente traçados, e possui três pontos norteadores, que, conforme Pizzaia *et al.* (2018, p. 67) são:

- Produção de sentido: significa dar sentido ou compreender a informação a partir de seu entorno ou do contexto exterior
- Criação do conhecimento: transformação do conhecimento individual em conhecimento compartilhado por meio do diálogo e compartilhamento
- Tomada de decisão: avaliação e análise das informações e conhecimentos obtidos que permitem o julgamento das possibilidades e posterior tomada de decisão

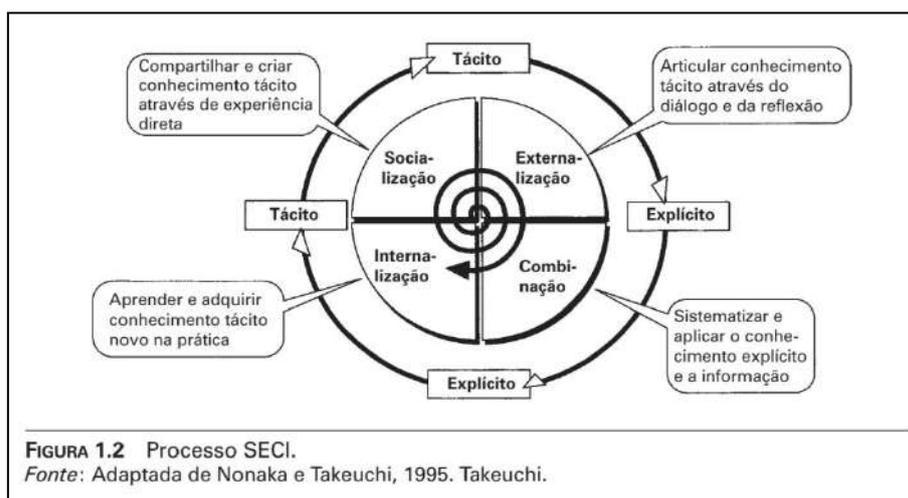
Neste modelo a produção do sentido é o ponto de partida para a criação do conhecimento, sendo este fator a parte de compreensão de informações de acordo com o contexto organizacional. Após essa conversão do sentido, o conhecimento individual, ou seja, o novo sentido que cada indivíduo possui, é compartilhado ao grupo e a partir daí se dá a análise das informações obtidas, a fim de fazer uso da melhor forma possível das informações disponíveis para a tomada de decisão.

O modelo de Takeuchi e Nonaka (2008) expõe o conhecimento dividido em dois tipos: o conhecimento explícito, que pode se chamar de tangível, representável por dados, pela fala, ou até gestos, e o conhecimento tácito que é aquele adquirido da experiência, ou seja, intangível, relativo às crenças, ideais, valores ou emoções. O conhecimento explícito trata-se da teoria e da técnica, e o tácito vem da experiência no dia a dia, de como a técnica que foi ensinada, serve em um cenário real de acordo com sua realidade.

Na visão organizacional de Takeuchi e Nonaka (2008) o processo de colisão dos tipos de conhecimento supracitados ocorre em forma de espiral conforme a Figura 1, com 4 (quatro) etapas que formam o Processo SECI elaborado pelos Autores Takeuchi e Nonaka em 2008, que consiste em um modelo visual de como novos conhecimentos são formados a partir da interação dos seus dois tipos. O processo se divide em 4 (quatro) partes, a etapa de **Socialização** vem primeiro e tem a atribuição de “compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 23), ou seja, promover o compartilhamento de experiências pessoais sobre atribuições necessárias ao processo, depois vem a **Externalização** que tem por objetivo “articular o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 23), ou seja, trazer a experiência prática a fim de agregar valor ao processo de forma técnica, transformando a prática e um conhecimento explícito por meio de analogias, comparações, entre outros. A etapa de

**Combinação** consiste em “Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 23), e a **Internalização** se define em “Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 23), sendo respectivamente os processos de juntar o conhecimento explícito adquirido, advindo agora do tácito, com outros conhecimentos explícitos a fim de aplicar no processo, e após isso, transformar essa juntura em conhecimento tácito novamente, agora fruto da nova experiência.

Figura 1: O Processo SECI



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24).

Ou seja, quando falamos da Espiral SECI, vemos que o processo de aquisição de conhecimento das organizações vem da necessidade de levar em consideração a experiência dos colaboradores em soma do conhecimento explícito que estes possuem, onde o antigo tácito se torna um conhecimento explícito, e o explícito, que após usado no processo e entrar em contradição com outros, se torna tácito, fazendo com que seja gerado um **novo conhecimento**, e assim sempre se renove e seja retroalimentado em forma cíclica.

A criação do conhecimento, portanto, vêm da habilidade de contrapor esses dois tipos de visão, de forma vantajosa e produtiva a fim de valorizar e aumentar o capital intelectual dos colaboradores por meio da aprendizagem organizacional, levando em considerações suas vivências, e formando, por consequência, uma cultura organizacional de valorização do compartilhamento, e incentivo ao diálogo. Todos os modelos supracitados precisam da comunicação como fator possibilitador. Tratar desta prática dentro das organizações é vital para a sua saúde, bem como propaga a capacidade de adaptabilidade aos obstáculos mais rapidamente, tendo em vista que, cada indivíduo poderá contribuir de forma diferente, sempre

renovando saber e fugindo da homogeneidade, que, Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 30) “a própria homogeneidade étnica e cultural, que facilitou o compartilhar do rico conhecimento tácito [...] pode tornar-se um empecilho na economia global étnica e culturalmente diversificada”, deixando assim a empresa pouco apta a mudanças.

Portanto, saber gerir o conhecimento não é só levar em consideração a informação valiosa, mas também garantir o acesso e compartilhamento desta, bem como a compreensão clara de quem a recebe. E, em se tratando de gerir o conhecimento, determinam-se as ferramentas responsáveis através do modelo de Takeuchi e Nonaka e as etapas do Processo SECI, por se tratar de um dos modelos mais completos sobre a gestão do conhecimento.

## **2.1. Práticas da Administração a serem utilizadas pela Gestão do Conhecimento**

Em busca de promover a integração da gestão do conhecimento às áreas da administração a fim de criar novos conhecimentos úteis aos processos produtivos da empresa, bem como mantê-los acessíveis a todos os níveis da organização, a abordagem SECI proposta por Takeuchi e Nonaka (2008) recebe destaque pelas possíveis contribuições que oferece para os gestores, por ser capaz de em cada fase incorporar práticas da administração que favorecerá a gestão do conhecimento.

Considerando que a abordagem SECI, já apresentada anteriormente, possui uma metodologia de espiral, na sua primeira etapa - Socialização (combinação de conhecimentos tácitos) práticas da administração como adoção de incentivo à comunicação interpessoal, por meio de diálogos, nas quais reservem um tempo para os colaboradores exporem suas experiências dentro de seus grupos, ou seja, incentivar as boas relações interpessoais na organização faz parte da rotina de uma empresa criadora do conhecimento. E conforme o Quadro 1, nesta fase entram as ferramentas relativas à gestão de pessoas, nas quais buscam fomentar a comunicação nos grupos de trabalho a fim de promover a combinação de conhecimentos tácitos, podendo estas serem, segundo Barros *et al.* (2010, p. 52) “Alguns exemplos são: Comunidades de Prática, Brainstorming, Correio eletrônico e Videoconferência (simulação do contato através de espaço virtual).”.

Lemos *et al.* (2018, p. 241-242) ainda define que "O brainstorming é um exemplo de socialização, trata-se de reuniões formais, em que todos podem expor suas opiniões e pontos de vista para se chegar à resolução de problemas na empresa.", promovendo o

compartilhamento de conhecimentos tácitos. Já na comunidade de prática Mendes (2012, p.17) diz que “os indivíduos desenvolvem ativamente a sua aprendizagem em comum, refletem sobre as suas práticas, os conhecimentos que possuem, partilham experiências pessoais e criam novos conhecimentos através das relações que estabelecem.”, ou seja, os grupos reúnem diferentes aspectos do seu conhecimento e experiências a fim de estabelecer um novo conhecimento útil acerca de um tema central.

No processo da Externalização é possível utilizar práticas da administração voltadas para a tradução ou decodificação do conhecimento tácito em explícito. Lemos *et al.* (2018, p. 242) diz que:

A externalização corresponde à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ela pode ocorrer através da linguagem escrita, imagens, planilhas, relatórios, diálogos, entre outras maneiras. [...] convertendo-se, assim, em conhecimento explícito, o qual poderá ser facilmente compartilhado dentro da organização.

Nesta fase expõe-se de forma visual os conhecimentos tácitos incentivados a serem compartilhados na etapa da socialização, a fim de fazer possível o uso deste conhecimento agora representado de maneira tangível. Ainda segundo Barros *et al.* (2010, p. 53):

Na externalização os exemplos apresentados são: [...] Mapas de conhecimentos. O mapa representa de forma bidimensional uma certa estrutura cognitiva mostrando hierarquias e conexões entre os conceitos envolvidos;

Tais práticas tornam-se possíveis de serem adotadas a fim de promover a transformação do conhecimento tácito em conhecimento tangível, ou seja, explícito, pois desta forma os dados ficam dispostos de maneira visual. Dar-se-á ênfase também que “a ideia contida nos Mapas de Conhecimento é oferecer uma alternativa à sedimentação e memorização progressiva dos assuntos que se deseja aprender.” (LIMA *et al.*, 2013, p.6), facilitando assim não só o compartilhamento do saber e sim possibilitando a absorção de todos que desejam compreender. Ainda pode-se citar a memória organizacional como processo de conversão do conhecimento visto que segundo Strauhs *et al.* (2012, p. 78):

A MO objetiva capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização, registrando as experiências e conhecimentos gerados pelos colaboradores. Baseia-se no registro dos conhecimentos tácitos e converte-os em conhecimentos explícitos por meio de documentos resultantes da MO.

Nesta ferramenta, experiências já existentes dentro da organização são resgatadas a fim de fortalecer processos atuais visto que já há um *know-how* (saber fazer), fazendo com

que o conhecimento já alocado na organização possa se renovar, e assim gerar um processo de criação de um novo conhecimento útil nas rotinas atuais da organização.

Uma prática pouco associada à gestão do conhecimento e sim a gestão da qualidade, é o Mapeamento de Processos que segundo Strauhs *et al.* (2012, p.110-111):

é fundamental para a organização conhecer seu funcionamento (seus negócios, suas operações, suas atividades). Deve envolver a equipe (ou especialistas na prática) e perpassar todos os setores. Exige alta interação entre os ambientes mapeados, muito consenso e troca de informações e de experiências, pois um mesmo processo pode incluir diversas áreas funcionais.

A partir do mapeamento de processos se faz possível a documentação das informações necessárias aos processos que se deseja mapear e interage com todos os envolvidos no fluxo. Ainda conforme Campos *et al.* (2016, p. 9) “A partir das informações geradas pelo mapeamento de processos torna-se possível a realização de análises sobre a otimização dos processos de uma organização o que auxiliará na geração de melhores resultados”, ou seja, o papel de externalização desta ferramenta se encontra na forma de possibilitar que as informações fiquem legíveis a execução dos processos, transferindo o conhecimento tácito interno de cada setor para o papel, o convertendo a explícito.

Já na etapa da combinação, há a consolidação de conhecimentos explícitos e por isso a necessidade de sistemas de informação que formalizem todo o conhecimento adquirido e os compare, se faz necessário. Barros *et al.* (2010, p. 53), cita como ferramentas:

Os Sistemas Especialistas que são programas constituídos por uma série de regras que analisam informações. Tipo de conhecimento representado: Bem consolidado baseado em regras formais [...] Agentes Inteligentes: é definido como uma entidade computacional que funciona de forma contínua e autônoma em um ambiente restrito.

Tais abordagens agregam um valor mais técnico tendo em vista sua natureza de ferramentas mais elaboradas e informatizadas. Barros *et al* ainda cita a ferramenta RBC (Resolução Baseada em Casos), ferramenta informatizada na qual “é um modelo para a geração de raciocínio estruturado na visão de que uma boa parte da resolução de problemas humanos envolve a recuperação de experiências anteriores.” (BARROS *et al.* 2010, p. 53), ou seja, cria uma base de conhecimento informatizada baseada em conhecimentos explícitos anteriormente tratados, e que já se encontram na organização, para a tomada de decisões baseada em padrões identificados.

E por fim, a etapa de Internalização se trata da forma de como cada indivíduo interpreta e aprende na prática com o uso dos novos conhecimentos explícitos usados, gerando novo conhecimento tácito, e para tanto nesta fase as ferramentas de comunicação interpessoal, como reuniões semanais e espaços de conversas propostos, são necessárias também, para trazer aos grupos de trabalho às visões, experiências e expectativas, alcançadas a partir do novo processo, no qual se gera um novo conhecimento. Como exemplos de ferramentas há os “Manuais on-line/digitalizados, Vídeos, FAQ’s (perguntas frequentes) e Grupos de discussão on-line (Fóruns).” (BARROS *et al.* 2010, p. 53). Os manuais nesta fase tem a função de padronização também dos conhecimentos adquiridos a fim de tornar visual o resultado dos colaboradores após suas interações com as etapas do Processo SECI, expondo as melhores formas de elaborar atividades na organização. Lemos *et al.* (2018 p.242) ainda diz que:

Os cursos e treinamentos são exemplos de internalização, pois através do estudo do conhecimento explícito contido em documentos, livros e apostilas, esse conhecimento pode ser internalizado no indivíduo, passando de conhecimento explícito para tácito. A internalização cria o conhecimento operacional.

A área de administração de pessoas tem atuação importante na promoção de tais práticas da administração, tendo papel fundamental para se que faça possível a participação dos colaboradores, prezando pela boa gestão de pessoas ao incentivar os colaboradores a participarem de cursos e treinamentos, ou promovendo ainda estas ferramentas internamente.

Quadro 1: Práticas da Administração voltadas para a Gestão do conhecimento

<b>Ferramenta de Gestão do Conhecimento</b>	<b>Autor</b>	<b>Etapa do Processo SECI que se insere</b>
Comunidades de Prática	Barros <i>et al.</i> (2010) Mendes (2012)	Socialização
Correio eletrônico ( <i>email</i> )	Barros <i>et al.</i> (2010)	Socialização
<i>Brainstorming</i>	Barros <i>et al.</i> (2010) Lemos <i>et al.</i> (2018)	Socialização

Videoconferência (simulação do contato através de espaço virtual).	Barros <i>et al.</i> (2010)	Socialização
Mapas de conhecimento	Barros <i>et al.</i> (2010) Lima <i>et al.</i> , (2013)	Externalização
Memória organizacional (MO)	Strauhs <i>et al.</i> (2012)	Externalização
Linguagem escrita	Lemos <i>et al.</i> (2018)	Externalização
Imagens	Lemos <i>et al.</i> (2018)	Externalização
Planilhas	Lemos <i>et al.</i> (2018)	Externalização
Relatórios	Lemos <i>et al.</i> (2018)	Externalização
Diálogos	Lemos <i>et al.</i> (2018)	Externalização
Mapeamento de processos	Strauhs <i>et al.</i> (2012)	Externalização
Os Sistemas Especialistas	Barros <i>et al.</i> (2010)	Combinação
Agentes Inteligentes	Barros <i>et al.</i> (2010)	Combinação
RBC - Resolução Baseada em Casos	Barros <i>et al.</i> (2010)	Combinação
Manuais on-line/digitalizados	Barros <i>et al.</i> (2010)	Internalização

Vídeos	Barros <i>et al.</i> (2010)	Internalização
FAQ's (perguntas frequentes)	Barros <i>et al.</i> (2010)	Internalização
Grupos de discussão on-line (Fóruns)	Barros <i>et al.</i> (2010)	Internalização
Cursos	Lemos <i>et al.</i> (2018)	Internalização
Treinamento	Lemos <i>et al.</i> (2018)	Internalização

Fonte: Elaboração própria baseado em Barros *et al.* (2010), Mendes (2012), Lemos *et al.* (2018), Strauhs *et al.* (2012), Campos *et al.* (2016) e Lima *et al.* (2013).

Como o conhecimento deve ser gerido na organização visto todo o exposto? A resposta mais fácil ao administrador seria o uso das ferramentas supracitadas, contudo, é preciso levar em consideração, que conforme tratado, as ferramentas possuem um ponto em comum: a comunicação.

## 2.2. O Papel da Comunicação na Gestão do Conhecimento

Verifica-se que a comunicação é a parte mais integrante no processo de gestão do conhecimento, sem esta não há a conexão das partes do processo. Ainda segundo Castro e Oliveira (2019 p.159) “toda organização necessita de uma comunicação eficaz, nenhuma atividade pode ser bem realizada se não houver uma comunicação adequada.” E nesse viés dar-se ênfase ao papel da comunicação na via de gestão do conhecimento. O conhecimento, como visto antes, é formado por diferentes tipos de informações, e para que estas sejam disseminadas pela organização, a comunicação se faz o caminho. Destaca-se ainda a comunicação no modelo de Escrivão e Silva (2020) quando estes falam sobre os estágios da Gestão do conhecimento e a comunicação como necessária.

Figura 2: Estágios da gestão do conhecimento

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4
INICIAÇÃO FUNCIONAL	ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL	INTEGRAÇÃO INTERNA	INTEGRAÇÃO EXTERNA
<b>Consciência</b>	<b>Formalização</b>	<b>Institucionalização</b>	<b>Rede externa</b>
-Uso de ferramentas isoladas no sentido de gerenciar o conhecimento organizacional.	-Desenvolvimento da infraestrutura necessária às práticas de gestão do conhecimento - sistemas, suporte, tecnologia.  -Estratégia e planejamento da gestão do conhecimento.	-A gestão do conhecimento está embutida na cultura organizacional.  -É realizado o controle, o monitoramento, a medição e a melhoria contínua das práticas de gestão do conhecimento.	-Integração das práticas de gestão do conhecimento à rede externa.  -Parcerias.

Fonte: Escrivão e Silva (2020).

São propostos 4 (quatro) Estágios, o primeiro é a Iniciação Funcional, onde a organização reconhece o uso de algumas ferramentas presentes a fim de gerir o conhecimento da organização, já no Estágio 2 (dois), o nome dado é a Especialização Funcional, nesta etapa o reconhecimento da GC como parte da organização é predominante e os esforços são focados na criação de uma estrutura capaz de promover esta prática. No Estágio 3 (três) chamado de Integração Interna a Gestão do conhecimento passa a ser oficializada e vira parte integrante da cultura organizacional, ganhando procedimentos de monitoramento e controle, por fim há o Estágio 4 (quatro) denominado de Integração Externa onde “as práticas de GC são integradas à rede externa da organização.” (ESCRIVÃO; SILVA, 2020, p. 222).

E neste âmbito, Escrivão e Silva (2020, p. 225) destacam:

A comunicação em todos os níveis é essencial para que a GC ocorra. Isso implica em um foco menos voltado para o topo da corporação e mais voltado para os níveis intermediários, já que o conhecimento está cada vez mais disperso, devido à rápida mudança tecnológica e educacional.

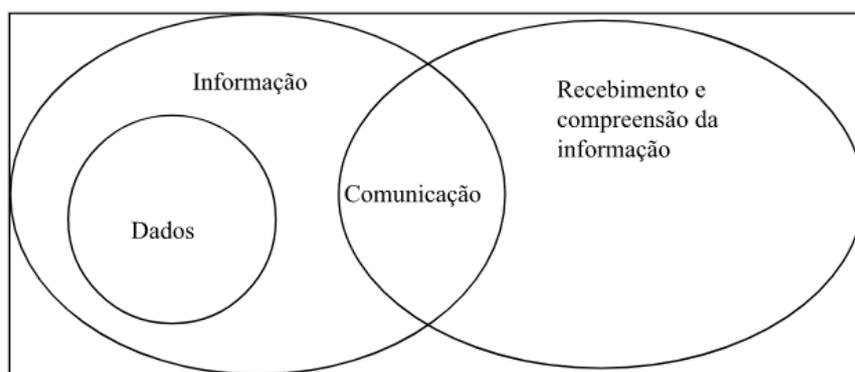
Ou seja, para implementar estes estágios, a comunicação deve ser presente, e não só saber que a comunicação é importante é essencial, mas entender como esta deve se dispor na organização a fim de favorecer a aplicação da Gestão do conhecimento é fundamental, visto que uma comunicação engessada do topo a base da hierarquia não funciona nas tendências de dispersão rápida de informações nas organizações. Dito isto, é necessário à abordagem dos conceitos de comunicação, sua tipologia e direções, bem como os fatores que a dificultam, a fim de serem combatidos, e de fazer possível o entendimento de como esta se dispõe e como se interliga nos estágios da GC.

### 2.2.1. O que é comunicação?

Quando se fala de comunicação no âmbito empresarial, não se remete apenas às relações humanas, e sim as ferramentas de propagação de informações com a finalidade de propiciar o entendimento do receptor sobre os processos da empresa, e nisto se incluem as diversas formas de comunicação.

Para definir melhor a comunicação, usar-se-á a Figura 3, na qual ilustra bem como as definições de **Dado, informação e Comunicação** se entrelaçam, pois segundo Chiavenato (2014, p. 204) o “dado é um registro ou anotação a respeito de determinado evento ou ocorrência”, já a “Informação é o conjunto de Dados com um determinado significado” (CHIAVENATO, 2014, p. 204), e a comunicação é a transmissão deste significado levado pela informação, com a compreensão pelo receptor. Ou seja, os dados soltos e sem uma formulação ou agregação de um significado, bem como a informação sem a compreensão do receptor, não conseguem formular a comunicação em si, pois “a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.325).

Figura 3: Dados, Informação e Comunicação.



Fonte: Baseado em Chiavenato (2014).

Entendendo estes conceitos começa-se a enxergar a importância da Comunicação e como esta deve ser conceituada e estudada a fim de ajudar na Gestão do Conhecimento, pois esta é a possibilitadora do compartilhamento de informações para a construção do conhecimento. Portanto, para entender melhor o papel desta ferramenta, deve-se citar ainda que “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011 p.326).

A função de controle tem a ver com as normas, regras e demandas superiores a serem seguidas, bem como abordagens informais que controlam o comportamento de forma indireta, como julgamentos, falas que insinuam que as atitudes dos indivíduos não condizem, entre outros. Já a motivação funciona como *feedback*<sup>6</sup> e ferramenta de engajamento, visto que proporciona o conhecimento do colaborador sobre suas funções fazendo com que este se sinta seguro, e o deixa esclarecido se ele está fazendo de forma correta.

No que tange a função de expressão emocional, Robbins, Judge e Sobral (2011 p.326) leva em consideração que:

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é a fonte primária de interação social. A comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sua satisfação. A comunicação, portanto, possibilita a expressão emocional de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais.

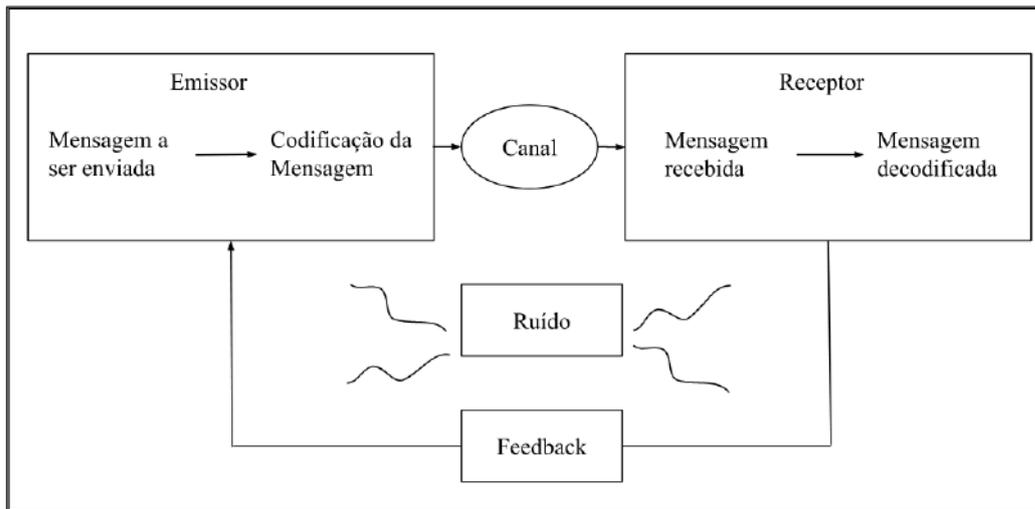
Ou seja, o ambiente se faz acolhedor, com efeito de conforto psicológico para aquele indivíduo por meio da comunicação. Por fim, a função de informação “proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011 p.326).

E para entender como se faz possível o uso das funções supracitadas, deve-se revisar também o processo da comunicação, como ela ocorre, as direções e seus tipos. Conforme a Figura 4, o processo de comunicação se dá pelos seguintes elementos: o emissor, a codificação da mensagem, o canal, a decodificação por parte do receptor, o receptor e o *feedback* (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). O emissor codifica a mensagem que ele gostaria de transmitir de forma concreta, seja este a fala, a escrita, os gestos, entre outros.

---

<sup>6</sup> Derivada do inglês, a palavra é a junção dos termos *feed* (alimentar) e *back* (de volta), que de forma conotativa, significa que há a resposta de volta às informações da mensagem, após a interpretação do receptor.

Figura 4: O Processo de Comunicação



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 327).

Após isso ele usa o canal, sendo este o meio de comunicação, podendo ser estes informais ou formais, respectivamente sendo canais estabelecidos pela organização para assuntos relativos ao trabalho, e canais de comunicação para assuntos pessoais. A decodificação é a próxima parte, sendo esta fase a de entendimento da mensagem por parte do receptor após lidar com possíveis ruídos, ou seja, barreiras à comunicação.

Estas Barreiras se dividem em três tipos: as Barreiras Pessoais, Físicas ou Semânticas. As pessoais “decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa” (CHIAVENATO, 2014, p.214) já as físicas tem a ver com interferências que possam ocorrer no ambiente em questão, desde portas abrindo até interrupção da fala por outros colaboradores, e ainda segundo Chiavenato (2014, p.214) as semânticas “são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos pelos quais a comunicação é feita”, ou seja, cada um pode ter uma interpretação individual de determinado símbolo usado. Já Robbins, Judge e Sobral (2011) definem de forma diferente os tipos de barreiras da comunicação, sendo estas: a filtragem, a percepção seletiva, a sobrecarga de informação, as emoções, o silêncio, o idioma, o medo da comunicação, as diferenças de gênero e a comunicação “politicamente correta”.

A começar pelo conceito de **filtragem** este “se refere a manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011 p. 342), ou seja, o emissor passa da forma na qual acha que terá mais benefícios na comunicação, os dados que ele possui. Essas situações podem ocorrer muito em

relações de trabalho *bottom-up*<sup>7</sup>, quando o colaborador se refere ao seu gestor e tenta agradar ele por medo, ou tentativa de sucessão na hierarquia. Já a **percepção seletiva** é a tendência do receptor de enxergar a comunicação baseado em estereótipos, crenças e cultura própria, deixando seu julgamento subjetivo afetar a absorção da informação passada. A **sobrecarga de informação** como o nome bem diz, é o excesso de informação no processo de comunicação, que como anteriormente citada na introdução deste trabalho, afeta a identificação das informações necessárias à tomada de decisão.

A barreira de **emoções** já leva em consideração o comportamento daquele indivíduo perante uma situação tendo em vista seu humor. Esse tipo de barreira é totalmente ligada ao perigo de um mau julgamento ligado a um humor de raiva ou irritabilidade do colaborador. A barreira do **idioma**, leva em consideração os problemas não só em idiomas diferentes, mas também “quando estamos nos comunicando na mesma língua, as palavras têm significados diferentes para pessoas diversas. A idade e o contexto cultural são dois dos fatores mais importantes que influenciam tais diferenças.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011 p. 343). O **medo da comunicação**, como o próprio nome diz, é o receio de se comunicar, problema que acarreta em geral pessoas introvertidas e/ou com poucas habilidades de interação social, e combater esta insegurança a comunicação é fundamental para fortalecer o grupo de trabalho e promover o apoio ao colaborador, pois a falta deste apoio gera desmotivação e exclusão do mesmo.

O **silêncio** como barreira demonstra uma grande problemática, visto que além da ausência da comunicação, carrega consigo a negligência da relação interpessoais da empresa, por exemplo, quando um gestor deixa implícito as atribuições de cada funcionário, a sobrecarga de trabalho dos mesmos pode aumentar, deixando espaço a má distribuição das tarefas, bem como outras situações complicadas, como a ausência da mediação de conflitos dentro dos membros do grupo. A **diferença de gênero** dar-se-á pelos fatores de interpretação que homens e mulheres possuem, e segundo Robbins, Judge e Sobral (2011 p.344):

para muitos homens, conversar é uma maneira de preservar a independência e manter o status em uma hierarquia social. Para muitas mulheres, a conversa é uma forma de negociar uma aproximação em que as pessoas buscam oferecer e receber confirmação e apoio.

---

<sup>7</sup> Traduzindo as palavras “*bottom*” e “*up*” separadamente, estas são, respectivamente, “baixo e acima”. A expressão busca então definir o sentido de baixo para cima, que no sentido do texto se relaciona à hierarquia da organização.

Ou seja, as abordagens que cada gênero possui divergências no que tange ao comportamento e para a comunicação ser eficaz, o gestor deve ponderar as percepções de cada lado. Por último, vem à **comunicação “politicamente correta”**, que de forma simplificada, fala sobre como o excesso de preocupação nas palavras usadas, o que pode prejudicar o processo de comunicação visto que o excesso de cuidado na fala pode causar dificuldades na comunicação interpessoal e profissional, criando distâncias desnecessárias entre os grupos. Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 345) ainda frisam que “é preciso prestar atenção a palavras que, de fato, se referem a estereótipos, intimidam e insultam pessoas. Mas existem algumas desvantagens no politicamente correto. Ele pode complicar nosso vocabulário e tornar a comunicação mais difícil.” E quanto aos últimos elementos do processo de comunicação, temos o receptor que é aquele no qual recebe a mensagem e o *feedback*, ou seja, a interpretação e a reação a mensagem anteriormente enviada.

Este processo de comunicação pode ser ainda definido pela sua direção, sendo esta Descendente ou Ascendente. A descendente é aquela que vem dos níveis altos aos baixos, ou seja, do “topo para os subordinados” (CHIAVENATO, 2014 p.217) este tipo de comunicação tem como principais características as funções de deliberar ordens e atribuição de tarefas bem como regem as políticas da empresa. Já a comunicação Ascendente é aquela que tem o fluxo inverso, e se destina a hierarquia mais alta fornecendo *feedbacks*, bem como “mantém os dirigentes informados acerca de como os funcionários se sentem com relação ao trabalho, aos colegas e à organização em geral” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011 p.328). Por fim, ainda podemos acrescentar mais um fluxo de comunicação, a comunicação lateral que “se dá entre os membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, gestores do mesmo nível ou quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro da organização.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011 p.329).

Quanto aos tipos de comunicação, dividimos ainda em interpessoal e organizacional, a interpessoal trata-se da comunicação onde os membros podem compartilhar mensagens entre si dentro de seus grupos, se subdividindo em dois tipos, a verbal e a não verbal. A comunicação verbal é aquela que pode ser passada de forma oral, pela fala, ou de forma escrita por meio de email, ofícios, mensagens instantâneas, entre outros, já a não verbal é a que transmite mensagens por meio de gestos, pela postura do emissor perante um receptor (distância física e movimentos corporais), por entonação de voz, expressões faciais, etc. Estes

tipos de comunicação se encaixam na análise da comunicação interpessoal e seus tipos, porém não deixam de fazer parte de certa forma da comunicação organizacional.

### 2.2.2. A comunicação organizacional

Segundo Souza e Santos (2014) “A comunicação é base para a construção de um sentido do trabalho e é necessário fazer dela um instrumento com boa fluência interativa interna”. Pensando nisso podemos dizer que a comunicação organizacional é aquela que se insere no contexto de uma organização como ferramenta de trabalho e de compartilhamento de informações visando benefícios aos processos existentes bem como é fundamental para agregar valor à organização. No que diz respeito a este tipo de comunicação podemos ver várias vertentes, uma delas é a que tange sobre as organizações de comunicação entre grupos. Em uma visão mais de Recursos humanos, vemos as redes de comunicação organizacional que podem ser definidas em três: a rede de cadeia, a de roda, e a rede de todos os canais. Nessa abordagem falamos da organização da comunicação em uma visão de hierarquia, por exemplo, a rede de cadeia é a rede que “segue rigidamente a cadeia formal de comando” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.332), ou seja, se insere em uma divisão hierárquica rígida e geralmente com três níveis definidos: operacional<sup>8</sup>, tático<sup>9</sup> e estratégico<sup>10</sup>. Já a rede de roda é aquela que possui um líder dominante de seu grupo, onde todos reportam diretamente a ele, e por fim a rede de todos os canais simboliza a comunicação livre entre todos os colaboradores de forma que não haja líder, ou seja, equipes autogerenciadas, onde cada um tem a liberdade de contribuir.

A visão a se enxergar após as definições supracitadas, então, é a importância da inserção de ferramentas de comunicação organizacional como possibilitadora da gestão do conhecimento, pois estas fazem com que seja possível o compartilhamento do saber, independente de qual tipo de rede de comunicação for encontrada nas organizações, e se adaptando às realidades. Importante ressaltar também que “melhorar a comunicação organizacional formal com os funcionários reduz as incertezas por diminuir a ambiguidade e os conflitos de papéis.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 591). O papel então das

---

<sup>8</sup> Este nível é a base da pirâmide e abrange a mão de obra responsável por todas as atividades rotineiras da empresa.

<sup>9</sup> Este nível define os focos dos departamentos e visa planejamentos em médio prazo

<sup>10</sup> Este nível é responsável por criar planos estratégicos pensando na organização como um todo e em visões de longo prazo

ferramentas de comunicação organizacional entra como auxiliar deste tipo de comunicação para permitir que o saber se perpetue. E, como citado anteriormente, a comunicação se insere em todas as etapas de criação do conhecimento, e, para enxergar seu papel neste âmbito, define-se as ferramentas que podem ser utilizadas.

### 2.2.3. Ferramentas de comunicação organizacional

Na comunicação organizacional fala-se das ferramentas que fazem parte das rotinas de trabalho para auxílio e compartilhamento do saber nos processos diários, bem como se faz possível a interação entre setores e pessoas. As ferramentas de Comunicação eletrônica são os meios utilizados por meio de máquinas, internet e toda a infraestrutura tecnológica. Robbins, Judge e Sobral (2011) falam sobre algumas destas ferramentas como o email que “utiliza a internet para transmitir e receber textos e documentos gerados em computador” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 334) podendo ser o uso de *emails* para avisos, determinação de demandas, entre outros.

Pode-se definir ainda como ferramenta de meio eletrônico a videoconferência que, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 338):

permite que os funcionários de uma empresa realizem reuniões com pessoas em lugares diferentes. A imagem e o áudio possibilitam que elas vejam e ouçam umas às outras e conversem entre si. A tecnologia da videoconferência, na realidade, permite que as pessoas conduzam reuniões interativas sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico.

Muitas organizações hoje usam também os sistemas de informação, que é “aquele que tem como núcleo central a informação e como finalidade a sua gestão” (MARCIAL; GOMES; MARQUES, 2015, p.5). Já existem diversos sistemas de informação usados para comunicação interna entre os colaboradores, bem como sistemas digitais mais simplificados e gratuitos que auxiliam nos processos, e racionalizam as funções administrativas.

O Quadro 2 lista as ferramentas de comunicação organizacional entre digitais e não digitais, e ainda citando as digitais, uma delas é o *Trello*, que é um aplicativo corporativo, usado em *smartphones* e/ou computadores pessoais, e segundo Araújo (2018 p.2) “funciona, basicamente, como um organizador de listas interativas e digitais.”, mapeando assim a tarefas a serem realizadas dividindo em quadros personalizados de acordo com a preferência do usuário, as atribuições e seus status, a fim de prover o controle e conhecimento das funções de

cada um no grupo de trabalho, onde a ferramenta é compartilhada com os colaboradores específicos, e estes podem comunicar aos membros do grupo, definindo, marcando e mudando os status das atividades conforme as demandas e solução das mesmas.

Quadro 2: Algumas Ferramentas de Comunicação organizacional

<b>Tipo de Ferramentas de comunicação organizacional</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Tipo</b>
Email	Robbins, Judge e Sobral (2011)	Eletrônica
Mensagens instantâneas	Robbins, Judge e Sobral (2011)	Eletrônica
Armazenamento em nuvem	Arruda (2020)	Eletrônica
Intranet (rede de computadores exclusiva para um determinado local)	Pinto (2009)	Eletrônica
Videoconferências	Robbins, Judge e Sobral (2011)	Eletrônica
Aplicativos corporativos	Araújo (2018)	Eletrônica
Sistemas de Informação próprios	Marcial; Gomes; Marques, (2015)	Eletrônica
FAQ's (perguntas frequentes)	Barros <i>et al.</i> (2010)	Eletrônica
Grupos de discussão on-line (Fóruns)	Barros <i>et al.</i> (2010)	Eletrônica
Reuniões	Chiavenato (2014)	Não Eletrônica
Ofício	Guimarães (2005)	Não Eletrônica

Fluxogramas	Souza (2021)	Não Eletrônica
<i>Job Rotation</i>	Jordano, Guedes e Uemura (2021)	Não Eletrônica
Carta	Guimarães (2005)	Não Eletrônica
<i>Brainstorming</i>	Lemos <i>et al.</i> (2018); Barros <i>et al.</i> (2010).	Não Eletrônica

Fonte: Elaboração própria baseado em Robbins, Judge e Sobral (2011), Arruda (2020), Pinto (2009), Araújo (2018), Marcial; Gomes; Marques, (2015), Barros *et al.* (2010), Chiavenato (2014), Guimarães (2005), Souza (2021), Jordano, Guedes e Uemura (2021), e Lemos *et al.* (2018).

Outra ferramenta atual, porém pouco utilizada com a finalidade de gerir conhecimento por meio da comunicação organizacional, é o armazenamento em nuvem. Como exemplo podemos citar o *Google Drive* que segundo Arruda (2020, p.22):

“é uma plataforma de armazenamento em cloud (nuvem), criado pela Google, que proporciona o acesso aos dados e arquivos por meio da Internet sem a necessidade de instalação de softwares [...] O Google Drive permite que documentos sejam editados por mais de um usuário de forma síncrona ou assíncrona. Sendo assim, evita que seja necessário, muitas vezes, que componentes de projetos se reúnam presencialmente”.

Ou seja, essa ferramenta permite que os usuários que tenham acesso a determinado conteúdo, notifiquem o compartilhamento de documentos, suas alterações nestes, bem como armazenem dados fundamentais para conhecimento do processo. Mensagens instantâneas são também fortes aliadas à organização, e segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 336):

“Da mesma forma que o e-mail, as mensagens instantâneas e de texto são mídias eletrônicas. Diferentemente do e-mail, contudo, as mensagens instantâneas e as mensagens de texto acontecem em tempo ‘real’ (mensagens instantâneas) ou usam aparelhos portáteis de comunicação (mensagens de texto).”

Muitas empresas hoje usam o *Whatsapp* ou o *Skype* institucional, (ambas são redes sociais de compartilhamento, incluindo vídeos e fotos, bem como realizam chamadas), como redes de mensagens instantâneas, para partilhar informações e manter a comunicação

organizacional rápida, porém formalizada, tanto fora quanto dentro da empresa, por meio da determinação de telefones exclusivos para estas ferramentas na empresa. Ainda podemos citar a Intranet que “possibilita tudo o que a própria internet dispõe. A diferença entre ambas é que a intranet é restrita a certo público. Existem restrições de acesso, onde empregados e colaboradores só podem ter acesso através de usuários e senhas previamente cadastrados.” (PINTO, 2009, p. 9). Esta ferramenta além de promover a segurança dos dados da organização, garante que todos tenham como comunicar-se dentro do meio com maior facilidade, visto que todos estão inseridos e têm acesso aos materiais que necessitam.

Outras ferramentas que não se encaixam necessariamente na necessidade de sistemas tecnológicos, e sim na comunicação verbal, são o *job rotation*, traduzido do inglês como “rotação de trabalho”, ainda pouco usado, por tirar da zona de conforto o funcionário que atualmente está plenamente certo de suas funções, pois esta ferramenta trata-se, segundo Jordano, Guedes e Uemura (2021), da “prática de rotação de funcionários em postos ou áreas de trabalho horizontalmente, sem que haja promoção. Um dos principais objetivos ao se aplicá-lo é oferecer desenvolvimento e aprendizado ao colaborador que participa”. Ressalta-se ainda que este o colaborador tem a oportunidade de aprender diferentes atribuições da organização pela comunicação com outros setores, entendendo melhor o processo produtivo da organização de forma completa, bem como adquira experiências profissionais fazendo o conjunto da prática e da troca de ideias por meio da comunicação interpessoal com outros colegas, incentivando a criação de conhecimento tácito.

Pode-se falar também dos fluxogramas como ferramenta, já que “o objetivo dessa ferramenta é representar de forma clara, racional e sintetizada os processos de uma organização por meio de símbolos.” (SOUZA, 2021, p. 54), ou seja, são desenhos que definem as atribuições de cada colaborador nos processos por meio da determinação do sentido do fluxo do processo, com começo e fim. O uso dessa ferramenta auxilia a organização na comunicação das funções de cada setor nos processos, pois esta determina por meio de ilustrações as ações a serem realizadas.

Já a ferramenta de reunião, faz parte de toda a organização, pois esta precisa existir para que se torne possível à comunicação interna entre os membros do grupo entre si e com outros grupos, a fim de resolver problemas reais da empresa bem como promover a interação social. Chiavenato (2014, p. 224) diz ainda que "As reuniões são ferramentas indispensáveis

na comunicação organizacional. A reunião é um encontro de pessoas para discutir algum assunto ou resolver algum problema ou ainda para tomar uma decisão que envolva várias pessoas”. Quanto às ferramentas que podem ser escritas, Guimarães (2005, p. 58) diz que “As correspondências são a manifestação clássica da comunicação escrita. Assumem diferentes formas: carta, ofício, [...], etc.” Os ofícios e cartas não existem em todas as organizações, estas ferramentas assumem caráter obrigatório apenas em empresas públicas de administração direta ou indireta, muitas empresas particulares usam quando convém, mas não dependem desta ferramenta para realizar seus processos.

Cita-se ainda que algumas ferramentas tratadas nas ferramentas de gestão do conhecimento supracitadas, sendo estas: a Videoconferência (simulação do contato através de espaço virtual), as FAQ’s (perguntas frequentes), Grupos de discussão on-line (Fóruns), e o *Brainstorming*, antes citadas pelos autores Barros *et al.* (2010), Lemos *et al.* (2018), se encaixam na comunicação organizacional, visto que estas necessitam das interações humanas, ou seja, da comunicação interna para existir. Fica evidente então, como as ferramentas se interligam entre a GC e a Comunicação Organizacional causando uma dependência entre as duas práticas bem como, estas se complementam.

E, como fruto destas práticas, pode-se enxergar que se faz possível um processo de aprendizagem mais proveitoso, onde o conhecimento é bem gerido e a comunicação faz com este circule de forma uniforme, e desta forma, falar sobre as práticas de GC e Comunicação Organizacional é fundamental ao processo de estágio.

### **2.3. O Estagiário e o Processo de Aprendizagem**

Diante todo o exposto, pode-se entender que a gestão do conhecimento, bem como a comunicação organizacional como facilitadora, fazem parte do processo de melhoria dos processos e atividades organizacionais no que diz respeito à manutenção do saber do colaborador, o fazendo capaz de contribuir ao seu grupo com experiências, e aprender com novos desafios. As ferramentas facilitam não só o dia a dia empresarial, mas também o processo contínuo de aprendizagem que todo profissional passa na organização. Destaca-se ainda importância da gestão do conhecimento, pois “A sociedade defronta-se com constantes transformações paradigmáticas, dentre as quais se destacam as da organização do mundo do trabalho, bem como as formas de acesso ao conhecimento” (LEWGOY, 2010, p. 25),

entende-se então que fazer possível o acesso ao conhecimento ajuda a estruturação do mundo do trabalho e mantém o saber acessível.

E, em se falando de aprendizagem organizacional contínua, o estagiário é o colaborador dependente desse processo como formação profissional visto que, sua passagem na organização é um processo de prática dos estudos adquiridos na universidade e para que estes conhecimentos sejam absorvidos o ambiente de trabalho deve ser propício. Ressalta-se ainda que “O saber teórico associado às experiências adquiridas com o estágio supervisionado geram habilidades, ou seja, um saber-fazer” (BENITO *et al.*, 2012).

O estágio supervisionado dentro da organização necessita da orientação e supervisão do gestor responsável por sua estadia e execução de suas atividades, e, por conseguinte, este gestor e a organização devem ter a capacidade de lhe fornecer todo acesso possível aos conhecimentos necessários à execução de suas tarefas bem como meios de comunicação interna eficientes para a assistência ao estudante. Importante ressaltar ainda que “a supervisão como processo articula exercício e formação, uma vez que vinculada à atividade concreta de estágio. Entende-se que essa atividade permite ao acadêmico transformar o que aprendeu em posturas, produtos, serviços e informações.” (LEWGOY, 2010, p. 27), ou seja, o estágio devidamente supervisionado e realizado contribui diretamente para a formação profissional do estudante e beneficia indiretamente a organização, tendo em vista que este agora acrescenta e agrega valor por meio de sua prática.

Ainda segundo Jordano, Guedes e Uemura (2021, p.59):

Aprendizagem é um processo neural que leva a construção de memórias para transformar o aprendido em competências organizacionais, é necessário percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual, aprendizagem em grupo até a aprendizagem organizacional.

Ou seja, os tipos de comunicação listados fazem parte do processo de criação de competências organizacionais, incluindo a aprendizagem organizacional do estagiário, visto que não só as ferramentas digitais e profissionais formam o aprendido, mas também as relações em grupo com a propagação dos conhecimentos tácitos como enriquecedora na experiência profissional, e por este motivo devem ser estimuladas e ter um ambiente propício.

Portanto, podemos dizer que diante da descrição das ferramentas de comunicação organizacional como fundamentais na gestão do conhecimento, anteriormente contextualizadas, e o entendimento do estágio, fica evidente a relevância da influência destas ferramentas também no processo de vivência profissional dos estagiários dentro da organização, visto que a boa aplicação destas ferramentas fazem possível que o conhecimento fique mais disponível e acessível ao estudante, bem como faz o mesmo se sentir seguro no processo de aprendizagem.

Isto posto, vale ainda ressaltar que segundo a Lei do estágio, a Lei 11.788, Art. 1º, § 2º, “O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.” (BRASIL, 2008), portanto para que seja fielmente cumprido o princípio do estágio, o uso correto das ferramentas de comunicação organizacional a fim de proporcionar o fiel aprendizado por meio da propagação de conhecimento, é indispensável. Para tanto, é viável analisar como as organizações atuais que pretendem receber estagiários, se preparam para fazer possível o compartilhamento do conhecimento ser possível, e como estes usam ferramentas viabilizadoras.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo “analisar práticas de gestão do conhecimento voltadas para o processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma secretaria de governo voltada para o incentivo ao empreendedorismo”. E para isso, a metodologia científica entra como possibilitadora para estudar o problema da pesquisa visto que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.24) “o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento”, possibilitando o alcance aos objetivos propostos neste trabalho, por meio da determinação dos meios a serem utilizados. E em se tratando disto, define-se então a natureza, o tipo, a abordagem e o método a serem utilizados.

#### 3.1. Caracterização da Pesquisa

Define-se então, a natureza da pesquisa como aplicada, pois esta “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51), ou seja, estuda uma situação determinada e procura solucionar com materiais focados na problemática.

No que diz respeito à abordagem adotada para fins de tratamento dos dados, a pesquisa se caracteriza como quali-quantitativa. Na pesquisa qualitativa “Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.70). Já a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.” (PRODANOV; FREITAS, 2013 p.69).

Quanto ao tipo da pesquisa, a classificação exploratória-descritiva se adequa ao estudo, pois reúne a pesquisa exploratória, que “ajuda o pesquisador a compreender ou aprimorar o conhecimento sobre um determinado assunto, de modo que, após o seu término, seus resultados possam levar a outras pesquisas com novas abordagens.” (MENEZES *et al.*, 2019, p. 34), e a pesquisa descritiva, que conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 52) “observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”, ou seja, esta pesquisa tem por objetivo entender a realidade da percepção atual dos estagiários sobre a organização, avaliar e interpretar a fim de propor eventuais melhorias, bem como entender e dissertar sobre a situação atual encontrada na organização.

Quanto aos procedimentos adotados é possível classificar este estudo como uma pesquisa bibliográfica, pois “utiliza fontes bibliográficas ou material elaborado, como livros, publicações periódicas, artigos científicos, impressos diversos ou, ainda, textos extraídos da internet.” (MENEZES *et al.*, 2019, p. 37). Ainda, a pesquisa fará levantamentos de informações utilizando procedimentos tipo survey, que “ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário.”(PRODANOV; FREITAS, 2013 p.57). Por fim, torna-se possível ainda caracterizar esta pesquisa como um estudo de caso visto que “é um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.” (PRODANOV; FREITAS, 2013 p. 60).

Quanto ao método, a pesquisa caracteriza-se como dedutiva, na qual “por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão.” (PRODANOV; FREITAS, 2013 p.27), ou seja, com o auxílio do entendimento do geral podemos analisar o específico, sendo no caso desta pesquisa o afunilamento das definições de gestão do conhecimento, como a comunicação organizacional faz parte deste tópico, e como as ferramentas de comunicação organizacional afetam a amostra a ser estudada.

### **3.2. Universo, Amostragem e Amostra.**

A presente pesquisa tem como terreno de pesquisa a Secretaria Executiva do Empreendedorismo, órgão público estadual vinculado à Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico (SETDE) do estado da Paraíba, localizada na cidade de João Pessoa - PB, e responsável pelo programa de política pública chamada: EMPREENDER PB.

Como amostra, a pesquisa considerou, sob a perspectiva gerencial, a coordenação que lida diretamente com os estagiários, encontrada dentro da Gerência Administrativa da organização, onde foi entrevistado o coordenador da unidade funcional, único responsável voltado para gerenciar os estagiários na organização.

Sob a perspectiva dos colaboradores da organização, a pesquisa considera também como amostra os estagiários que compõem a organização, sendo constituído por 29 (vinte e

nove) estagiários, o que corresponde a 63,04% do universo escolhido (em um universo de 45 estagiários).

A amostragem selecionada é do tipo não probabilística, pois conforme Gil (2008, p. 91), “não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente dos critérios do pesquisador”, bem como é do tipo também de acessibilidade, onde a pesquisadora usa os elementos que têm acesso, presumindo que estes representam de alguma forma o universo selecionado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### 3.3. Instrumento de Coleta de Dados

Para coletar os dados necessários para responder aos objetivos geral e específicos desta pesquisa, foram usados três métodos de coleta de dados: a observação, a entrevista e o questionário.

Conforme o Quadro 3, podemos ver que o método da **observação**, que é “quando utilizamos os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.104), se encaixa em descrever, sob a perspectiva de observação do pesquisador, os mecanismos de comunicação organizacional e de compartilhamento do conhecimento adotados pela organização, e para tal, foi usada a observação participante na qual segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 104) “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Nesse caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo.”, e na realidade desta pesquisa, o observador faz parte do universo escolhido, e por meio da observação foi capaz de identificar a necessidade do estudo.

Após a observação, o objetivo de conhecer as práticas adotadas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados para os processos que são desempenhados por estagiários sob o olhar da organização, se tornou possível através da **entrevista** realizada ao Coordenador de Gestão de Pessoas dos estagiários da organização, no qual fica a frente de muitas atividades dos estagiários na organização, bem como acompanha as atividades de admissão, recrutamento e assistência, e para tanto, a entrevista estruturada se define mais adequada pois esta “segue roteiro preestabelecido.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.106) no qual foi estabelecido conforme o referencial teórico usado, com 12 (doze) perguntas abertas, elaboradas de acordo com os tópicos usados. Para a realização da

entrevista, a pesquisadora se reuniu presencialmente com o entrevistado no dia 27/11/2022, no ambiente de estudo, e gravou a entrevista em formato de áudio (com concordância do entrevistado conforme o Apêndice C) para posterior transcrição, para fins de agilidade, sem tomar muito tempo de trabalho do entrevistado.

Num terceiro momento, foi feito uso do instrumento de pesquisa do **questionário semi-estruturado**, com perguntas abertas (subjetivas) e fechadas (objetivas/múltipla escolhas) direcionado a conhecer a opinião dos estagiários quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados ao processo de aprendizagem profissional.

Para a aplicação do questionário foi disponibilizado um Link para o uso da ferramenta online chamada *Google Forms* (traduzido do inglês: *Google Formulários*), que é muito utilizado para aplicação de questionários ou formulários, onde o período de coleta das respostas foi dos dias 25/10/2022 á 02/11/2022. Tal ferramenta contou com 22 (vinte e duas) perguntas, sendo 14 (quatorze) perguntas fechadas e 8 (oito) abertas, contando com questões de múltipla escolha, e questões também em Escala Likert, método esse, que segundo Feijó, Vicente e Petri , (2020, p. 31):

é comumente usado para fornecer uma série de respostas a uma determinada pergunta. As categorias de respostas nesta escala têm um grau de concordância, geralmente em cinco níveis, frequentemente usadas desde “discordo totalmente” até o “concordo totalmente”. Ou seja, ao invés de responder apenas “sim” ou “não” a uma pergunta, é dada uma nota a partir da escala, especificando o quanto o respondente concorda ou discorda daquela afirmação.

E por tais características, o método de escala Likert foi o mais adequado para conhecer alguns aspectos de satisfação, questionados nesta pesquisa. Pode-se ressaltar ainda que “Como vantagens, na utilização do questionário, podemos citar a possibilidade de alcançarmos um grande número de participantes e desta forma podemos garantir o anonimato das respostas e sem a influência de opiniões de quem está fazendo a entrevista” (PEREIRA *et al.*, 2018, p.43), portanto o questionário é o mais adequado visto que este poderá alcançar os estagiários, que são de grande número na organização, evitando ainda que a observação participante influencie de forma prejudicial à pesquisa e seus resultados, e, ressalta-se ainda que a pesquisa não coleta nome dos respondentes, preservando a identidade de cada respondente.

Quadro 3: Formação dos instrumentos de coleta de dados.

Objetos específicos	Autores que fundamentaram o objetivo	Variáveis exploradas	Instrumento de pesquisa utilizado
<p>Descrever mecanismos de compartilhamento do conhecimento e comunicação organizacional adotados pela organização;</p>	<p>Barros <i>et. al</i> (2010); Lemos <i>et. al</i> (2018); Strauhs <i>et al.</i> (2012); Chiavenato (2014), Robbins, Judge e Sobral (2011); Arruda (2020); Pinto (2009); Marcial, Gomes e Marques, (2015); Guimarães (2005); Souza (2021); Jordano, Guedes e Uemura (2021); Araújo (2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descrever as ferramentas e/ou práticas de Gestão do conhecimento atualmente encontradas na organização;</li> <li>-Como se dá o uso das ferramentas de gestão do conhecimento na organização no dia a dia da pesquisadora;</li> <li>-Descrever as ferramentas e/ou práticas de Comunicação organizacional atualmente encontradas na organização;</li> <li>-Como se dá o uso das ferramentas de Comunicação organizacional na organização no dia a dia da pesquisadora.</li> </ul>	<p>Observação</p>
<p>Conhecer as práticas adotadas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados para os processos que são desempenhados por estagiários sob o olhar da organização;</p>	<p>Loss (2018); Robbins, Judge e Sobral (2011); Araújo (2018); Escrivão e Silva (2020); Jordano, Guedes e Uemura (2021); Strauhs <i>et al.</i> (2012); Campos <i>et al.</i> (2016); Benito <i>et al.</i>(2012).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar o conhecimento do entrevistado sobre as definições de Gestão do conhecimento e Comunicação Organizacional;</li> <li>-Analisar se o entrevistado está ciente das ferramentas de gestão do conhecimento e de comunicação organizacional encontradas na empresa;</li> <li>-Verificar como se dá o uso destas ferramentas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional na organização, pelos estagiários;</li> <li>-Analisar a importância do estagiário e do conhecimento que este possa agregar para a organização;</li> <li>-Verificar se as ferramentas listadas no referencial teórico são usadas para manter o conhecimento gerado pelo estagiário na organização.</li> </ul>	<p>Entrevista</p>
<p>Conhecer a opinião dos estagiários quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados ao processo de aprendizagem profissional;</p>	<p>Loss (2018); Barros <i>et. al</i> (2010); Strauhs <i>et al.</i> (2012); Lemos <i>et. al</i> (2018); Mendes (2012); Robbins, Judge e Sobral (2011); Takeuchi e Nonaka (2008); Campos <i>et al.</i> (2016); Lima <i>et al.</i> (2013); Castro e Oliveira (2019); Escrivão e Silva (2020); Jordano, Guedes e Uemura (2021); Chiavenato (2014); Arruda (2020); Pinto (2009); Araújo (2018); Marcial, Gomes e Marques (2015); Guimarães (2005); Souza (2021); Lewgoy (2010).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entender a visão do estagiário quanto à produção do sentido, a criação do conhecimento e a tomada de decisão na organização;</li> <li>-Entender a visão do estagiário sobre o que é comunicação e se esta faz parte do processo de aprendizagem;</li> <li>-Verificar sob a visão dos estagiários, quais os tipos de comunicação mais influentes na organização;</li> <li>-Identificar se existem barreiras à comunicação sob a visão deles;</li> <li>-Das ferramentas de comunicação organizacional estudadas, quais são usadas pelos estagiários (Email, Reuniões, Mensagens instantâneas, Ofício, Armazenamento em nuvem,</li> </ul>	<p>Questionário</p>

		<p>Fluxogramas, Intranet (rede de computadores exclusiva para um determinado local), <i>Job Rotation</i>, Videoconferências, Carta, Aplicativos corporativos, <i>Brainstorming</i>, Sistemas de Informação próprios, FAQ's (perguntas frequentes), Grupos de discussão on-line (Fóruns);</p> <p>-Das ferramentas de gestão do conhecimento estudadas, quais são usadas pelos estagiários (Comunidades de Prática, Correio eletrônico (email), <i>Brainstorming</i>, Videoconferência, Mapas de conhecimento, Memória organizacional (MO), Linguagem escrita Imagens, Planilhas, Relatórios, Diálogos, Mapeamento de processos, Os Sistemas Especialistas, Agentes Inteligentes, RBC</p> <p>- Resolução Baseada em Casos Manuais on-line/digitalizados Vídeos, FAQ's (perguntas frequentes), Grupos de discussão on-line (Fóruns), Cursos, Treinamento);</p> <p>-Identificar como o Processo SECI se comporta na organização, na visão do estagiário, e de acordo com as ferramentas de gestão do conhecimento identificadas;</p> <p>-Analisar como estas ferramentas fazem parte do cotidiano do estagiário</p> <p>-Analisar como estas ferramentas afetam o processo de aprendizagem dos estagiários;</p> <p>-Analisar o nível de satisfação da aprendizagem destes estagiários com o uso das ferramentas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional usadas.</p>	
<p>Propor estratégias para impulsionar a gestão do conhecimento e a comunicação organizacional dentro da organização.</p>	<p>Escrivão e Silva (2020); Robbins, Judge e Sobral (2011); Chiavenato (2014);</p>	<p>-Reconhecer as lacunas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional e propor melhorias;</p> <p>-Proposição de estratégias de melhoria voltadas para a gestão do conhecimento: aperfeiçoamento da implementação da gestão do conhecimento na organização;</p> <p>-Proposição de estratégias de melhoria voltadas para comunicação organizacional: mudança do estilo de comunicação organizacional apropriada à implementação da Gestão do conhecimento.</p>	

Fonte: Elaboração própria (2022).

### 3.4. Perspectiva de Análise de Dados

A análise de dados foi realizada de acordo com os objetivos traçados e com as ferramentas correspondentes e para isso, foram utilizadas abordagens de tratamento de dados quantitativos e qualitativos.

No que diz respeito à abordagem quantitativa, a estatística descritiva simples foi utilizada com a descrição das informações através de gráficos e quadros, com dados e recursos advindos da ferramenta *Google Forms* e tratados pelo Excel.

Já no tocante à análise de dados qualitativa esta se deu através da descrição textual das respostas coletadas dos respondentes, onde estas foram dispostas em quadros, e em alguns casos contaram com a conversão de dados qualitativos em dados quantitativos representados por gráficos, medindo a incidência de vezes que as Ferramentas de Gestão do conhecimento e Comunicação Organizacional, bem como as Barreiras a Comunicação eram citadas pelos participantes do Questionário.

E, por fim, as respostas foram interpretadas, dando ênfase aos principais resultados alcançados, em contrapartida do referencial teórico usado.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados alcançados pelo estudo realizado em conformidade com os objetivos específicos traçados, a fim de analisar práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltadas para o processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma secretaria de governo voltada para o incentivo ao empreendedorismo.

### 4.1 Descrição dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento e comunicação organizacional adotados pela organização

A descrição realizada baseia-se na experiência prática de observação no ambiente da pesquisa, realizado durante o período de 14 de fevereiro a 26 de outubro de 2022, uma vez que a pesquisadora atua como estagiária da organização e desempenha funções que permite a identificação de mecanismos de compartilhamento do conhecimento e de comunicação organizacional adotados no ambiente estudado.

Foi possível observar através da pesquisa algumas ferramentas de compartilhamento do conhecimento na organização, dentre as listadas no referencial teórico (p. 27), destacando:, o CORREIO eletrônico (*email*), o *Brainstorming*, a Videoconferência (simulação do contato através de espaço virtual), a Memória organizacional, Manuais on-line/digitalizados, a Linguagem escrita, Imagens, Planilhas, Relatórios, e os Diálogos, ferramentas citadas por Barros *et. al* (2010), Lemos *et. al* (2018) e Strauhs *et al.* (2012).

Quanto à ferramenta do Email, foi notado que a organização possui email corporativo pela empresa Zimbra (<https://www.zimbra.com/customers/>), com nomeação governamental (Exemplo: nome@emprender.pb.gov.br) que deve ser usado para comunicações dentro do ambiente de trabalho, bem como utilizam emails corporativos, como o *Gmail - Google*, para que possam entrar em contato com fornecedores externos e os proponentes da política pública.

Quanto ao *Brainstorming*, a pesquisadora identificou que alguns setores incentivam esta prática na resolução de problemas, procurando a melhor forma de resolver o problema, como também tentar acelerar o processo de criatividade. Contudo, tal ferramenta não é formalizada como ferramenta de gestão de conhecimento, tão pouco faz parte da rotina, e é mais usada em épocas de mudanças dentro da organização.

A Videoconferência não é tão usada também na organização quando se fala de comunicação interna, visto que a organização não tem grande porte, e os setores têm fácil acesso de um para o outro, e ainda há o uso de telefone fixo com ramais interligando todos os setores, contudo, esta ferramenta se adequa quanto à necessidade de contato com *stakeholders*<sup>11</sup> externos.

Acerca da Memória organizacional tratada por Strauhs *et al.* (2012) , a maioria dos setores têm o costume de recorrer a materiais já elaborados para consulta de como realizar as atividades cotidianas, bem como elaboram *checklists*, e/ou Manuais on-line/digitalizados, de acordo com esta consulta, para deixar registrado os passos que foram tomados sem a necessidade de acessar antigos processos físicos por mais de uma vez, e perder tempo. Entretanto, muitos colaboradores ainda não têm o costume de elaborar e/ou ler estes tipos de materiais de apoio e costumam recorrer repetidamente à ajuda dos estagiários para a realização dos procedimentos.

A Linguagem escrita, Imagens, Planilhas, e os Diálogos são os meios de gestão do conhecimento mais comuns. A linguagem escrita, está presente nos emails, e mensagens, para contatos internos, tanto quanto externos, em documentos internos como despachos e ofícios, entre outros.

Acerca das imagens, temos poucas incidências, mas ainda há o uso de artes para passar informações, principalmente de cunho de Gestão de Pessoas, com o aviso de normas, ou de aniversários do dia.

As planilhas são extremamente presentes no cotidiano da organização, estas controlam as informações dos processos, e seus status, contendo número de contratos de concessão de crédito, os valores, os municípios a qual foram destinados, e os tipos de linhas de crédito de concessão que foram utilizadas. As planilhas ainda são usadas para a administração das

---

<sup>11</sup> Grupo de indivíduos (externos ou internos) interessados nos assuntos relativos à empresa.

informações dos setores, para a gestão de pessoas, o controle de pagamentos mensais a serem realizados, e os processos licitatórios realizados a fim de prestar contas com o estado, caso haja necessidade, bem como mantém a transparência da secretaria.

Os Relatórios na organização já são numerosos, estes em sua grande maioria se remetem ao processo de concessão de crédito da organização. Estes documentos são gerados automaticamente pelo sistema de informação usado para os cadastro de concessões de crédito do EMPREENDER PB, fornecido pela empresa LOGON, sistema este que consta todas as informações necessárias ao processo bem como possibilita a interligação entre os setores no que tange a visibilidade do status do processo e em que fase este está.

É possível citar como exemplo de relatórios o Geral de Participantes por Turmas - Capacitação, que representa a quantidade de pessoas que vão passar pela capacitação, etapa esta que, por meio de cursos, capacita o empreendedor a atuar no mercado e gerir seu negócio. Temos ainda o Relatório de Cadastros Efetuados, Relatório Geral de Inscritos no programa, Relatório de Contratos Assinados, Relatório de Indeferidos - Geral, se referindo aos processos de concessões que foram indeferidos, Relatório de Processos Finalizados, entre outros. Os diálogos são mais presentes dentro dos setores e não tem a frequência de acontecer apenas para troca de conhecimento, incluem também as comunicações organizacionais diárias, bem como conversas interpessoais.

No que diz respeito à comunicação organizacional, há mais ferramentas identificadas no ambiente organizacional estudado, sendo estas: Email, Mensagens instantâneas, Armazenamento em nuvem, Intranet, Videoconferências, Aplicativos Corporativos, Reuniões, Ofícios, Fluxogramas, *Job Rotation*, e *Brainstorming*, ferramentas citadas por Chiavenato (2014), Robbins, Judge e Sobral (2011), Arruda (2020), Pinto (2009), Marcial; Gomes; Marques, (2015), Guimarães (2005), Souza (2021), Jordano, Guedes e Uemura (2021), Lemos *et al.* (2018), Barros *et al.* (2010) e Araújo (2018). Dentre mensagens instantâneas, estas se encontram por meio de redes sociais, as mais utilizadas são o *Whatsapp Business*, bem como os contatos de *Whatsapp* pessoais, e o *Instagram*.

Estas redes oferecem meios de comunicação interna e externa na organização, sendo o *whatsapp business* focado para o atendimento externo e oficial pois este se caracteriza como contato empresarial, e, na organização, cada setor tem um celular corporativo para este fim. Já o *Whatsapp* pessoal dos colaboradores vem para a comunicação de informações de interesse

interno, como informativos sobre rotinas de Gestão de pessoas, sendo estas: Entrega de ponto, aviso de feriados, aviso de eventos como dia do servidor e dia do estagiário, entre outros; bem como permite a comunicação interpessoal dos membros da equipe. Por fim, o *Instagram* tem o papel de comunicação da organização com o público aberto, informando o que acontece na entidade e quando haverá abertura de período de inscrições para o programa.

Quanto ao armazenamento em nuvem, podemos identificar o uso do *Google Drive* em alguns setores para armazenamento de informações complementares as rotinas diárias bem como tem a função de guardar planilhas que precisam estar compartilhadas com vários usuários para que estes possam contribuir e comunicar as informações de seus setores.

A Intranet é o meio mais identificado na organização, visto que cada colaborador tem uma senha e *login* de acesso ao sistema do *Windows* (sistema operacional de multitarefas), e por meio deste acesso, eles podem acessar as pastas de trabalho no seu computador que correspondem às suas atividades diárias e ao seu setor, bem como, ainda contam com a pasta intitulada “Público”, no qual as informações úteis a todos da organização se encontram.

Conforme supracitado as Videoconferências já não são tão frequentes na gestão do conhecimento, o mesmo se aplica a comunicação organizacional visto que sua frequência é baixa e muitas vezes destinadas a pessoas externas.

No que diz respeito a Aplicativos Corporativos, o *Trello* é usado em alguns setores e este tem função de deixar clara para os membros da equipe as atividades a serem realizadas, principalmente aos estagiários, vista que existem estagiários em turnos diferentes atuando no mesmo cargo, portanto é necessário que estes saibam como está as execuções das tarefas para que o setor não perca tempo, nem haja retrabalho.

As Reuniões são bem mais frequentes, principalmente com os servidores, para que sejam sempre alinhadas às necessidades da organização e como anda a execução das atividades das rotinas diárias.

Já no que tange os ofícios, encontramos de forma interna, fisicamente em alguns casos, mas de forma predominante estão presentes no sistema PB DOC, sistema elaborado e sob domínio da Companhia de Processamento de Dados da Paraíba (CODATA), na qual atende diversas secretarias e órgãos públicos estaduais, a fim de promover a conexão entre

estes, e a informatização dos processos administrativos. Nesse sistema são gerados ofícios internos bem como a outros órgãos públicos e a fornecedores os quais são elaborados na plataforma, e após download são enviados por email. O sistema se tornou ainda a maneira mais rápida e eficiente de realizar os processos administrativos, e permitiu a realização e o envio de ofícios de maneira mais rápida e eficiente.

Os Fluxogramas não são numerosos na organização, mas existem em alguns setores, pode-se citar os Fluxogramas dos Processos de Pagamentos Mensais e Diárias Administrativas, respectivamente os **Anexos A e B**. Estes processos são recorrentes na GADM (Gerência de Administração do EMPREENDER PB) e os fluxogramas determinam por setor as atribuições de cada um no fluxo destes processos, facilitando a compressão e comunicação aos setores acerca da conhecimento de suas responsabilidades.

Já o *Job Rotation* é uma prática bem determinada, mesmo que ainda no seu primeiro ano de execução, visto que é identificado como um programa dentro da organização, com prazo de início e fim e organização bem definida, usada para a realocação dos estagiários para outros setores que necessitam de ajuda quando seus setores de origem estão com pouca demanda, fazendo com que a experiência de estágio seja proveitosa e fazendo com que estes indivíduos conheçam outros setores e por meio da comunicação organizacional, desenvolvam habilidades novas em outras áreas.

Enfim, o *Brainstorming* é presente na organização como citado anteriormente, porém não apenas para a Gestão do conhecimento, esta ferramenta fornece o espaço da comunicação organizacional e promove também as boas relações entre os membros das equipes.

#### **4.2 Conhecendo as Práticas Adotadas de Gestão Do Conhecimento e Comunicação Organizacional voltados para os Processos que são desempenhados por Estagiários Sob o olhar Da Organização**

A fim de conhecer a visão da organização sobre as práticas adotadas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados para os processos que são desempenhados por estagiários, foi realizada uma entrevista com o Coordenador de Gestão de pessoas dos estagiários da Secretaria Executiva do Empreendedorismo, onde foram aplicadas 12 (doze) questões abertas e pré estabelecidas.

Quadro 4: A gestão do conhecimento

Pergunta:	O quão familiarizado com o termo “Gestão do conhecimento” você é?
Resposta:	<p><i>“Oi! Tudo bom Tainá? Eu sou formado em Administração, como a Tainá falou, coordeno aqui a parte de gestão de pessoas no EMPREENDER PB, a questão do termo gestão do conhecimento, durante a minha graduação eu pude acompanhar que tem haver com como você realiza a cogestão das informações, entre as pessoas da organização, então, eu associo gestão do conhecimento a tudo aquilo, toda ferramenta que ajuda a deixar mais fluida os processos que tem dentro de uma organização como a utilização de um Trello por exemplo que vai facilitar na gestão da equipe, <b>então tudo que vem para organizar o conhecimento, a informação, dentro de uma organização, ela pode ter tido como esse termo gestão do conhecimento.</b>”</i></p> <p><b>(grifo nosso)</b></p>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Conforme o quadro 4, a primeira questão foi sobre o conhecimento do entrevistado acerca da GC. O respondente demonstrou um bom entendimento do assunto, declarando ter adquirido tal conhecimento do assunto por meio do seu curso superior em administração, bem como entende que a gestão do conhecimento é **“tudo que vem para organizar o conhecimento, a informação, dentro de uma organização”**, em alinhamento com o define o especialista Loss (2018) sobre a GC.

Quadro 5: A gestão do conhecimento no EMPREENDER PB

Pergunta:	Na sua visão, como você acha que a gestão do conhecimento se encontra no EMPREENDER PB?
Resposta:	<p><i>“Eu acredito que a gente começou a implementar algumas ferramentas aqui no EMPREENDER de Gestão do conhecimento, como o Trello, alguns relatórios anuais que fazem a cogestão de uma para outro, falando quais são as dores, e o que foi aferido no ano, como é que pode se melhorar, então todos os anos quem tiver a oportunidade de pegar esse relatórios vai entender a trajetória e a gente não vai andar em círculos. E esses relatórios que a gente pede para cada gestor confeccionar todos os anos, eles servem de orientação, para que a gente faça nosso planejamento estratégico, para que a gente não erre nos pontos que a gente já tenha errado, então para que nos próximos anos a gente não venha a cometer os mesmo erros, a gente utiliza essa questão de relatórios, de trello; <b>e dentro do EMPREENDER ainda é muito prematuro a questão da Gestão do conhecimento, porém eu acredito que a gente já tá começando a dar os primeiros passos para a implementação dessas ferramentas.</b>”</i></p> <p><b>(grifo nosso)</b></p>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

No Quadro 5, perguntou-se sobre como o entrevistado enxerga a gestão do conhecimento na organização, este demonstra que o papel principal da gestão do conhecimento hoje se dá por meio de ferramentas como relatórios, a fim de deixar registrado os desempenhos anuais de cada setor, onde todos os pontos positivos ou negativos são expostos. O respondente descreve também que a função destas informações é possibilitar

melhorias nos setores e evitar retrabalho, fazendo com que, quem chegar à organização saiba como proceder ou não, no setor.

O entrevistado destaca que *“dentro do EMPREENDER ainda é muito prematuro a questão da Gestão do conhecimento, porém eu acredito que a gente já tá começando a dar os primeiros passos para a implementação dessas ferramentas”*, o que demonstra um reconhecimento por parte da organização de sua necessidade de evolução no tema e que já há um processo de implementação de ferramentas. É possível identificar, portanto, que o coordenador identifica a importância da GC, mas reconhece a necessidade de melhorias para a plena integração desta prática.

Quadro 6: Ferramentas facilitadoras da gestão do conhecimento no EMPREENDER PB

Pergunta:	Quais as ferramentas você definiria como facilitadoras da gestão do conhecimento no EMPREENDER PB?
Resposta:	<i>“Hoje eu acredito que o relatório como a gente já citou, o Trello, que a gente utiliza também em alguns setores, os grupos de Whatsapp, ainda são utilizados, mas é uma ferramenta mais informal, as próprias planilhas que a gente cria para organizar as informações também são consideradas.”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

O questionamento em sequência foi acerca das ferramentas facilitadoras da gestão do conhecimento no EMPREENDER PB, nas quais segundo o Quadro 6, o entrevistado identifica o Trello, os relatórios, o *Whatsapp* e as planilhas. Sendo o *whatsapp* uma ferramenta informal apenas de suporte, e a planilha já é uma ferramenta para a organização das informações dispostas. Nota-se neste questionamento que a organização ainda reconhece poucas ferramentas de G.C implementadas, dentre estas citadas, estas foram propostas pelos autores, Lemos *et al* (2018), sendo esta a planilha, encontrada na etapa de externalização do processo SECI, a ferramenta do *whatsapp* se encaixa ainda na categoria de mensagens instantâneas definidas por Robbins, Judge e Sobral (2011) como ferramenta de comunicação organizacional, e o trello definido pelo autor Araújo (2018). Demonstrando que ferramentas de Comunicação Organizacional exercem neste cenário papel na GC.

Quadro 7: Ferramentas da gestão do conhecimento nas atividades realizadas pelos estagiários.

Pergunta:	Você considera estas ferramentas cotidianas as atividades realizadas pelos estagiários ?
Resposta:	<i>“Sim. Eu acredito que não todas porque algumas são mais gerenciais, como os relatórios, acaba quem tendo acesso mais são os gestores dos relatórios, mas o grupo do Whatsapp, o Trello, as planilhas, eu acredito que essas são as formas que o EMPREENDER tem realizado a comunicação hoje, aos estagiários na verdade. ”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Conforme o Quadro 7, após identificar as ferramentas, foi questionado quais os estagiários têm acesso, e dentre as ferramentas identificadas anteriormente, o coordenador enxerga que o Trello, o *Whatsapp* e as planilhas são as mais presentes nas atividades realizadas na rotina dos estagiários, visto que os relatórios são de atribuição aos gestores da organização.

Quadro 8: Importância da comunicação organizacional

Pergunta:	Qual a importância da comunicação organizacional para o desempenho do seu trabalho na Secretaria Executiva de Empreendedorismo (EMPREENDER PB)?
Resposta:	<i>“Eu acredito que quando todas informações estão organizadas seja em pastas, em planilhas, de forma que todo mundo consiga enxergar bem os processos e os procedimentos, as coisas fluem então quando você me pergunta em relação ao meu trabalho em específico aqui, eu acredito que a importância é essa, é realmente deixar tudo organizado, para que nos momentos de pico, as informações estão todas organizadas para que a gente resolva os problemas. ”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Migra-se os questionamentos agora para a comunicação organizacional. A questão do Quadro 8 busca medir a importância da comunicação organizacional para o desempenho do trabalho do entrevistado, este dá enfoque a comunicação como meio de facilitador da informação, pois entende que a comunicação tem participação na organização de pastas e planilhas, quando estas ferramentas têm o papel de viabilizar a visualização das pessoas e a interpretação das informações de maneira correta. Destaca-se que nesta pergunta, o entrevistado demonstra uma visão mais sistemática para a comunicação, a vendo como meio técnico e não humanístico, de meio de acesso ao conhecimento, relacionando diretamente a comunicação a GC, concordando de certa forma com Escrivão e Silva (2020) quando estes destacam a importância da comunicação nesta visão.

Quadro 9: Papel da comunicação como facilitadora da gestão do conhecimento e o dia a dia dos estagiários.

Pergunta:	Como você enxerga o papel da comunicação como facilitadora da gestão do conhecimento, e como esta faz parte do dia a dia dos estagiários?
Resposta:	<i>“Vou usar um exemplo mais prático que é a questão do Whatsapp, por exemplo, a gente tem um grupo do Whatsapp dos estagiários que a gente coloca todas as informações para alinhar lá, e é uma forma que a gente vê que é mais fácil de todo mundo visualizar, então esse grupo ele é feito somente para esse tipo de situação, as formalidades a gente costuma tratar por email, mas o grupo facilita uma informação mais fluida, mais rápida. E como isso faz parte do EMPREENDER, no dia a dia, quando a gente não utilizava o grupo, era muito mais complicado você realizar o acesso a informação, ou qualquer tipo de notícia, você tinha que passar para os gestores, para os gestores passarem para os estagiários, e hoje não é mais assim, com esse grupo a gente unificou a forma de dar as orientações e as informações necessárias.”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

No quadro 9, a pergunta procura alencar dois pontos importantes: o papel da comunicação na gestão do conhecimento, e como essa comunicação se encontra no dia a dia dos estagiários. O entrevistado a fim de resumir a pergunta e demonstrar de forma prática como a comunicação faz parte da gestão do conhecimento, e ao mesmo tempo do dia a dia dos estagiários, cita o grupo de *whatsapp* dos estagiários que proporcionou uma melhor gestão do conhecimento que os estagiários necessitam, visto que ele tem acesso direto, e passa a informação da forma correta, bem como não precisa de intermédio do gestor do estagiário, evitando assim algum problema de comunicação, deixando então em evidência a importância da comunicação no dia a dia dos estagiários.

Quadro 10: Ferramentas de comunicação organizacional na Secretaria.

Pergunta:	Levando em consideração a comunicação organizacional, quais as ferramentas que você enxerga inseridas na secretaria hoje?
Resposta:	<i>“As ferramentas que a gente tem aqui de comunicação organizacional, a gente pode citar as mais simples como o ramal mesmo que cada pessoa tem o seu ramal e pode ter acesso a outros ramais, se comunicar com outros setores, desde ofício circular também, que é uma coisa que a gente utiliza mais em repartição pública então é importante a gente citar, a gente acabou já citando outras, mas uma que é mais importante é o Job Rotation, que é uma ferramenta que a gente implementou esse ano e ela tem sido super importante como um meio de comunicação organizacional. ”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Agora enfatizando o tema da comunicação organizacional, conforme dispõe o Quadro 10, é questionado sobre as ferramentas de comunicação organizacional inseridas na Secretaria atualmente, este cita os Ramais, que são as ramificações de linha telefônica interna, viabilizando a comunicação verbal, o ofício circular, e o *Job rotation*.

Quadro 11: As Ferramentas presentes no trabalho dos estagiários.

Pergunta:	Destas ferramentas, o quão presentes você enxerga que são atualmente no cotidiano do trabalho desempenhado pelos estagiários?
Resposta:	<i>“Eu acredito que essa ferramenta do Job Rotation é a ferramenta que tá mais em alta aqui na Secretaria Executiva de Empreendedorismo, que roda o EMPREENDER PB. O Job rotation durante o período de ociosidade de alguns estagiários, a gente pega eles e aloca para outros setores, para potencializar exatamente a força de trabalho da gente, que muitas vezes fica ansiosa, e através dessa realocação a gente consegue gerar uma interação desses estagiários que trabalham em uma área específica com outra área, onde ele vai adquirir novos conhecimentos, implementar novos conhecimentos ao setor, então, agrega muito valor à organização.”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Das ferramentas listadas anteriormente, e conforme o Quadro 11, o coordenador enfatizou o *Job rotation* como a mais presente no dia a dia dos estagiários, visto que essa ferramenta está em alta na organização no momento, mostrando utilização da ferramenta tratada por Jordano, Guedes e Uemura (2021).

Quadro 12: O papel do estagiário

Pergunta:	Como você define o papel do estagiário para a organização atualmente?
Resposta:	<i>“Aqui no EMPREENDER o estagiário é a nossa força motriz, é a nossa engrenagem principal, então hoje a gente conta com 45 estagiários, então eles fazem a diferença em cada setor levando inovação, levando uma força de trabalho jovem, comprometida, então o papel do estagiário em qualquer organização, eu definiria como pessoas que conseguem oxigenar qualquer setor que chegam, às vezes o setor tá parado ali, com funcionários e servidores que tão desmotivados e o estagiários tem essa função também de oxigenar o setor.”</i>  (grifo nosso)

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Visto que esta pesquisa deu enfoque ao estagiário, o Quadro 12 consta o questionamento acerca do papel deste indivíduo para a organização, onde o coordenador diz que **“o estagiário é a nossa força motriz”**, reconhecendo que estes fazem possível com que as atividades da entidade sejam realizadas, bem como cita ainda que estes estudantes têm papel fundamental na inovação e na melhoria dos setores.

Quadro 13: O Conhecimento gerado pelos estagiários

Pergunta:	A Secretaria Executiva de Empreendedorismo investe em oportunidades de estágio. O número de estagiários atualmente é superior ao número de servidores do órgão. Como vocês enxergam o papel do estagiário considerando que o conhecimento que poderá ser gerado por eles não ficará na organização, uma vez que eles possuem prazo definido de início e final da sua experiência ?
Resposta:	<i>“Eu acredito que todos estagiários que a gente contrata, que a gente percebe que ele pode implementar uma ferramenta nova, alguma coisa nova aqui na secretaria a gente tenta fazer</i>

	<i>instrumentalizar a ferramenta, e manualizar, ou seja, criar um instrumento que seja fixo, implementável, e que qualquer outra pessoa possa continuar rodando e a questão de mapear, a gente pode mapear os processos, a gente tem feito isso nos últimos três anos aqui, que é fazer o mapeamento de processos, porque as pessoas vão, mas os processos ficam estabelecidos aqui para qualquer outra pessoa que chegar conseguir ter competência de executar a atividade”</i>
--	--

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Pensando no papel do estagiário, foi questionado também como os estagiários podem ter papel na propagação do conhecimento, visto que estes têm prazo de desligamento da organização, sendo de no máximo 02 anos após sua contratação, conforme a Lei do estágio. O quadro 13 mostra então que o entrevistado diz que a organização tem o costume de incentivar que o estagiário elabore algum documento que permita que o conhecimento elaborado por ele seja materializado, agregando assim valor, pois este material poderá ser usado por qualquer um que chegar ao setor.

Quadro 14: Como manter o conhecimento na organização

Pergunta:	O que o EMPREENDER PB faz para manter o conhecimento gerado pelos estagiários?
Resposta:	<i>“Eu posso mencionar os checklists que a gente cria, a gente trabalha com processo administrativo, no meu setor, quando a gente vai fazer o processo administrativo, para cada processo que a gente faz, a gente utiliza um checklist porque ele vai garantir que a gente não pule, não erre, nenhuma etapa e fora o checklist, a gente também pode citar, como a gente já tinha falado, para fazer os mapeamentos de processos, a gente utiliza muito um ferramenta da administração chamada fluxograma, que é da área da qualidade, inclusive a gente tenta dar orientação para os estagiários novos que chegam aqui que não sabem utilizar a ferramenta começarem a aprender, utilizando o Bizagi, o Visio, qualquer outro software de mapeamento de processos para fazer os fluxogramas.”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Em complemento a pergunta anterior, o Quadro 14 demonstra algumas ferramentas que são usadas para materializar o conhecimento elaborado pelos estagiários, o entrevistado então cita os *checklists* e o fluxograma. Estas são usadas para organizar os passos e atividades necessárias para realização de eventuais processos administrativos existentes, bem como faz possível a realização do mapeamento de processos, prática da gestão do conhecimento tratada por Strauhs *et al.* (2012) e Campos *et al.* (2016), deixando em evidência que a comunicação tem papel possibilitador da Gestão do conhecimento na organização.

Quadro 15: Contribuição da organização para a formação profissional dos estagiários.

Pergunta:	Sabendo que estagiário vive uma experiência de aprendizagem, por ser o estágio o espaço para a implementação da teoria aprendida na academia ao ambiente prático, como a Secretaria Executiva de Empreendedorismo enxerga que contribui para a formação profissional dos seus estagiários?
Resposta:	<i>“A gente costuma ter momentos de Feedback com os estagiários, a gente sempre instrui alguns supervisores a fazer esse momento de Feedback, e eu acredito que principalmente implementar ferramentas como o Job rotation, faz muito a diferença para a formação profissional, porque o estagiário vai poder ter uma experiência em outros setores, uma vivência, uma maturidade, ele vai poder crescer e se desenvolver em mais de um setor, na verdade, como já teve casos aqui. Então durante a estadia de cada estagiário aqui no EMPREENDER PB, a gente tenta formar ele para preparar ele para o mercado de trabalho, então desde os skills de comportamento até as habilidades técnicas mesmo que eles tem que aprender, então a gente tenta unir as duas coisas para preparar para o mercado de trabalho.”</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Por fim foi questionado ao entrevistado como ele enxerga a contribuição da Secretaria Executiva de Empreendedorismo na formação profissional dos estagiários, e conforme o Quadro 15, este fala sobre o *Feedback*, parte fundamental do processo de comunicação, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), como ferramenta para deixar o estagiário ciente de seu desempenho, bem como cita novamente o *Job rotation*, e menciona sua importância visto que o estagiário adquire experiência em mais de um setor e em diversas atividades.

O coordenador ainda menciona o empenho do EMPREENDER PB em melhorar as habilidades técnicas dos estagiários bem como suas habilidades de comportamento no ambiente profissional, para que esteja apto a atuar no mercado de trabalho, visto que segue o que Benito *et al.*(2012) fala, estimulando o uso do saber teórico nas experiências a fim de criar suas próprias maneiras de saber fazer.

#### **4.3 Conhecendo a Opinião dos Estagiários quanto ao Uso de Práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional voltados ao Processo de Aprendizagem Profissional.**

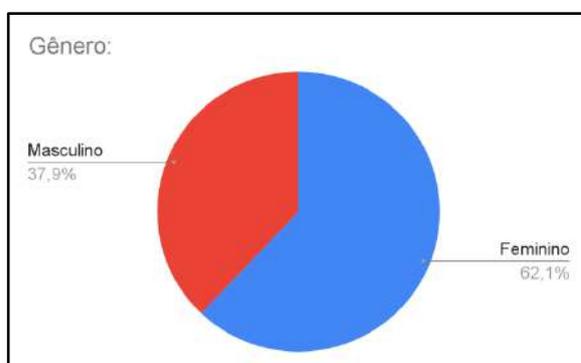
Após estudar a visão da organização, foi aplicado o questionário aos estagiários a fim de Conhecer a opinião dos estagiários quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados ao processo de aprendizagem profissional, o qual contou com 22 perguntas divididas entre Informações sócio demográficas dos participantes da pesquisa, e o Conhecimento da opinião dos estagiários quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento, e comunicação organizacional voltados ao processo de aprendizagem profissional.

#### 4.3.1 Informações sócio demográficas dos participantes da pesquisa:

Nesta sessão serão apresentados os dados sócio-demográficos que caracterizam o perfil dos estagiários que participaram da pesquisa.

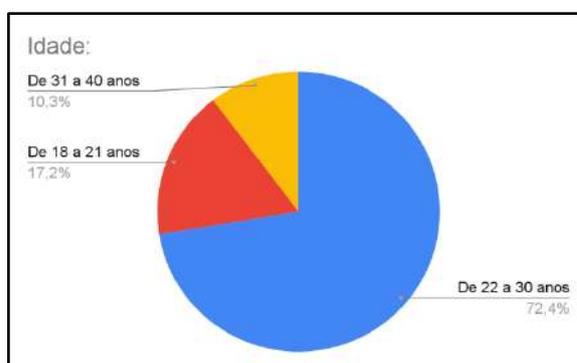
Segundo os gráficos 1 e 2, de uma amostra de 29 pessoas, o EMPREENDER PB se encontra com 62,1% dos estagiários sendo do sexo feminino, e com a maioria dos respondentes, sendo 72,4% da amostra, com idade dentre 22 a 30 anos, ou seja, a maioria dos estagiários são do sexo feminino e não ultrapassam os 30 anos de idade, porém ainda há 10,3% dos estagiários com idade entre 31 a 40 anos. A organização possui portanto profissionais jovens em formação, como também abre espaço para pessoas de idade superior, promovendo um espaço de aprendizagem a todos.

Gráfico 1: Gênero dos Respondentes



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

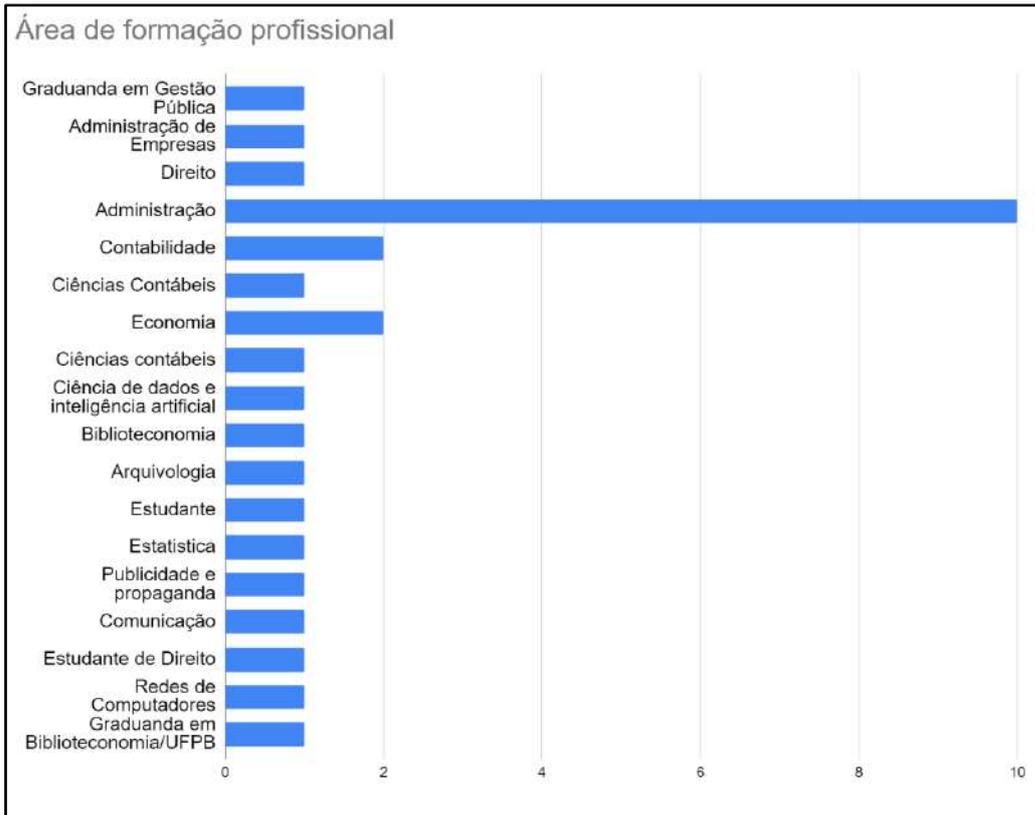
Gráfico 2: Idade dos Respondentes



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Quanto à formação profissional dos participantes, o gráfico 3 demonstra que a grande maioria dos participantes está atualmente no curso de Administração, com 10 estudantes nesta área, e na sequência os cursos de contabilidade e economia aparecem com 2 estudantes cada, representando 48,28% dos estagiários da organização. O gráfico aponta que há entre os estagiários perfis profissionais diversos, e o caráter de formação multidisciplinar em várias áreas do conhecimento poderia favorecer a organização estudada em sua diversidade de formações acadêmicas expressadas através do gráfico.

Gráfico 3: Área de Formação profissional dos Respondentes



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Quando ao tempo exercido destes indivíduos na organização, o Gráfico 4 mostra que 34,5% dos respondentes se encontram no Empreender entre 6 meses a 1 ano, porém não é uma maioria gritante visto que 24,1% estão de 0 a 6 meses, demonstrando uma amostra bem dividida, sem padrão definido, o que faz possível com que as opiniões colhidas neste questionário não sofram interferência nas respostas de acordo com o tempo de experiência do estagiário.

Gráfico 4: Tempo exercido na função de estagiário dos Respondentes

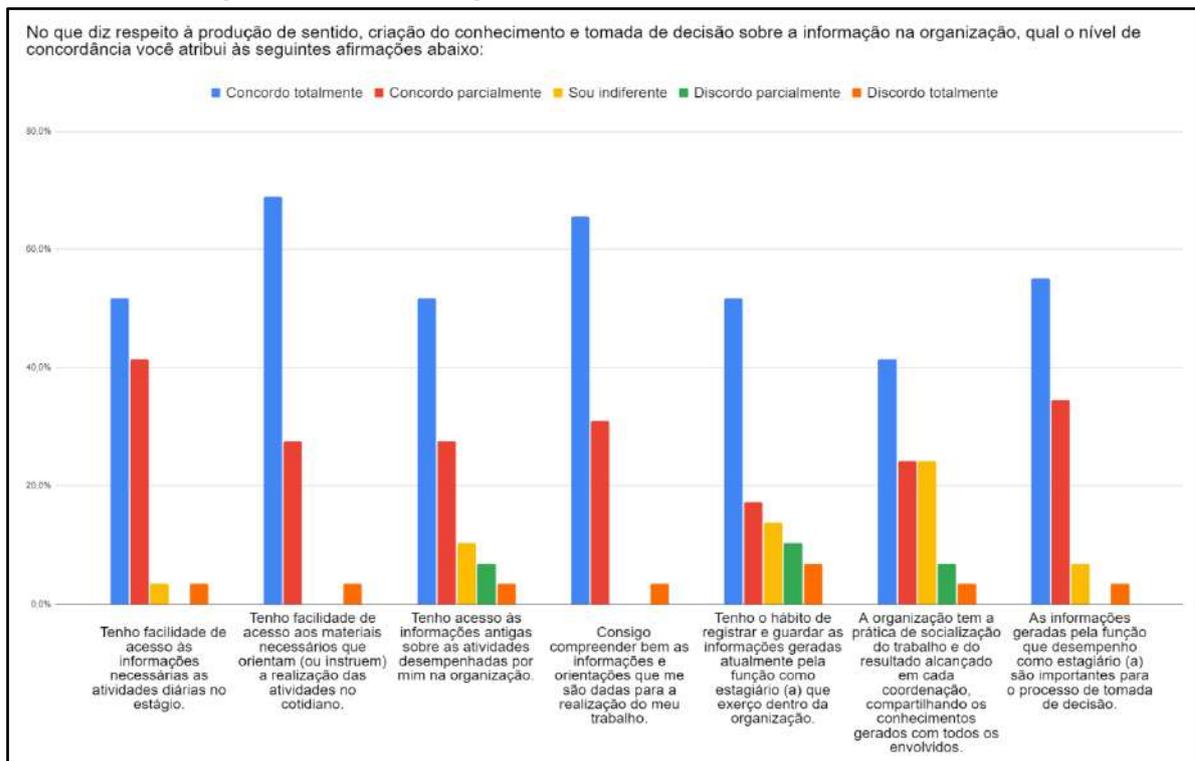


Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

#### 4.3.2 Aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento na organização estudada sob o olhar dos estagiários

Na questão 5 do questionário foi elaborado um sistema de perguntas em grade usando as variáveis da escala Likert, onde para cada variável, o respondente deveria escolher entre as alternativas “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. A primeira afirmação analisada foi: “Tenho facilidade de acesso às informações necessárias às atividades diárias de estágio”, onde segundo o Gráfico 5, 51,7% dos respondentes afirmam concordar totalmente e 41,4% concordam parcialmente, demonstrando uma maioria satisfeita com os meios de acesso à informação, contudo 3,4% das respostas demonstram discordar totalmente, deixando em evidência que por mais que uma grande maioria possua o acesso, ainda existem indivíduos que encontram dificuldades. A segunda afirmação dada foi: “Tenho facilidade de acesso aos materiais necessários que orientam (ou instruem) a realização de atividades no cotidiano.”, esta afirmação foca não mais nas informações necessárias às atividades, mas sim nos materiais que instruem como realizar as atividades diárias, onde conforme ainda o Gráfico 5, 69% afirmam concordar totalmente, demonstrando um bom acesso a materiais de orientação, contudo ainda a uma porcentagem de 3,4% que discordam totalmente, demonstrando que os materiais não chegam a todos os indivíduos.

Gráfico 5: Produção do sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

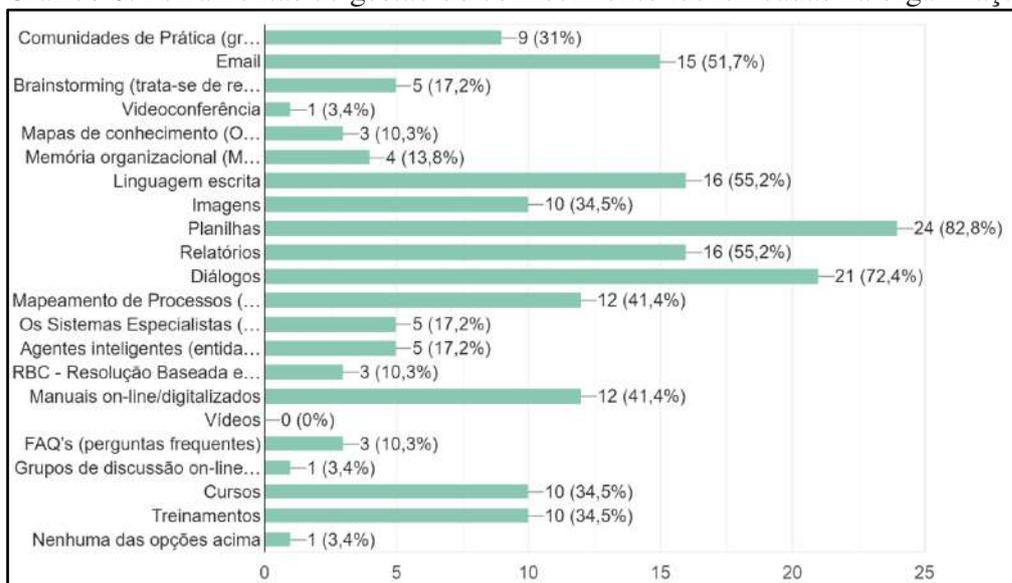
Nota-se que a terceira variável se remete agora a afirmação: "Tenho acesso às informações antigas sobre as atividades desempenhadas por mim na organização" onde 51,7% concordaram totalmente, mas neste cenário temos 6,9% discordando parcialmente e 3,4% discordando totalmente, demonstrando uma maior deficiência quando se fala da capacidade da organização de promover o acesso a atividades já realizadas pelo estagiário para todos os membros. Saindo das afirmações sobre acesso a informações, a quarta afirmação é: "Consgo compreender bem as informações e orientações que me são dadas para a realização do meu trabalho.", onde agora se busca descobrir se as orientações dadas são compreendidas, nesse quesito a uma grande parcela da população concorda totalmente, sendo 65,5%, e 31% concorda parcialmente, entretanto ainda possuem indivíduos que discordam totalmente, sendo 3,4% dos respondentes.

Agora sobre o comportamento do entrevistado, a afirmação: "Tenho o hábito de registrar e guardar as informações geradas atualmente pela função como estagiário (a) que exerço dentro da organização." teve 51,7% das respostas concordando totalmente e 17,2% concordando parcialmente, contudo, 10,3% discordam parcialmente e 6,9% discordando totalmente, demonstrando que uma boa parte já não possui esse tipo de hábito. A fim de entender como o estagiário enxerga também o papel da organização na Gestão do conhecimento, a afirmação "A organização tem a prática de socialização do trabalho e do resultado alcançado em cada coordenação, compartilhando os conhecimentos gerados com todos os envolvidos.", tem o intuito de entender se organização socializa o conhecimento de forma geral, onde uma parte significativa da população respondeu que concorda totalmente (41,4%) e parcialmente (24,1%), contudo há uma parcela que não se posiciona acerca do assunto, sendo 24,1% indiferentes, bem como discordam parcialmente (6,9%) e totalmente (3,4%), demonstrando que boa parte dos participantes não enxergam o papel da organização na prática de socialização do trabalho, nota-se portanto uma falta de gerência ativa do conhecimento, visto que conforme Loss (2018) a Gestão do conhecimento abrange a propagação bem como o uso do conhecimento nos processos da organização.

Na última variável, foi usada a afirmação: "As informações geradas pela função que desempenho como estagiário (a) são importantes para o processo de tomada de decisão.", a fim de entender o papel do estagiário na GC, bem como ver se as informações geradas por eles são relevantes para a tomada de decisão na organização, fica nítido que a maioria tem

uma resposta positiva, visto que 34,5% concordam parcialmente, e 55,2% concordam totalmente. Entende-se, portanto, que a grande maioria tem seu trabalho reconhecido no que tange a importância da geração de conhecimento para a tomada de decisão, mas, ainda há a necessidade de que todos tenham o mesmo nível de reconhecimento quanto a sua importância para a tomada de decisão, visto que ainda há 3,4% que discordam totalmente.

Gráfico 6: Ferramentas de gestão do conhecimento identificadas na organização hoje



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Já no que se trata das Ferramentas de Gestão do conhecimento identificadas pelos estagiários na organização, a questão 06 do questionário dispôs as ferramentas citadas no referencial teórico, e pediu para que os respondentes identificassem quais se encontram na organização. As quatro mais utilizadas segundo o Gráfico 6, são as Planilhas (82,8%), os Diálogos (72,4%), a Linguagem Escrita (55,2%) e os Relatórios (55,2%), ferramentas expostas por Lemos et. al (2018). Ainda temos os emails como ferramentas muito utilizadas, com 51,7% das respostas, os Manuais e o Mapeamento de Processos que contam com 41,4% das respostas, para cada uma, citados por Barros et. al (2010) e Strauhs et al. (2012), bem como os cursos, treinamentos e imagens, abordados por Lemos et. al (2018) que constam com 34,5% das respostas cada.

Com 31% das respostas, ainda encontramos a Comunidade de prática dentro da organização, e com 17,2% das respostas cada uma, temos o *Brainstorming*, os Sistemas especialistas e os Agentes inteligentes. Vemos, portanto que a organização permite sim o acesso dos estagiários a algumas ferramentas de gestão do conhecimento tratadas por diversos

autores, antes supracitados, contudo a grande maioria ainda usa das ferramentas mais clássicas e operacionais, como as planilhas e relatórios, e há pouca dominância dos meios tecnológicos nas rotinas dos estagiários.

No tocante ao uso das ferramentas de Gestão do conhecimento identificadas pela pesquisa com base na opinião dos pesquisados, o Gráfico 7 calculou o número de vezes que a ferramenta era citada nas respostas coletadas.

A maioria dos respondentes identifica em seu dia a dia o uso das ferramentas de Gestão do conhecimento sendo estas as Planilhas, os diálogos, o *Brainstorming*, a Linguagem escrita, as imagens, as Comunidades de prática, o Email, os Cursos e Treinamentos, os Relatórios e os Manuais. As planilhas segundo os respondentes têm a função primordial de controle das informações, gerenciamento de dados e controle e acompanhamento dos processos, ou ainda acompanhar o andamento das atividades do estagiário, funcionando como controle das demandas, bem como controla a chegada de documentações dos participantes da política pública da Secretaria, exercendo seu papel de externalização conforme determinado por Lemos *et. al* (2018), fornecendo como dados físicos as informações recebidas.

Gráfico 7: Uso das ferramentas de Gestão do conhecimento identificadas pela pesquisa com base na opinião dos pesquisados.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Já o *Brainstorming* e o diálogo têm a função de compreender as atribuições elencadas, funcionando também como meio de eliminar eventuais dúvidas e esclarecer situações do dia a dia novamente confirmando a teoria exposta por Lemos *et al.* (2018). A linguagem escrita já foi citada como utilizada em todos os momentos; as imagens se dispõem no processo de digitalização dos processos físicos; as Comunidades de prática são vistas já como grupos que juntam suas experiências profissionais para melhorar processos ou inovar dentro do setor, indo de acordo com o que afirma Mendes (2012) sobre a função das comunidades de prática.

O email foi visto mais como forma de comunicação, com o envio de avisos, e/ou informações oficiais dentro do setor e com outros setores, puxando esta ferramenta para um contexto de comunicação organizacional, abordado por Robbins, Judge e Sobral (2011). Os relatórios tiveram funcionalidades já na consulta para saber como agir no setor, usando o que foi relatado em relatórios anteriores para evitar retrabalho ou erros que já foram solucionados.

Os cursos e treinamento são fornecidos já para a capacitação dos colaboradores da organização, tanto estagiários quanto servidores. Foram citadas ainda o uso dos Manuais como ferramenta para sanar dúvidas vista que é um material que tem a função de esclarecer dúvidas frequentes, definindo cada parte do processo. Um dos respondentes ainda cita o *Trello* como ferramenta de gestão do conhecimento na sua visão.

De forma geral, pode se apurar que uma boa parte dos participantes reconhece que as ferramentas ajudam a exercer da melhor forma suas funções, bem como auxiliam nos processos, registrando e acompanhando os fluxos. Ainda foi citado que auxilia no processo de aprendizagem, e, conforme o Participante 16, as ferramentas "*são utilizadas para que a comunicação venha a fluir da melhor maneira*", fazendo a ponte entre a gestão do conhecimento e a comunicação organizacional.

Ressalte-se ainda que, de acordo com as respostas dadas, podemos ver a aproximação dos usos das ferramentas ao modelo de GC de Takeuchi e Nonaka (2008), pois este leva em consideração o processo de aprendizagem como fator de criação do conhecimento, nas quais as ferramentas são responsáveis por criar o conhecimento por meio da contribuição dos indivíduos com suas experiências com estas ferramentas e faz possível com que aprendizagem venha pela absorção do novo conhecimento gerado.

Já na questão 08 é questionado sob a perspectiva de aquisição de conhecimento, como o estagiário pode afirmar que as ferramentas ajudaram seu processo de aprendizagem, e se sim como estas possibilitaram tal feito. E dentre as respostas coletadas dispostas no Quadro 16, os participantes falam que estes puderam adquirir novas habilidades e conhecimentos, que as ferramentas ainda ajudaram a entender melhor o fluxo dos processos (de forma ainda sistemática), facilitaram a memorização das informações necessárias, e fazem possível ainda que o estagiário atual possa no futuro passar para frente o conhecimento a outros estagiários que venham a chegar à organização. Foi dito ainda que o uso de várias ferramentas é uma maneira de facilitar a aprendizagem de todos visto que cada um aprende com a ferramenta que tiver mais afinidade, bem como a importância de existirem materiais de consulta para facilitar a reprodução dos processos e padronizar estes.

Quadro 16: Papel das ferramentas de Gestão do conhecimento detectadas no processo de aprendizagem

8. Na perspectiva de aquisição de conhecimento, você pode afirmar que as ferramentas identificadas na questão 06, ajudaram seu processo de aprendizagem? Se sim, como? (se não ajudaram no seu processo de aprendizado, apenas responda com "Não ajudaram")
<i>"Sim, desenvolvi novas habilidades e conhecimentos com as ferramentas utilizadas" (Participante 1)</i>
<i>"Sim, principalmente as planilhas por ser um conteúdo físico ajudou bastante a entender a maneira de execução das atividades e o mapeamento dos processos no setor para compreender melhor o fluxo a ser seguido." (Participante 2)</i>
<i>"Ajudar no entendimento sistemático (como o processo é organizado e quais as atitudes a serem tomadas)" (Participante 3)</i>
<i>"Sim, facilitar o trabalho no dia a dia, com informações dos colaboradores e com informações online de planilhas, sistemas, manuais." (Participante 4)</i>
<i>"Sim, facilitando a memorização" (Participante 5)</i>
<i>"Me ajudaram a entender melhor como funcionam os processos, para que assim eu possa passar esse conhecimento para futuros estagiários." (Participante 6)</i>
<i>"Sim. Pois é com elas que posso obter mais conhecimento sobre e como tenho que executar minhas obrigações." (Participante 7)</i>
<i>"Sim. Essas ferramentas me ajudam a compreender melhor e otimizar meu trabalho." (Participante 8)</i>
<i>"Sim, para pôr em prática todo conhecimento adquirido e executa-las." (Participante 9)</i>
<i>"Ajudam na troca de conhecimentos." (Participante 10)</i>
<i>"Sim. Ajudaram bastante no início para me ajudar a pegar o ritmo." (Participante 11)</i>
<i>"Contribuiu para o conhecimento no processo de cobrança" (Participante 12)</i>

<i>“Sim, facilitando para o entendimento do conteúdo que está sendo ensinado, essas ferramentas podem ajudar na facilidade da compreensão do conteúdo, cada pessoa pode conseguir compreender melhor com diferentes ferramentas dependendo da pessoa.” (Participante 13)</i>
<i>“Sim, ajudaram a otimizar o tempo e a melhoria dos processos de forma mais fluida” (Participante 14)</i>
<i>“Sim, auxiliaram na adequação aos procedimentos da empresa” (Participante 15)</i>
<i>“Sim. Principalmente os registros de atividades já realizadas anteriormente, isso facilita na hora de reproduzir o mesmo item de forma atualizada e mantém um padrão que, quando necessário, otimiza a análise de resultados comparativos.” (Participante 16)</i>
<i>“Sim, é notório o quanto você aprende utilizando diversas ferramentas que possam auxiliar para a melhoria do seu trabalho tanto pessoal quanto coletivo.” (Participante 17)</i>
<i>“Sim, no aperfeiçoamento técnico e prático na função que exerço como estagiário, que levarei para a profissional.” (Participante 18)</i>
<i>“Sim, pois me trouxeram a perspectiva da prática daquilo que eu aprendia a teórica em sala de aula” (Participante 19)</i>
<i>“Sim, as conversas como meios informais de tratar diretamente a organização do setor e o melhor meio trabalhado, assim como também a utilização de planilhas para organizações.” (Participante 20)</i>
<i>“Acredito que ajuda a fazer o trabalho da melhor forma possível.” (Participante 21)</i>
<i>“Ajudaram na facilidade de aprender ferramentas novos, tais como hábitos sociáveis” (Participante 22)</i>
<i>“Sim, ajudou numa forma de organizar o setor e uma forma de não ficar sobrecarregado para ninguém” (Participante 23)</i>
<i>“Se for pra falar do Trello ajuda a organizar as demandas por prioridade e acessar o material fora do ambiente de trabalho” (Participante 24)</i>
<i>“Sim. Aprimorando ferramentas necessárias para o melhor atendimento.” (Participante 25)</i>
<i>“Sim, auxiliara na compreensão da organização de como ela funciona. (Participante 26)”</i>
<i>“Sim, na utilização de um fluxograma do meu setor, assim possibilitando um melhor entendimento dos processos.” (Participante 27)</i>
<i>“sim” (Participante 28)</i>
<i>“Sim, pois consegui praticar a organização e recuperação de informações.” (Participante 29)</i>

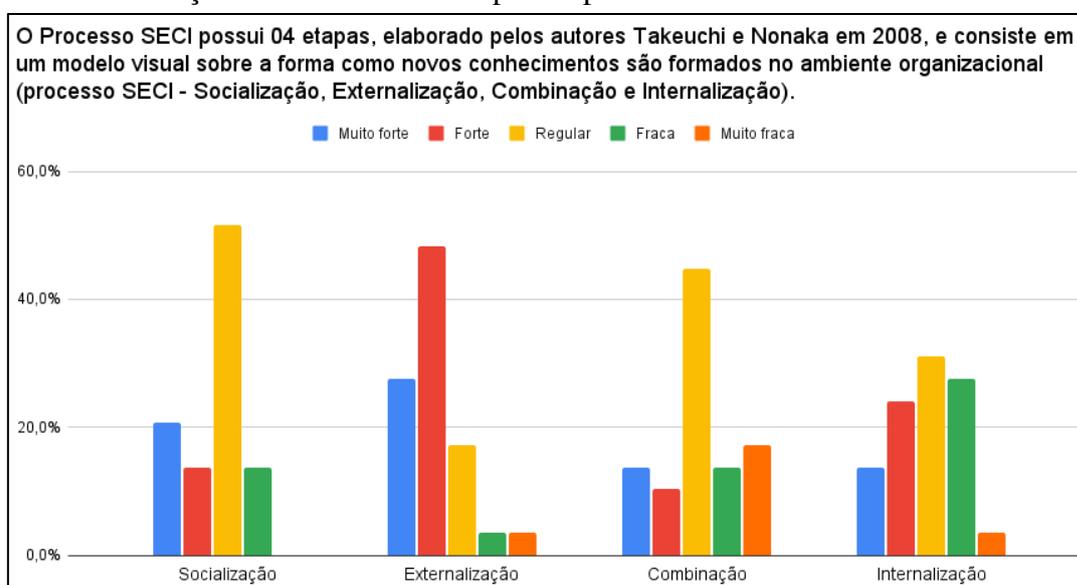
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Alguns ainda reforçam que as ferramentas possibilitaram o "aperfeiçoamento técnico" e prática da teoria vista na sua formação acadêmica, bem como evitam a sobrecarga de atribuições. Por fim, o Participante 24 diz ainda que “ajuda a organizar as demandas por prioridade e acessar o material fora do ambiente de trabalho” (visto que algumas vezes os

estagiários têm a possibilidade de trabalhar no modelo a distância, ou Home Office), bem como é possível “*praticar a organização e recuperação de informações.*” (Participante 29). Na questão 8, fica em destaque a usabilidade das ferramentas no processo de aprendizagem visto que, ao facilitar este processo, este se torna mais leve e prazeroso, com a segurança de que as ferramentas serão de auxílio.

A questão 09 do questionário quis medir já a força das etapas de Gestão do Conhecimento do processo SECI tratadas por Takeuchi e Nonaka (2008), de acordo com as ferramentas que pertencem a elas elencadas na questão, de acordos com os autores Barros *et al.* (2010), Mendes (2012), Lemos *et al.* (2018), Strauhs *et al.* (2012), Campos *et al.* (2016) e Lima *et al.* (2013).

Gráfico 8: Força de incidência das etapas do processo SECI



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

No Gráfico 8 foi observado que a força de Socialização teve uma força regular com mais respostas (51,7%), se mostrando não tão exercida na organização, o que se justifica pelo fato de que das ferramentas listadas desta etapa, apenas o email teve um maior de número respostas, com mais de 50%, no gráfico 6.

Já na Externalização foi observado que esta etapa já teve uma força “forte” com mais respostas, se mostrando muito exercida na organização, com 48,3% das respostas o que condiz com as respostas antes coletadas sobre as ferramentas de GC mais utilizadas na

organização, como as planilhas e diálogos, que pertencem a essa etapa do ciclo SECI segundo Lemos *et al.* (2018) e Barros *et al.* (2010).

A etapa de Combinação teve uma força “regular” com mais respostas (44,8%), se mostrando exercida de forma mediana na organização, o que assemelha um pouco a força de incidência da Socialização, contudo, esta etapa recebeu algumas respostas como “muito fraca”. O que demonstra que uma parte dos respondentes não enxergam essa fase tão bem no dia a dia correspondendo ao nível baixo de respostas para ferramentas como Sistemas especialistas e Agentes inteligentes, que fazem parte desta etapa conforme Barros *et al.* (2010).

Por fim, foi observado que a força de Internalização teve uma força regular com cerca de 31% das respostas, se mostrando exercida de forma mediana na organização, contudo, ainda houveram algumas respostas definindo como fraca, bem como forte, com um pouco mais de 6 respostas cada. O que demonstra que as ferramentas presentes nesta etapa são utilizadas, mas não de forma uniforme na organização, onde uns sentem mais influência destas ferramentas que outros, bem como algumas ferramentas desta fase são mais usadas que outras, como o manual, definida como ferramenta da internalização, segundo Barros *et al.* (2010), onde esta teve 41,4% das respostas no gráfico 6.

#### 4.3.3 Aspectos relacionados à Comunicação Organizacional na organização estudada sob o olhar dos estagiários

Na questão 10 do questionário, foram levantadas respostas acerca do significado da comunicação para fins de realização do trabalho dos participantes, onde segundo o Quadro 17, estes listaram que a comunicação é indispensável para realização do trabalho, levando em conta que por meio disso, há o repasse e disponibilidade de informações, fazendo com todos saibam as atividades cotidianas e tirem quaisquer dúvidas que possam surgir, sobre suas atribuições.

Ainda foi atribuída a função de gerar interação e dinâmica dentro dos grupos, possibilitando a realização dos processos de forma fluída. Pode-se enxergar também, a ligação da Comunicação com a Gestão do conhecimento quando o Participante 06 diz: “*Para mim comunicação significa a troca de conhecimentos, que são essenciais para realização de qualquer trabalho de forma otimizada.*”, demonstrando o papel de propagação do

conhecimento por meio da comunicação, e como comunicação é valorizada como fundamental ao trabalho, indo de encontro à ideia de Castro e Oliveira (2019).

Quadro 17: Significado da comunicação para fins de realização do seu trabalho, na visão dos respondentes.

10. Para você, qual o significado da comunicação para fins de realização do seu trabalho?
<i>“Impossível realizar sem a comunicação” (Participante 1)</i>
<i>“É o repasse de informações e dados de maneira a facilitar o trabalho a ser realizado, é a disponibilidade de informações.” (Participante 2)</i>
<i>“É essencial, vez que através da comunicação com meus supervisores eu posso compreender e desenvolver minhas atividades, além de tirar as eventuais dúvidas que surgem.” (Participante 3)</i>
<i>“Fundamental, necessário” (Participante 4)</i>
<i>“Muito importante, traz interação e dinâmica ao setor melhorando o trabalho” (Participante 5)</i>
<i>“Para mim comunicação significa a troca de conhecimentos, que são essenciais para realização de qualquer trabalho de forma otimizada.” (Participante 6)</i>
<i>“Muito importante, pois sem comunicação tudo o processo de realização do trabalho pode gerar uma série de problemas.” (Participante 7)</i>
<i>“É importante para buscar o aumento da qualidade no trabalho” (Participante 8)</i>
<i>“A comunicação é primordial seja em qualquer ambiente, principalmente no trabalho, para poder lidar melhor com as resoluções dos problemas e fazer um ótimo trabalho.” (Participante 9)</i>
<i>“A comunicação é a maneira de entender e compreender além de obter interações valiosas para as melhores decisões.” (Participante 10)</i>
<i>“Nós ajuda muito em obter o conhecimento e experiência dos nossos gestores, além de melhorar o ambiente de trabalho o que facilita bastante a execução das atividades” (Participante 11)</i>
<i>“Imprescindível” (Participante 12)</i>
<i>“Comunicação é o momento de um dialogo entre duas pessoas, podendo ser entre a pessoa e o cliente, ou até mesmo a pessoa e um colega de trabalho. Entre a pessoa e o cliente é importante a comunicação para a compreensão do cliente da sua explicação, fazendo com que o cliente entenda com mais facilidade, e assim havendo mais produtividade, e agilidade para atendimento na realização do trabalho.” (Participante 13)</i>
<i>“Significa uma ligação entre as pessoa a fim de manter o fluxo de informações para melhor desempenho da atividade” (Participante 14)</i>
<i>“A comunicação no ambiente organizacional é a transmissão de informações onde é há o alinhamento das normas e procedimentos que auxiliam no fortalecimento da empresa.” (Participante 15)</i>
<i>“Uma boa comunicação é necessário para uma melhor assertividade na execução das atividades. Ela, para o fim em questão, vem para orientar a execução, melhorar o fluxo, fortalece a relação e trazer nitidez nos objetivos, eliminando ruídos, deixando o setor mais alinhado com o propósito e engajado com as ações.” (Participante 16)</i>

<i>“A comunicação interna é bastante importante e se faz necessária para o bom andamento de cada gestão.” (Participante 17)</i>
<i>“Melhor maneira de evitar erros que podem prejudicar o desempenho de todos os demais. Como para melhorar a orientação das tarefas que foram atribuídas.” (Participante 18)</i>
<i>“É o dialogo entre setores e dentro dos mesmos que possibilitam discutir os fazeres da corporação em questão afim de melhorar o resultado final da sua finalidade.” (Participante 19)</i>
<i>“Essencial, pois a comunicação é uma maneira direta de resolução de problemas e para melhor desempenho das atividades e do meio o qual é exercido as funções.” (Participante 20)</i>
<i>“Troca de informações, conhecimento.” (Participante 21)</i>
<i>“É o ato de você falar e ser ouvido.” (Participante 22)</i>
<i>“É quando uma pessoa fala e a outra escuta, podendo ajudar com mudanças ou não” (Participante 23)</i>
<i>“Muito importante. É o pilar fundamental para traçar os objetivos e não cair em refação” (Participante 24)</i>
<i>“Saber identificar a necessidade de cada cliente.” (Participante 25)</i>
<i>“Essencial, tendo em vista que sempre temos que nos manter comunicados para darmos andamento em todo atendimento.” (Participante 26)</i>
<i>“é importante para gerar harmonia e para que tudo seja entendido claramente.” (Participante 27)</i>
<i>“uma interação essencial para que haja uma fluidez nas tarefas a serem cumpridas.” (Participante 28)</i>
<i>“É ação de externalizar informações que sejam compreendidas por nós sem deixar lacunas.” (Participante 29)</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Ainda foi reforçado que a comunicação evita e/ou resolve problemas eventuais, bem como aumenta a qualidade no trabalho, uma vez que reduzindo retrabalhos e tendo rápidas soluções, a eficácia e eficiência são cumpridas. O participante 10 cita também que *“A comunicação é a maneira de entender e compreender além de obter interações valiosas para as melhores decisões”* (Participante 10), reforçando que além do papel de transmitir informação esta tem que ser recebida e compreendida, reforçando o que Robbins, Judge e Sobral (2011) falam sobre a comunicação.

Por fim, a comunicação foi dada como papel fundamental na tomada de decisões, por melhorarem o clima organizacional, a execução das atividades e o atendimento a eventuais clientes. Dentre estas respostas podemos destacar as dentre as funções da comunicação a de Informação e de Motivação tratadas por Robbins, Judge e Sobral (2011), visto seu papel na disseminação da informação bem como na melhoria do clima organizacional.

Já na questão 11, foi questionado sobre opinião do participante quanto a se este considera a comunicação como ferramenta importante no processo de compartilhamento e padronização do conhecimento/informações na organização, onde conforme o Quadro 18 foram coletadas respostas bem completas demonstrando que a amostra selecionada tem conhecimento sobre o papel da comunicação bem como sente as vantagens quando esta é usada para compartilhar e/ou padronizar o conhecimento/informações na organização.

O participante 2 enfatiza que *“com a padronização do conhecimento não tem perda de informação e há um repasse de maneira efetiva e uma não centralização do conhecimento.”*, evitando com que alguns não possuam a informação e isto prejudique a realização das tarefas diárias, e em complemento a esta resposta, o participante diz que há a necessidade de ferramentas para o reforço da formalização a padronização, pois *“A comunicação por si só tem limitações na padronização”* (Participante 3).

Quadro 18: Visão acerca da comunicação como ferramenta importante no processo de compartilhamento e padronização do conhecimento/informações na organização na perspectiva dos respondentes

<p>11. Você considera a comunicação como ferramenta importante no processo de compartilhamento e padronização do conhecimento/informações na organização? Se sim, como? (se não considera a comunicação como ferramenta no processo de compartilhamento e padronização do conhecimento/informações na organização, apenas responda com "Não considero").</p>
<p><i>“Sim, sem ela não conseguiríamos dar fluência aos processos, instruir os inscitos e ter alinhamento do setor.”</i> (Participante 1).</p>
<p><i>“Sim, através de ferramentas ou metodologias pois facilita o entendimento das pessoas na realização das atividades. Vejo que com a padronização do conhecimento não tem perda de informação e há um repasse de maneira efetiva e uma não centralização do conhecimento.”</i> (Participante 2)</p>
<p><i>“É importante, se reforçada com manuais / treinamentos. A comunicação por si só tem limitações na padronização”</i> (Participante 3).</p>
<p><i>“Sim, o processo é uma parte em cada setor, saber o que acontece nesse percurso ajuda a entender o todo e tirar as dúvidas, e se integrar na secretaria inteira, entendendo e participando, se sente parte desse conjunto de trabalhos! O diálogo é fundamental nesse processo.”</i> (Participante 4).</p>
<p><i>“Sim, facilita muito nos processos”</i> (Participante 5).</p>
<p><i>“É de extrema importância, pois é através dela que se cria um ambiente organizacional integrado.”</i> (Participante 6).</p>
<p><i>“Sim. Por que a comunicação é uma dos principais pilares para uma boa execução do trabalho em grupo.”</i> (Participante 7).</p>
<p><i>“Sim. Pois a comunicação permite uma integração das informações com relação aos procedimentos utilizados.”</i> (Participante 8).</p>
<p><i>“Sim. É uma ferramenta importantíssima para melhorar o desempenho e realizar cada função.”</i> (Participante 9)</p>

<i>“Sim. A comunicação é imprescindível para a melhor tomada de decisão além de que, busca interações com os colaboradores proporcionando alinhamento de melhores resultados.” (Participante 10).</i>
<i>“Sim, por mais estruturada que esteja a gestão de conhecimento de uma organização com documentos, vídeos entre outros documentos para passar o conhecimento acredito que a comunicação diária e de extrema importância pois só está permite um contato direto com pessoas com mais experiência que você permitindo tirar dúvidas ou propor melhorias no mesmo momento” (Participante 11)</i>
<i>“Para manter o processo único” (Participante 12)</i>
<i>“Sim, entre a pessoa e o colega de trabalho é importante a comunicação para a socialização e a facilidade da comunicação no meio de trabalho, até mesmo quando for feito um trabalho em conjunto. Lembrando da comunicação entre os setores do trabalho, a comunicação é importante para que todas as partes entenda e faça do melhor meio possível para a produtividade e que não ocorra erros.” (Participante 13).</i>
<i>“Sim” (Participante 14)</i>
<i>“Sim, é através da comunicação que a empresa pode ter a mesma linguagem nos procedimentos, de forma a não gerar atritos e garantir o bom funcionamento da organização como um todo.” (Participante 15).</i>
<i>“Sim. Uma boa comunicação ajuda no dinamismo e na eficiência do processo realizado, evitando desgaste, retrabalhos e prejuízos. Uma organização que investe na comunicação ganha um diferencial, uma vantagem competitiva diante do concorrentes” (Participante 16).</i>
<i>“Sim, pois possibilita o esclarecimento e alinhamento de conhecimentos/informações” (Participante 17).</i>
<i>“Sim, para é a melhor maneira de e evitar erros que podem prejudicar o desempenho de todos os demais. Como para melhorar a orientação das tarefas que foram atribuídas.” (Participante 18).</i>
<i>“Sim, é uma parte fundamental do trabalho que possibilita que o serviço seja feito sem equívocos e da melhor maneira possível.” (Participante 19).</i>
<i>“Sim, pois para esclarecimentos de dúvidas se torna uma maneira mais ágil para solucionar esta dificuldade, assim como, para desenvolvimentos de novas idéias com o compartilhamento direto dos pensamentos que deseja colocar em prática.” (Participante 20).</i>
<i>“Com certeza. Fundamental ao acesso de informação.” (Participante 21).</i>
<i>“Sim, pois a partir dela é feito o trabalho em conjunto.” (Participante 22).</i>
<i>“Sim, a comunicação é a base de todo relacionamento sendo ele profissional ou não” (Participante 23).</i>
<i>“Sim, a comunicação ajuda a guiar o caminho que deve ser seguido” (Participante 24).</i>
<i>“Sim. É importante para saber se identificar a demanda, além de ter capacidade de compreender o que cada cliente deseja, gerando uma melhor experiência de atendimento para o cliente.” (Participante 25).</i>
<i>“Sim. Pois a comunicação nos ajudar a melhorar cada vez todo o trabalho realizado em cada setor.” (Participante 26).</i>
<i>“Sim, pois a comunicação é uma das principais fontes de transmissão de conhecimento” (Participante 27).</i>
<i>“sim, contribuindo no engajamento da equipe.” (Participante 28).</i>
<i>“Sim. É a ferramenta mais importantes desde que aprendemos ao ouvir a gestora falando sobre as atividades e tirando dúvidas sobre os processos.” (Participante 29).</i>

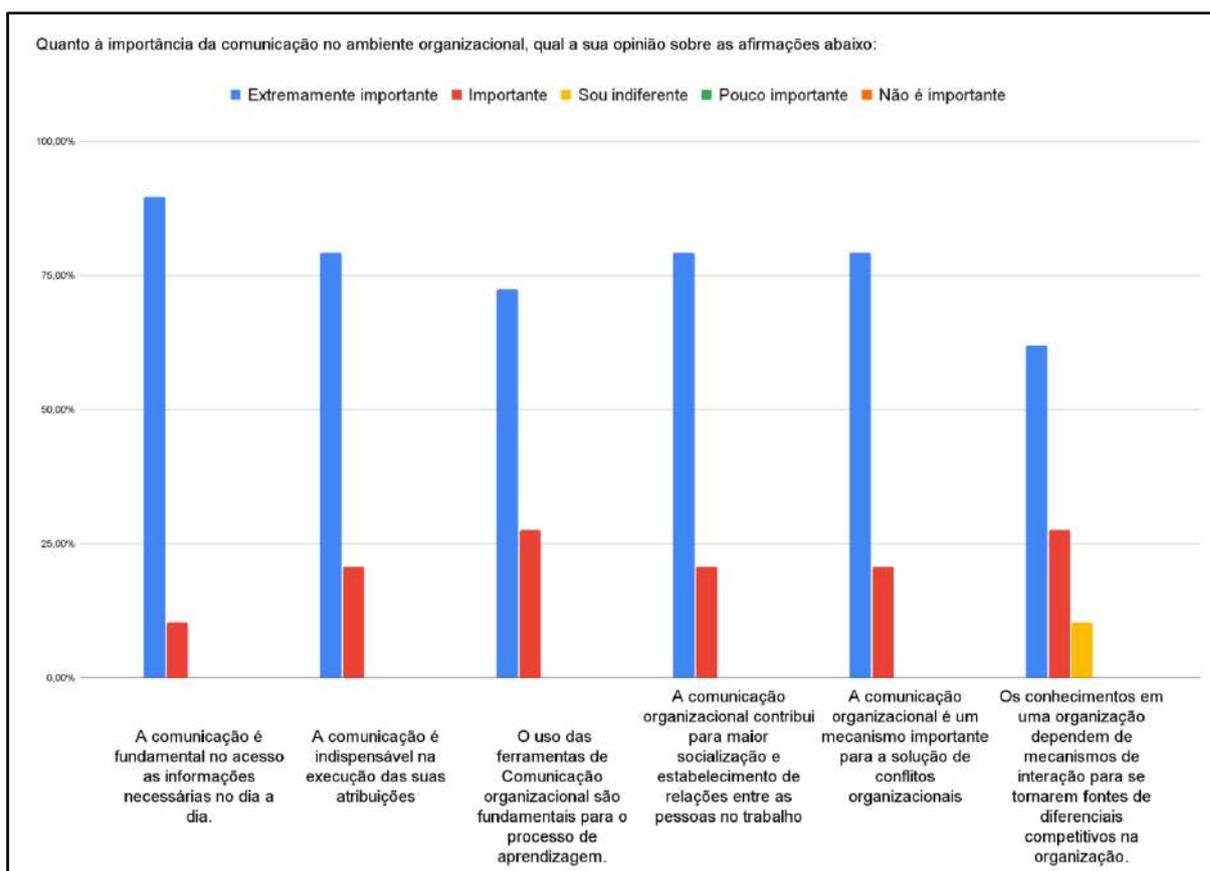
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Ainda são levantados vantagens da comunicação na padronização do conhecimento, como a criação de um ambiente integrado, e a melhoria de desempenho, e é reforçada que a

comunicação é importante também, pois conforme o Participante 11 “*por mais estruturada que esteja a gestão de conhecimento de uma organização com documentos, vídeos entre outros documentos para passar o conhecimento acredito que a comunicação diária e de extrema importância pois só está permite um contato direto com pessoas com mais experiência que você permitindo tirar dúvidas ou propor melhorias no mesmo momento*”, reforçando o papel fundamental das ferramentas de comunicação, ou seja, além do conhecimento ser padronizado pela GC e suas ferramentas, ainda é necessária a comunicação como reforço neste processo pois esta possibilita a interação com pessoas que saibam gerir esse conhecimento e tenham suas próprias considerações, concordando com Escrivão e Silva (2020) quando estes dizem que “A comunicação em todos os níveis é essencial para que a GC ocorra.”. O participante 16 ainda destaca que “*Uma organização que investe na comunicação ganha um diferencial, uma vantagem competitiva diante do concorrentes*”, demonstrando o papel único da comunicação e como esta pode ser diferencial pelo simples fato de gerar uma forma de evitar retrabalhos e manter esclarecidos os processos da organização.

Na questão 12 do questionário foi elaborado também um sistema de perguntas em grade usando as variáveis da escala Likert, onde agora para cada variável o respondente deveria definir entre “Não é importante” a “Extremamente importante”. Conforme o Gráfico 9, a primeira variável estudada foi: “A comunicação é fundamental no acesso às informações necessárias no dia a dia.”. Onde uma forte maioria respondeu que é extremamente importante, sendo 89,7% das respostas, e 10,3% definem como importante o que demonstra, portanto, que todos reconhecem a comunicação como necessária no acesso às informações. Repetindo o padrão das respostas da 1ª variável, a segunda variável que contou com a afirmação: “A comunicação é indispensável na execução das suas atribuições.”, teve uma grande parcela definindo como extremamente importante (79,3%) e uma parcela também definindo como importante (20,7%), onde reconhecem a comunicação como fundamental para que a organização funcione de forma correta visto que as execuções das atividades dependem dela.

Gráfico 9: A importância da comunicação organizacional



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

A terceira variável (“O uso das ferramentas de Comunicação organizacional são fundamentais para o processo de aprendizagem.”) também contou com as respostas Extremamente importante e importante, sendo respectivamente, 72,4% e 27,6% das respostas, reconhecendo agora o papel da comunicação no processo de aprendizagem, reafirmando o que Jordano, Guedes e Uemura (2021) dizem sobre a aprendizagem em grupo e profissional e que estas são parte do processo de aprendizagem, onde a comunicação se dá nos grupos, e neste caso é organizacional, referente ao ambiente profissional que se corresponde, formando o processo de aprendizagem completo para o estagiário.

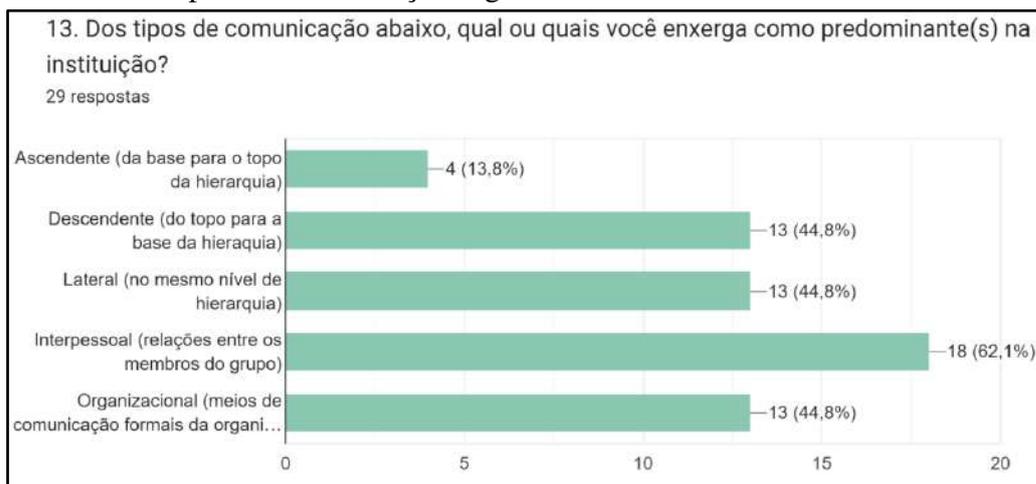
Agora na visão da importância da comunicação para as relações de trabalho, a variável: “A comunicação organizacional contribui para maior socialização e estabelecimento de relações entre as pessoas no trabalho.”, teve 79,3% definindo como extremamente importante e 20,7% como importante, e quanto a variável: “A comunicação organizacional é um mecanismo importante para a solução de conflitos organizacionais.”, esta teve o mesmo padrão de respostas, demonstrando que mais que uma ferramenta do ambiente organizacional,

a comunicação é vista como parte fundamental na manutenção das relações dos grupos, fazendo com que o trabalho flua sem empecilhos.

A última variável analisada pela questão foi: “Os conhecimentos em uma organização dependem de mecanismos de interação para se tornarem fontes de diferenciais competitivos na organização”, desta vez o padrão de respostas variou mais, com 62,1% para extremamente importante, 27,6% para importante e 10,3% para indiferentes, ou seja, uma parcela dos respondentes não enxerga o papel da comunicação como diferencial competitivo, podendo ter relação com o fato de a organização ser pública e não possuir concorrência, onde os estagiários não têm a visão de diferenciais competitivos.

De forma geral, o Gráfico 9 demonstra que com as respostas coletadas, as variáveis tiveram certa padronização de respostas definidas com alta importância, o que demonstra que boa parte dos respondentes reconhece de várias formas a importância da comunicação para a continuidade de seus trabalhos da melhor forma possível.

Gráfico 10: Tipos de comunicação organizacional



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Foram elencados também os tipos de comunicação mais predominantes na organização de acordo com os tipos traçados por Chiavenato (2014) e Robbins, Judge e Sobral (2011), e dentre elas a que se destaca com 62,1% é a interpessoal, demonstrando que a comunicação entre os grupos se encontra bem estabelecida, contudo esta é a mais informal e pode ser um ponto de fragilidade organizacional.

Ainda segundo o Gráfico 10, as comunicações Descendentes, Laterais e Organizacionais, possuem 44,8% das respostas cada, o que demonstra que os meios de comunicação oficiais ainda são presentes e o fluxo se dá mais do topo da hierarquia para a base, bem como entre os grupos de mesma hierarquia.

A comunicação menos predominante detectada é a Ascendente, o que demonstra que a hierarquia é mais rígida, e as ordens e orientações necessárias são sempre vindas do topo, caracterizando uma rede de cadeia definida por Robbins, Judge e Sobral (2011), onde os três níveis da organização são rígidos e bem determinados, ou seja, há tanto a comunicação do topo a base, bem como entre os grupos dos níveis, de forma a compensar a alta predominância da comunicação interpessoal.

Foi elaborado também o questionamento acerca de possíveis barreiras da comunicação, onde a questão teve como objetivo identificar se havia alguma barreira na organização de acordo com os tipos traçados por Robbins, Judge e Sobral (2011).

Gráfico 11: Barreiras de comunicação organizacional



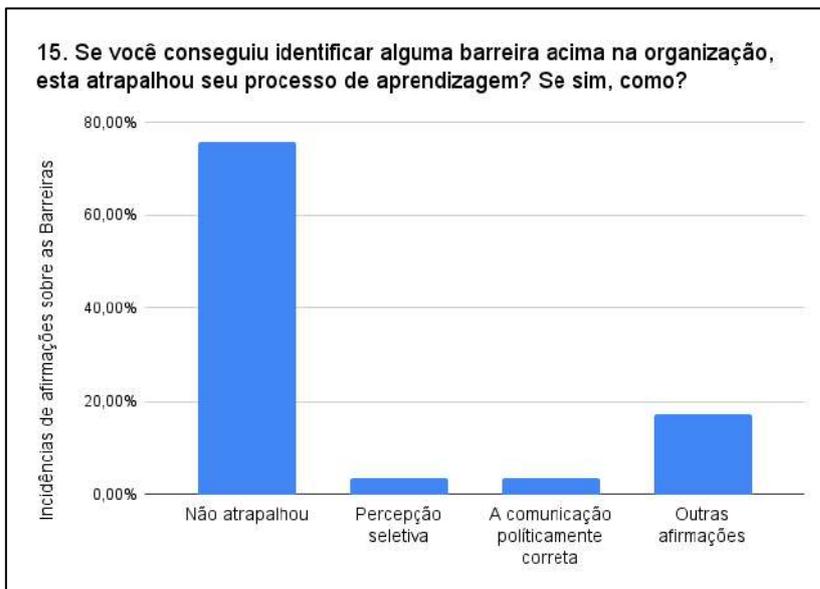
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

E com 51,7% das respostas demonstradas no Gráfico 11, os participantes afirmaram que não identificam barreiras, contudo algumas barreiras tiveram mais de 15% das respostas, como a Percepção Seletiva (20,7%), a Comunicação politicamente correta (17,2%) e o Silêncio (17,2%), o que demonstra que o jeito como o receptor recebe e interpreta a informação, e a maneira de burocratizar a informação para que esta vire politicamente correta, dificulta o fiel propósito da comunicação na Secretaria hoje, bem como o silêncio faz com que a comunicação não ocorra e a informação se perca no processo. Poucas respostas abrangeram

ainda o idioma e as diferenças de gênero como barreiras, sinal de que a organização mantém uma igualdade entre os grupos e todos tendem a se compreender, mesmo com suas diferenças.

Já na questão 15, foi analisado como as barreiras a comunicação, antes identificadas, atrapalharam o processo de aprendizagem dos respondentes, onde segundo o Gráfico 12, uma maioria com 72,4% das respostas afirmam não atrapalhar, visto que conforme supracitado, a maioria das respostas da Questão 14 afirmaram não identificarem barreiras à comunicação, contudo, algumas respostas representam problemas causados pelas barreiras, como a falta de capacidade dos gestores de determinar as atividades aos estagiários ou com quem tirar as dúvidas quando estes não possuem as informações.

Gráfico 12: Incidência de Afirmações sobre as Barreiras a Comunicação



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Foi possível identificar a presença da percepção seletiva como uma barreira, onde o participante 18 do Quadro 19 pode relatar sua insatisfação por ser julgado de acordo com seu jeito de se expressar, e podemos citar ainda o silêncio, ou seja, a ausência total da comunicação, visto que o participante 1 só soube de atribuições por meio de terceiros.

Quadro 19: Principais respostas sobre Barreiras e o processo de aprendizagem

15. Se você conseguiu identificar alguma barreira acima na organização, esta atrapalhou seu processo de aprendizagem? Se sim, como?

<i>“As vezes só sabemos dos procedimentos a serem seguidos em determinadas situações através de "fofoca".” (Participante 1)</i>
<i>“As vezes se tem muitas informações em vários lugares de maneira não muito efetiva. E em cada lugar sem uma padronização, com informações distintas ou desatualizada.” (Participante 2)</i>
<i>“Não atrapalha, bastante informação para realizar o trabalho se não entendo tudo logo, pergunto novamente e vai se aprimorando.” (Participante 4)</i>
<i>“Sim. Alguns itens listados dificultou meu aprendizado no sentido do desenvolvimento de atividades no dia a dia, e até na busca de encontrar meios para melhores resultados no processo de trabalho.” (Participante 16)</i>
<i>“Julgaram minha capacidade e índole, pela percepção seletiva delas, e pelo jeito que me expresso.” (Participante 18)</i>
<i>“Não atrapalhou” (Participante 19)</i>
<i>“A comunicação politicamente correta, pois por ser mais burocrático, a resolução de problemas com outros setores se torna mais lento.” (Participante 20)</i>
<i>“Não tenho problemas com a comunicação, mas acontece de não saberem dizer o que deve ser feito... Ou a quem eu devo recorrer...” (Participante 24)</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Outro ponto exposto é como o excesso de informação e a má disposição destas influenciou nos respondentes que afirmam que tem que perguntar e ir atrás das informações várias vezes.

O participante 20 ainda afirmou que *“A comunicação politicamente correta, pois por ser mais burocrático, a resolução de problemas com outros setores se torna mais lento.”*, ou seja, às vezes comunicação que procura ser o mais ético possível causa mais burocracias, o que acumula um índice de ineficácia, visto que já existe por natureza um nível alto de burocracias em órgãos públicos.

É possível destacar então que as barreiras encontradas se relacionam as relações humanas, visto que as barreiras identificadas se encaixam, dentre os tipos de barreiras tratados por Chiavenato (2014), nas pessoais e semânticas, e não nas físicas, causadas por estruturas da organização, mas sim pelas variáveis negativas que podem ocorrer nas relações humanas.

Após entender quais os tipos de comunicação e quais barreiras são identificadas na organização, a questão 16 procurou identificar quais eram as ferramentas de comunicação organizacional, dentre as distintas no referencial teórico pelos autores Robbins, Judge e Sobral (2011), Arruda (2020), Pinto (2009), Araújo (2018), Marcial; Gomes; Marques, (2015), Barros *et al.* (2010), Chiavenato (2014), Guimarães (2005), Souza (2021), Jordano, Guedes e Uemura (2021), e Lemos *et al.* (2018), que estão presentes na organização.

A ferramenta mais utilizada conforme o gráfico 13, com 96,6% das respostas, são as mensagens instantâneas, o que demonstra a tendência de redes de mensagem como o aplicativo *Whatsapp*, de virarem redes de comunicação corporativa por sua praticidade, e conforme ainda Robbins, Judge e Sobral (2011) a comunicação ocorre de forma rápida e pode ser feita por aparelhos portáteis, facilitando o uso, e se adequando a constante necessidade do compartilhamento rápido de informações.

Gráfico 13: Ferramentas de comunicação organizacional encontradas na organização.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Em segundo lugar como ferramenta de uso do Programa EMPREENDER PB está o *Job Rotation* citado por Jordano, Guedes e Uemura (2021), com 82,8% das respostas, que faz concordância com o que descreve o coordenador de gestão de pessoas dos estagiários da secretaria, no qual define a ferramenta como “em alta” na organização. Vemos ainda que 79,3% dos respondentes usam o email, demonstrando sua predominância na organização como possibilitadora da comunicação, e ainda há 62,1% das respostas identificando a reunião como fonte de comunicação, concordando com Chiavenato (2014) que ainda reconhece que é indispensável esta ferramenta para que ocorra a comunicação organizacional.

Há, por parte de 44,8% dos participantes da pesquisa, o reconhecimento da intranet como ferramenta da comunicação, o que demonstra que nem sempre é usado como este meio, pois por mais que todos tenham acesso na organização, conforme observação feita pela pesquisadora (p. 60). Entre as ferramentas menos utilizadas, possuindo 10,3% das respostas cada, podemos listar o *Brainstorming* e os Aplicativos Corporativos, quando se trata da visão

da comunicação organizacional, mostrando que estas ferramentas não tem tanta valorização na organização, e que o incentivo a o uso destas pode ser um ponto de melhoria a qualidade da comunicação, vista que com estas ferramentas é incentivada a criatividade e dinâmica em resolução de problemas, bem como a organização das demandas.

Após identificar quais eram as ferramentas de comunicação organizacional, que estão presentes na organização, a questão 17 procurou identificar dentre as listadas, quais eram usadas nas rotinas dos estagiários. Neste cenário, podemos identificar no Gráfico 14 que as mensagens instantâneas que antes já tinham grande número de respostas, agora possuem 100% destas e demonstram que estão presentes de forma essencial nas rotinas administrativas. Quando analisamos as ferramentas mais utilizadas anteriormente, o *Job rotation* demonstra queda para 17,2% das respostas, mostrando que nem todos respondentes participam no momento e/ou que esta ferramenta, conforme observado pela pesquisadora, é um programa com início e fim bem determinadas e por isso não está presente na rotina do estagiário todo o tempo, e sim presente na organização como ferramenta bem estabelecida.

Gráfico 14: Ferramentas de comunicação organizacional encontradas na organização e na rotina diária dos estagiários.



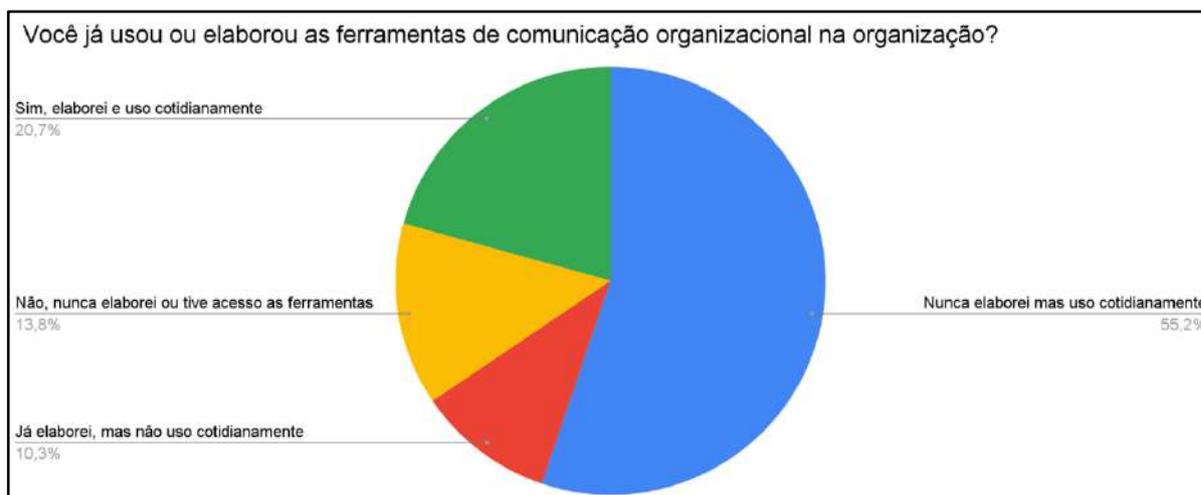
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

O email ainda se mantém com uma porcentagem acima de 50%, contudo, percebe-se queda em relação ao Gráfico 13, destacando que nem todos usam o email para comunicação. Outra ferramenta que teve queda nas respostas foi o fluxograma, que saiu de 24,1% das

respostas para 3,4%, onde fica claro que esta ferramenta não é presente no dia a dia dos estagiários, e sim na organização, o que pode demonstrar que os estagiários têm familiaridade com os fluxos e não há uma consulta a estes materiais de forma recorrente, e/ou há a pouca disposição de fluxogramas dentro da organização.

Quanto ao uso ou elaboração das ferramentas de comunicação organizacional, buscou-se entender o nível de envolvimento dos estagiários na elaboração ou utilização das ferramentas de comunicação. Foi possível identificar de acordo com o Gráfico 15, que 55,2% dos participantes afirmaram nunca ter elaborado alguma ferramenta, mas utiliza as ferramentas de comunicação já existentes no seu cotidiano de trabalho, demonstrando uma baixa participação dos estagiários em propor ferramentas à organização, mas, ainda conta-se com 20,7% dos respondentes afirmando que elaboraram e usam, bem como há 10,3% dos participantes que não usam, mas já elaboraram.

Gráfico 15: Uso e/ou elaboração das Ferramentas de comunicação organizacional encontradas.



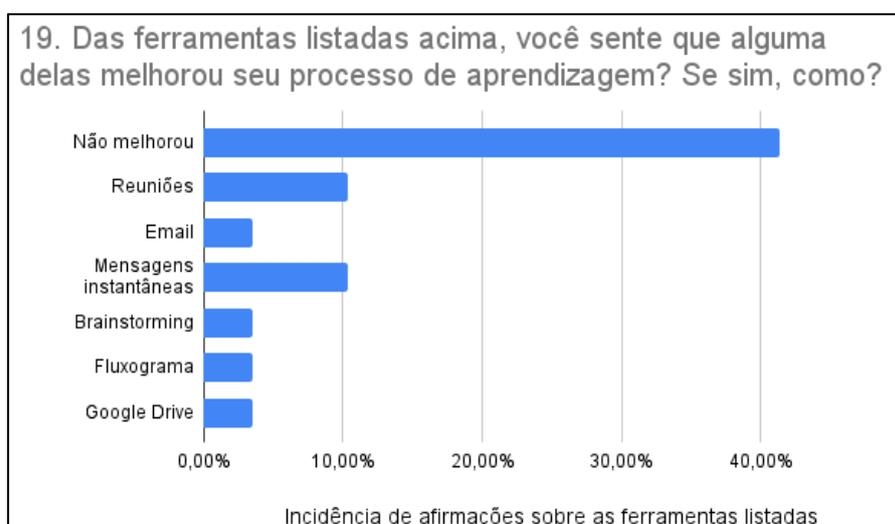
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Desta forma notamos que, mesmo que de forma sucinta, existe uma tendência de elaboração de ferramentas por meio dos participantes, o que deixa em evidência que a cultura organizacional permite até certo ponto, a elaboração e integração de novas propostas. Contudo, ainda não está estabelecido o incentivo a produção destas ferramentas em toda a organização, em contrapartida ao que o Coordenador de Gestão de Pessoas afirma no Quadro 13 (p. 66), o que pode identificar uma falta de incentivo por partes dos gestores de cada setor, individualmente. Ressalta-se ainda que 13,8% dos participantes responderam não ter acesso e

nunca terem elaborado as ferramentas, o que demonstra fragilidade da organização em padronizar o acesso a todos os estagiários, deixando aberto para pontos de melhoria.

Entre as ferramentas de comunicação que propiciaram experiências de aprendizagem aos estagiários pesquisados, uma boa parte dos estagiários afirma não sentir melhorias, contudo ainda há a incidência de algumas ferramentas nas respostas, conforme consta o Gráfico 16.

Gráfico 16: Incidências de afirmações sobre as Ferramentas de comunicação organizacional listadas.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Conforme as respostas indicadas no Quadro 20, referentes à Questão 19, as ferramentas como a Reunião e o *Brainstorming* são reconhecidas como meios de aprender novos conceitos, tirar dúvidas, entender como realizar as atribuições necessárias nos setores e propor ideias para melhorar o desempenho.

Foram citadas ainda as mensagens instantâneas, em ênfase o *Whatsapp*, como ferramenta para facilitar contato com os clientes (neste caso às pessoas que procuram o programa EMPREENDER PB), e por consequência fazer com que os respondentes tenham uma melhor resolução de eventuais atividades, bem como permite o compartilhamento das informações formais da organização, como tarefas a serem feitas e regras de conduta. Ainda foi citado o fluxograma na função de entender como os processos funcionam dentro da secretaria.

Quadro 20: Principais respostas sobre as Ferramentas de comunicação organizacional e o processo de aprendizagem.

19. Das ferramentas listadas acima, você sente que alguma delas melhorou seu processo de aprendizagem? Se sim, como? (se não melhorou seu processo de aprendizagem, apenas responda com "Não melhorou")
<i>“Sim, as reuniões ajudaram bastante durante o início das atividades, pois facilitaram a realização das minhas funções.” (Participante 2)</i>
<i>“Sim, clareando o processo de trabalho de como se faz!” (Participante 4)</i>
<i>“As reuniões, pois através delas pude aprender novos conceitos e tirar dúvidas sobre as rotinas de trabalho.” (Participante 6)</i>
<i>“Sim. Facilitando e melhorando a comunicação” (Participante 7)</i>
<i>“Sim, ajudou bastante na comunicação.” (Participante 9)</i>
<i>“Sim. Agregou conhecimentos” (Participante 10)</i>
<i>“Sim, busco informações com constância na nuvem” (Participante 11)</i>
<i>“Sim, comunicação interpessoal entre todos da organização.” (Participante 13)</i>
<i>“Melhor retorno dos clientes através do WhatsApp” (Participante 14)</i>
<i>“Sim, auxiliaram no conhecimento dos procedimentos do setor em que atuo” (Participante 15)</i>
<i>“Sim. Ajuda na comunicação entre os turnos, otimizando a continuidade das atividades e tornando todos do setor sempre atualizados do que foi e o que deve/falta ser desenvolvido. É perceptível que as ferramentas de comunicação otimizam o fluxo das atividades.” (Participante 16)</i>
<i>“Sim, pude reconhecer uma melhoria no quesito de aprendizagem por meio das ferramentas utilizadas, como: e-mail e mensagens via whatsapp.” (Participante 17)</i>
<i>“Brainstorming e reuniões: por todas as discussões e conversas para melhorar o desempenho no setor. Mensagens instantâneas: avisos referentes a tarefas e regras de como melhor proceder dentro da instituição.” (Participante 18)</i>
<i>“Sim, me ajudou a lidar melhor com as demandas do setor” (Participante 24)</i>
<i>“Lidar diretamente com o cliente.” (Participante 25)</i>
<i>“Sim, na utilização de um fluxograma do meu setor, assim possibilitando um melhor entendimento dos processos.” (Participante 27)</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

O participante 16 responde de maneira completa ainda que: *“Sim. Ajuda na comunicação entre os turnos, otimizando a continuidade das atividades e tornando todos do setor sempre atualizados do que foi e o que deve/falta ser desenvolvido. É perceptível que as ferramentas de comunicação otimizam o fluxo das atividades”*, reconhecendo o papel relevante das ferramentas de comunicação na continuidade do trabalho realizado. Lewgoy (2010) menciona que a transformação dos conhecimentos acadêmicos em produtos ou serviços à organização se dá com a supervisão adequada do estágio, ou seja, a melhor adoção

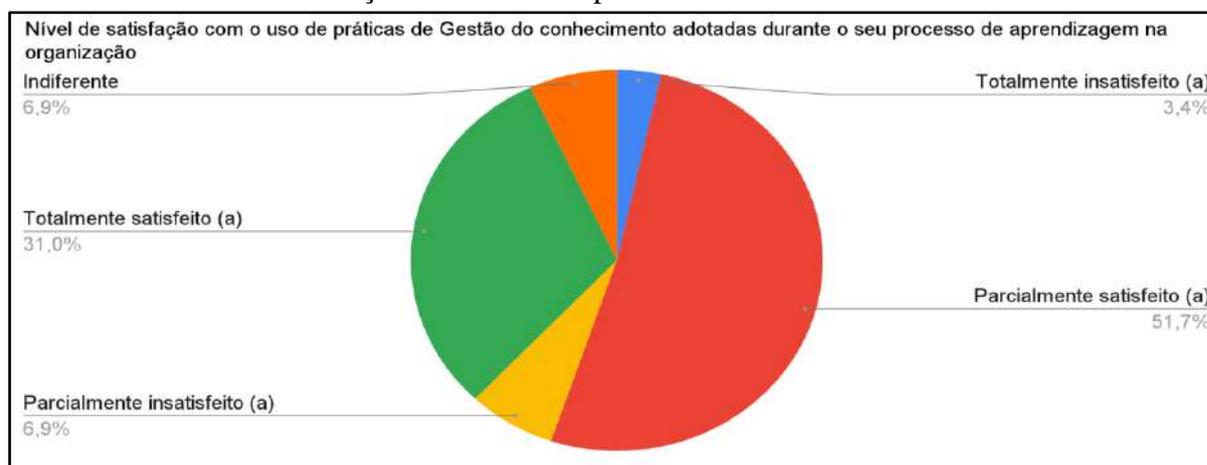
de práticas gerenciais de acompanhamento, que favorecem a continuidade e aperfeiçoamento do trabalho que está sendo realizado, o que inclui a comunicação. Diante disto é importante frisar que ainda há 10 respostas, representando 34,48% dos respondentes, afirmando que as ferramentas de comunicação organizacional não tiveram seu papel em melhorar seu processo de aprendizagem, deixando clara a necessidade de melhorias para o Programa de estágio do EMPREENDER PB.

#### 4.3.4 Considerações finais realizadas pelos estagiários sobre os temas Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional na organização estudada.

Neste momento serão apresentados resultados sob o olhar dos pesquisados acerca do seu nível de satisfação com as práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional na organização o qual faz parte como estagiário (a), bem como, realizar sugestões de melhoria para a organização.

Quando questionados sobre o seu nível de satisfação com o uso de práticas de **Gestão do conhecimento** adotadas durante o seu processo de aprendizagem na organização, conforme o Gráfico 17, 51,7% das respostas indicaram uma satisfação parcial, e ainda contou com 31% definindo como totalmente satisfeito. Contudo, 6,9% dos respondentes estão parcialmente insatisfeitos e 3,4% totalmente insatisfeitos, o que demonstra que há pontos de melhoria conforme citados anteriormente, a serem sugeridos e aplicados.

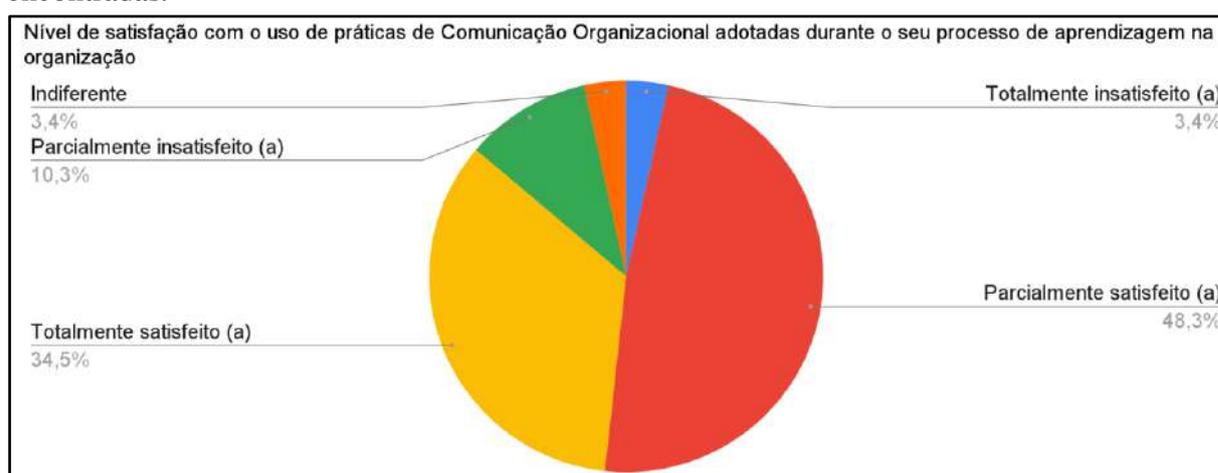
Gráfico 17: Nível de satisfação com o uso de práticas de Gestão do conhecimento encontradas



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Já na questão 21 do questionário foi questionado sobre o seu nível de satisfação com o uso de práticas de **Comunicação Organizacional** adotadas durante o seu processo de aprendizagem na organização. Segundo o Gráfico 18, a maioria das respostas reflete que os participantes estão parcialmente satisfeitos, correspondendo a 48,3% dos participantes da pesquisa e contando ainda com 34,5% de participantes afirmando estarem totalmente satisfeitos. Contudo, 10,3% dos respondentes estão parcialmente insatisfeitos e 3,4% totalmente insatisfeitos, demonstra que também existe espaço para melhorias.

Gráfico 18: Nível de satisfação com o uso de práticas de Comunicação Organizacional encontradas.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Por fim, buscou-se coletar possíveis sugestões de melhorias dos participantes aos processos de Gestão do conhecimento e Comunicação organizacional, a fim de propor estratégias para impulsionar a gestão do conhecimento e a comunicação organizacional dentro da organização.

Quadro 21: Principais sugestões de melhoria das práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional.

22. Você tem alguma sugestão de melhoria das práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional? Se sim, qual ou quais? (se não possuir sugestões, apenas responda com "Não")
<i>"Acho que as informações deveriam ser passadas de forma mais clara. Ter reuniões com todos os membros da organização para alinhamento dos setores, seria até uma troca de experiências." (Participante 1)</i>
<i>"Implementação de uma rotina de conhecimento, ao final ou início de cada mês os setores realizarem um momento de aprendizagem, armazenando todas as informações, processos que foram melhorados ou otimizados, deixar isso registrado. Ou até mesmo realizarem o mapeamento dos processos que realizam para evitar erros e poder repassar as informações." (Participante 2)</i>
<i>"Não" (Participante 3)</i>

<i>“Sim, que os estagiários consigam chegar a tempo de ser treinados antes de começar a exercer o trabalho.” (Participante 4)</i>
<i>“Mais momentos de interação entre os estagiários.” (Participante 5)</i>
<i>“Poderiam ter mais reuniões e um manual dos procedimentos do setor para ser consultado quando necessário” (Participante 15)</i>
<i>“Sim. A comunicação deveria ser mais limpa entre os setores, sem muitos ruídos ou com informações mais completas. Os setores são dependentes um dos outros e para um melhor fluxo a boa comunicação é fundamental. A comunicação deve ser estimulada, havendo a pratica de relatórios reais do desenvolvimento das atividades, reuniões periódicas, além de feedbacks.” (Participante 16)</i>
<i>“A conscientização de todas as pessoas em fazer o uso da comunicação organizacional de maneira correta, entregando assim a atenção devidas as mensagens e a solicitação de processos, pois nem sempre isso ocorre, se tornando assim complicações nos transmite para os clientes.” (Participante 20)</i>
<i>“Um material, cartilha, com explicações sobre o funcionamento de cada setor.” (Participante 24)</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Dentre as sugestões propostas dispostas no Quadro 21, foram a implementação de reuniões mais frequentes e com todos os membros da organização para alinhamento dos setores, promovendo a melhor interação, bem como para que seja incentivado também o uso de relatórios de desempenho constantes e a implementação de *Feedback*. O participante 2 ainda sugere que seja feita uma *“Implementação de uma rotina de conhecimento, ao final ou início de cada mês os setores realizarem um momento de aprendizagem, armazenando todas as informações, processos que foram melhorados e otimizados, deixar isso registrado. Ou até mesmo realizarem o mapeamento dos processos que realizam para evitar erros e poder repassar as informações.”*, propondo o uso de uma rotina focada a gestão do conhecimento de forma mensal, bem como o fortalecimento do mapeamento dos processos, mostrando que por mais que tem tido 41,4% das respostas na questão acerca do uso das ferramentas de gestão do conhecimento supracitada, esta ferramenta não está sendo rotineira.

Foi proposto também o uso de mais materiais como manuais e cartilhas, e ainda o planejamento da realização de treinamentos com tempo hábil para capacitar os estagiários novos que chegam à organização, a realização de suas tarefas, bem como promover momentos de interação entre os estagiários, demonstrando a necessidade de existir uma melhor comunicação interna.

Por fim, o participante 20 focou sua sugestão à comunicação organizacional onde este diz: *“A conscientização de todas as pessoas em fazer o uso da comunicação organizacional de maneira correta, entregando assim a atenção devidas as mensagens e a solicitação de processos, pois nem sempre isso ocorre, se tornando assim complicações nos transmite para*

*os clientes.*”, deixando evidente a demanda de atenção e comprometimento dos colaboradores com o uso das ferramentas de comunicação organizacional a fim de fazer com que problemas sejam evitados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de desenvolver o presente estudo apontou para uma necessidade urgente por parte das organizações, em especial das organizações públicas, terreno deste estudo: adotar mecanismos de gestão do conhecimento e comunicação organizacional, nas quais favoreceram o melhor desenvolvimento das pessoas e das organizações, e por consequência, o ambiente onde a organização está inserida será influenciado pelos ganhos que tais abordagens promovem aos *stakeholders* envolvidos.

A partir da questão de pesquisa provocada no início desta pesquisa: *Como se dão as práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltadas para o processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma secretaria de governo voltada para o incentivo ao empreendedorismo?*, foi possível perceber que as ferramentas identificadas das duas práticas são utilizadas por demanda, ou seja, de acordo com a necessidade dos setores, e não apresenta uma oficialização da Gestão do conhecimento, bem como não demonstra um incentivo grande as ferramentas de comunicação organizacional, possuindo uma comunicação interpessoal predominante, e pouca comunicação da base ao topo. E para embasar tal resultado, comparar-se-á os resultados obtidos nos instrumentos de coletas de dados usados.

Na entrevista, foi observada por meio do coordenador de gestão de pessoas dos estagiários, a visão da organização quanto à gestão do conhecimento e da comunicação organizacional. Este demonstrou um bom entendimento sobre a GC e assume que esta prática ainda é prematura na secretaria, contudo com planos de melhoria. Este demonstra também fazer uma boa relação entre a Gestão do Conhecimento e a Comunicação Organizacional, ainda exemplificando a ocorrência desta relação na prática quando este cita, conforme o quadro 14, a participação dos Fluxogramas (ferramenta da comunicação) no mapeamento de processos (ferramenta da GC).

Foram citadas também, algumas poucas ferramentas destas duas vertentes, onde o entrevistado afirma que estas são incentivadas a serem realizadas a fim de manter na organização todo e qualquer conhecimento que o estagiário pode acrescentar à organização. Um ponto importante abordado foi o papel do estagiário na organização, a fim de entender como este está sendo preparado para o mercado de trabalho e como ele hoje consegue contribuir para a Secretaria, onde este foi definido como força motriz da organização, e que o

EMPREENDEDOR PB, faz o papel de fornecer o feedback como meio de orientação e melhoria do trabalho destes indivíduos, bem como promove a sua experiências em várias atividades, na organização por meio do *Job Rotation*, a fim de preparar o indivíduo para diversas realidades organizacionais.

Tendo em vista a visão da organização, compara-se agora o que a organização propõe aos estagiários, em contrapartida do que estes enxergam hoje. No que tange a Gestão do conhecimento, os respondentes demonstram a não uniformização ao acesso das informações necessárias à realização de suas atividades, bem como aos materiais que instruem a realização destas atividades. Ainda é detectado que nem todos possuem as orientações passadas de forma que todos entendam suas atribuições, e que nem todos os estagiários possuem fácil acesso aos materiais elaborados por estes, o que tem relação direta ao fato de que, nem todos os respondentes possuem o hábito de registrar e materializar o que produzem, em contradição ao que disse o coordenador quanto ao incentivo a esta prática, e concordando as respostas quanto à presença da organização na socialização do conhecimento com todos, nas quais houve posições negativas. Ou seja, a falta de acesso aos materiais realizados pelos estagiários e a falta da produção destes materiais por eles, vem decorrente da fraca cultura de incentivo a esta prática dentro dos setores da Secretaria.

Contudo, ao contrário da entrevista realizada, os resultados obtidos no questionário detectam mais ferramentas de Gestão do conhecimento, e trazem ainda opiniões positivas dos estagiários quanto ao uso destas, onde estes reconhecem suas funções de controle e acompanhamento de dados, de demandas e do fluxo dos processos, possibilitam que estes sanem suas dúvidas, promovem a comunicação e ainda servem como material de consulta, promovendo a criação de novas habilidades, o entendimento dos fluxos e o entendimento sistemático da organização. Por fim, quanto a GC, foi detectado que a Externalização é a fase do Processo SECI mais realizada, o que demonstra forte uso das ferramentas, contudo não garante a implementação destes conhecimentos explícitos gerados, demonstrando uma gestão do conhecimento fraca, porém há um grupo de estagiários capacitados para participar desta implementação.

Levando em consideração esta necessidade de promover uma cultura de Gestão do conhecimento melhor estabelecida, bem como o reconhecimento deste processo na organização para que haja fielmente uma aprimoração do estagiário para o mercado de

trabalho, propõe-se que os estágios de implementação da gestão do conhecimento elaborados por Escrivão e Silva (2020) exposto no referencial teórico (p.36), sejam utilizados para que se possa oficializar a GC na organização, visto que de acordo com o que foi dito anteriormente, a organização ainda se encontra no Estágio 01 (um) intitulado de Iniciação Funcional (fase de Consciência), com o uso das ferramentas, porém de forma isolada, em conformidade ainda com o que afirma o coordenador entrevistado quando este define a GC prematura ainda na organização.

E para que estes estágios sejam implementados, sugere-se a criação de uma equipe responsável pela Formalização (presente no Estágio 2), onde estes avaliem e desenvolvam a infraestrutura necessária para a implementação, fornecendo a possibilidade de uso de sistemas, ou, propagar e incentivar o uso das ferramentas que já existem na secretaria, mas tem pouco uso atualmente; bem como criem estratégias para a utilização dessas ferramentas, apresentando a alta administração o projeto. Para esta fase, o uso das sugestões feitas pelos respondentes será de extrema importância, principalmente o que propõe o participante 02 do quadro 21, quando este cita uma rotina de GC, de forma mensal, onde desta forma, as ferramentas seriam oficializadas e fariam parte de uma rotina administrativa determinada. Após isso, a institucionalização do Estágio 3 (três) deverá contar com o comprometimento de cada setor na manutenção da Gestão do conhecimento, onde cada gestor monitore e reporte os resultados desta rotina mensal, à equipe para eventuais melhorias. Por fim, a Rede externa proposta no Estágio 4 (quatro) seria pela parceria com a empresa SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), já presente em outras atribuições no EMPREENDER PB, onde cursos e treinamentos fortaleceriam a GC, e ainda podem propagar a imagem da organização como adepta desta prática.

Quanto à comunicação organizacional, propõe-se a descentralização do fluxo de informações na hierarquia da organização, por meio da mudança de estilo de gestão, possibilitando a comunicação menos rígida, vinda da alta administração. Esta proposta justifica-se, porque de acordo com os respondentes, o principal tipo de comunicação identificado, após a interpessoal, foi a Descendente, que vem do topo a base da hierarquia, dificultando a comunicação dos setores com a alta administração, como também a implementação dos estágios da GC, anteriormente citados, vista que a comunicação entre os setores é necessária, indo de acordo ainda com o que propõe Escrivão e Silva (2020), quando estes enfatizam a necessidade da troca de foco do topo, para os níveis intermediários na

organização, fazendo com que a comunicação possa sim ser possibilitadora das práticas de Gestão do Conhecimento, pois é nestes níveis que a informação está cada vez mais dispersa.

É importante frisar também a necessidade de extinguir as barreiras à comunicação identificadas, mesmo que encontradas com baixa ocorrência, onde estas afetam o processo de aprendizagem quando interferem no entendimento dos respondentes quanto às suas atribuições diárias, impossibilitando o processo de aprendizagem. E para que tais sugestões sejam implementadas, usar-se-á a sugestão do participante 20 do quadro 22, quando este cita a necessidade de comprometimento de todos quanto à comunicação organizacional, promovendo a criação das ferramentas, por meio das interações entre setores com reuniões mensais de avaliação dos gargalos a serem solucionados. O papel da Gestão de Pessoas nesta realidade é fundamental, pois por meio de uma propagação de uma cultura de incentivo ao diálogo, a comunicação é melhor recebida.

Por fim, sugere-se ainda o acompanhamento da interação das ferramentas das práticas supracitadas, na rotina das atividades dos estagiários, fazendo com que seja possível avaliar o processo de aprendizagem, visto que, os indivíduos ao usarem as ferramentas ou até mesmo elaborar estas, além de promoverem melhorias à organização contribuindo com materiais informativos e úteis, possuem a oportunidade de crescimento profissional na prática. E para o monitoramento da organização quanto a este processo, estes materiais devem ser armazenados e avaliados pelo setor, possibilitando os feedbacks e os resultados quanto à análise da aprendizagem, se está sendo proveitosa ou não.

Conclui-se, portanto que há forte influência da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento no processo de aprendizagem profissional de estagiários. Por ser por meio destas práticas que estes possuem os meios de aprender de forma mais sistemática, e que a melhora das ferramentas desta prática, bem como a oficialização destas no Programa de Estágio do EMPREENDER PB, são necessárias à organização, levando em consideração ainda o número abrangente destes indivíduos na organização e sua capacidade de contribuir de forma significativa com melhorias aos processos da entidade. Como limitação a pesquisa, pode-se dizer que não foi estudado sobre clima organizacional, hierarquia e liderança, para que fosse possível entender o meio ideal de implementação destas melhorias, o que fica em sugestão para próximas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ALFENAS, R. A. da S., SANTOS, C. S. dos, DIAS, D. C. da S., ARAÚJO, V. G. B. de, & SILVA, D. V. F. M. R. (2021). **Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras**: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. *Revista Do Serviço Público*, vol. 72 Nº 2, 452 - 478. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>. Acesso em 28 de Novembro de 2022.

ARAÚJO, D. O. A Utilização do trello pelos professores como ferramenta de aprendizagem colaborativa. *In: XV Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e XII Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online*, 15., 2019, [S.L.], **Anais [...]**. v. 7, n. 1, 2018. ISSN 2317-0239. Disponível em: [A UTILIZAÇÃO DO TRELLO PELOS PROFESSORES COMO FERRAMENTA DE APRENDIZAGEM COLABORATIVA | Araujo | Anais do Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online \(ufmg.br\)](#). Acesso em: 20 de outubro de 2022

ARRUDA, Marthynna Diniz. **Aplicação de Ferramentas de Gestão em Fazendas Utilizando a Plataforma Google**. 2020. TCC (Graduação no Curso de Engenharia de Produção) - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, Universidade Federal de Campina Grande, Sumé, 2020. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/16789/1/MARTHYNNA%20DINIZ%20ARRUDA%20-%20TCC%20ENG.%20DE%20PRODU%20C3%87%20C3%83O%20CDSA%202020.pdf> Acesso em: 20 de outubro de 2022.

BARROS, Jeanine da Silva *et al.* Gestão do Conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento. **Pontodeacesso**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 33-57, 24 de setembro de 2010. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/1981-6766rpa.v4i2.3933>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.

BENITO, Gladys Amelia Vélez et al. Desenvolvimento de competências gerais durante o estágio supervisionado. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 65, n. 1, p. 172-178,

2012. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/666nz3qZRSPVxQTCVK9yc7c/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 24 de agosto de 2022

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe Sobre o Estágio de Estudantes; Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 187, p. 3-4, 26 de setembro de 2002.

Brasília, 25 de Setembro de 2022. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm). Acesso em: 26 de setembro de 2022.

CAMPOS, Pedro Vinícius *et al.* Gestão do Conhecimento como Ferramenta de Mapeamento de Processo e Modernização Institucional. *In: IX Congresso Consad De Gestão Pública*, 9., 2016, Brasília. **Artigos [...]**. Brasília: Congresso Consad de Gestão Pública, 2016. p. 2-27. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/8auzn8edpmr096t/Painel%2010-02.pdf?dl=0>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

CASTRO, Manoel Henrique Ribeiro; OLIVEIRA, Luciana Nery de. Comunicação Organizacional como aliada na Gestão estratégica dos Stakeholders. *In: II CONEPA - CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO*, 2., 2019, Salvador. **Artigos [...]**. Volta Redonda: Valore, 2019. p. 155-174. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/361>. Acesso em: 22 setembro de 2022.

CASTRO, Rita de Cássia Marques de Lima. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC, 2019.

CITTA, Marialice Gomes. COSTA, Vera Mariza Henriques de Miranda. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Revisão Bibliográfica Sistemática nos Anais do Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP - 2007 a 2020**. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 8107 - 8122. Janeiro de 2022. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43529/pdf>. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Luciana Ferreira da; GOMES, Jorge de Oliveira; DUARTE, Emeide Nóbrega; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Reflexões sobre o Estado da Arte da Gestão da Informação e do Conhecimento por Emeide Nóbrega Duarte. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 194-204, 29 de agosto de 2018. Trimestral. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864606>. Acesso em: 21 de setembro de 2022.

ESCRIVÃO, Giovana; SILVA, Sergio Luis da. Maturidade da gestão do conhecimento: a importância da infraestrutura organizacional para o desenvolvimento dos estágios. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l], v. 25, n. 4, p. 218-241, dez. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/MhBV9jBSS3bLNV6vsLC6dmc/?lang=pt>. Acesso em: 22 de setembro de 2022.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. O Uso das Escalas Likert nas Pesquisas de Contabilidade. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 1, p. 27-41, 30 de março de 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 26 de outubro de 2022.

**FENEMP - UM EVENTO, GRANDES OPORTUNIDADES**. Paraíba: Governo da Paraíba, v. 01, n. 01, 2018. Anual.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

GUIMARÃES, André Sathler. **Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e a Comunicação Organizacional: um estudo exploratório**. 2005. Dissertação (Mestrado no

Curso de Pós-Graduação em Comunicação Social) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

Disponível em:

[https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3923/novas\\_tecnologias\\_guimaraes.pdf](https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3923/novas_tecnologias_guimaraes.pdf). Acesso em: 26 de outubro de 2022.

JORDANO, Pedro Ivo Sarti; GUEDES, Liliana Vasconcellos; UEMURA, Marise Regina Barbosa. O Job Rotation como Mecanismo para Desenvolver Competências. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, 2021, v. 19, n. 4, p. 55-73, 30 abril de 2021. Bimestral. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7575>. Acesso em: 26 de setembro de 2022.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEMOS, Alisson Ferreira de *et al.* **Práticas de Gestão do Conhecimento Areladas à Aprendizagem Organizacional: Um Estudo De Caso. Gestão em Foco**, S.I, v. 10, n. 1, p. 239-256, 2018. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018\\_PR%C3%81TICAS\\_DE\\_GEST%C3%83O\\_DO\\_CONHECIMENTO.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018_PR%C3%81TICAS_DE_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO.pdf) Acesso em: 20 de outubro de 2022.

LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas**. Em *Questão*. Porto Alegre, v.27, n. 2, p. 267 – 293, abr./jun. 2021. Disponível em: Doi: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245272.267-293>. Acesso em 28 de novembro de 2022.

LEWGOY, Alzira Maria Baptista. **Supervisão de estágio em serviço social: desafios para a formação e o exercício profissional**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIMA, Sandra Fernandes de Oliveira; BARBOSA FILHO, Rubens; LIMAC, Luciano Vieira; CAMARGO JÚNIOR, Hécio. Mapas de Conhecimento: uma ferramenta de aprendizagem por meio de card informativo como instrumento de ensino. **Unopar Cient., Ciênc. Human. Educ.**, Londrina, v. 14, n. 1, p. 5-14, jan. 2013. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjlyNeVncf6AhUHqJUCHUrlDQwQFnoECDEQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistaensinoedu>

[cacao.pgskroton.com.br/%2Farticle%2Fview%2F658%2F625&usg=AOvVaw1Px7nAcLfbBEynWaVUdRQN](https://cacao.pgskroton.com.br/%2Farticle%2Fview%2F658%2F625&usg=AOvVaw1Px7nAcLfbBEynWaVUdRQN). Acesso em: 04 de Outubro de 2022.

LOSS, Leandro *et al* . **O que é Gestão do Conhecimento?**: conversa com especialistas em gc no brasil. Bela Vista: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2018. *E-book*. Disponível em: [www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/e-book\\_-\\_o\\_que\\_é\\_gc.pdf](http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/e-book_-_o_que_é_gc.pdf). Acesso em: 23 de Setembro de 2022.

MARCIAL, V. F.; GOMES, L. I. E.; MARQUES, M. B. Perspetiva teórica e metodológica em sistemas de informação complexos. **Páginas A&B, Arquivos e Bibliotecas (Portugal)**, n. 4, p. 3-21, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/64130>. Acesso em: 26 de setembro de 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2017.

MELLO, Daniel, Contratos de estágio crescem 18% neste ano, informa Ciee. **Agência Brasil**, São Paulo, 10 de agosto de 2022. Disponível em: [https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-08/contratos-de-estagio-crescem-18-neste-ano-informa-ciee#:~:text=Pesquisa%20divulgada%20hoje%20\(10\)%20pelo,o%20mesmo%20per%C3%A9Dodo%20de%202021.](https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-08/contratos-de-estagio-crescem-18-neste-ano-informa-ciee#:~:text=Pesquisa%20divulgada%20hoje%20(10)%20pelo,o%20mesmo%20per%C3%A9Dodo%20de%202021.). Acesso em: 05 de setembro de 2022.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes; DUARTE, Francisco Ricardo; CARVALHO, Luis Osete Ribeiro; SOUZA, Tito Eugênio Santos. **Metodologia Científica, Teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

MENDES, Hugo Miguel Ponte. **Ferramentas de Gestão do Conhecimento**: comunidades de prática: o estudo do caso deloitte. 2012. Dissertação (Mestrado em Controlo de Gestão) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2012. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8>

[https://www.ipleiria.pt/Fbiststream%2F10400.8%2F706%2F1%2FMCG\\_Hugo%2520Mendes\\_Ferramentas%2520de%2520Gest%25C3%25A3o%2520do%2520Conhecimento%2520-%2520Comunidades%2520de%2520Pr%25C3%25A1tica%2520%2529.pdf&usg=AOvVaw0xZmV-y7w0kIk1YwGaK5bA](https://www.ipleiria.pt/Fbiststream%2F10400.8%2F706%2F1%2FMCG_Hugo%2520Mendes_Ferramentas%2520de%2520Gest%25C3%25A3o%2520do%2520Conhecimento%2520-%2520Comunidades%2520de%2520Pr%25C3%25A1tica%2520%2529.pdf&usg=AOvVaw0xZmV-y7w0kIk1YwGaK5bA). Acesso em: 19 de outubro de 2022.

PEREIRA, Adriana Soares *et al.* **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA**. Santa Maria: Núcleo de Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, 2018. Disponível em: [Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica\\_final.pdf \(ufsm.br\)](#) Acesso em: 03 de outubro de 2022.

PINTO, Silva Souza da Costa. **Intranet como ferramenta de Comunicação Organizacional**. 2009. Monografia (Especialização em Comunicação Empresarial) - Instituto a Vez do Mestre, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K211319.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K211319.pdf) Acesso em: 18 de outubro de 2022.

PIZZAIA, Ângela; PEGINO, Paulo Marcelo Ferraresi; COLLA, Júlio Ernesto; TENÓRIO, Nelson. O Papel da Comunicação na Gestão do Conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, 11 de abril de 2018. Trimestral. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/53293>. Acesso em: 20 de setembro de 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. *E-book*. Disponível em: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod\\_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf). Acesso em: 28 setembro de 2022.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SOUZA, Antônio Artur de. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / Ufsc; Brasília: Capes: Uab, 2021. Disponível em: [Organização, Processos e Tomada de Decisão.pdf \(capes.gov.br\)](#) Acesso em: 18 de outubro de 2022.

SOUZA, R. A., SANTOS, J. N. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 180-199, maio/ago., 2014. Disponível em: [Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho | Souza | Revista Gestão & Tecnologia \(fpl.edu.br\)](#) Acesso em: 20 de outubro de 2022.

STEWART, Thomas A, **Capital intelectual**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjtzpnCsez6AhVBIrkGHfoTAi4QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.utfpr.edu.br%2Fjspui%2Fbitstream%2F1%2F2064%2F1%2Fgestaoconhecimentoorganizacoes.pdf&usg=AOvVaw1CWulW0skBY-5yPQdaGCA2> Acesso em: 19 de outubro de 2022.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA AO COORDENADOR DE GESTÃO DE PESSOAS DOS ESTAGIÁRIOS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO.

- **Quanto a compreensão sobre a gestão do conhecimento**

1. O quão familiarizado com o termo “Gestão do conhecimento” você é?
2. Na sua visão, como você acha que a gestão do conhecimento se encontra no EMPREENDER PB?

- **Quanto às ferramentas de gestão do conhecimento**

3. Quais as ferramentas você definiria como facilitadoras da gestão do conhecimento no EMPREENDER PB?
4. Você considera estas ferramentas cotidianas as atividades realizadas pelos estagiários?

- **Quanto a definição de comunicação e seu papel na gestão do conhecimento**

5. Qual a importância da comunicação organizacional para o desempenho do seu trabalho na Secretaria Executiva de Empreendedorismo (EMPREENDER PB)?
6. Como você enxerga o papel da comunicação como facilitadora da gestão do conhecimento, e como esta faz parte do dia a dia dos estagiários?

- **Quanto às ferramentas de comunicação organizacional**

7. Levando em consideração a comunicação organizacional, quais as ferramentas que você enxerga inseridas na secretaria hoje?

**8.** Destas ferramentas, o quão presentes você enxerga que são atualmente no cotidiano do trabalho desempenhado pelos estagiários?

• **Quanto ao estagiário e o processo de aprendizagem**

**9.** Como você define o papel do estagiário para a organização atualmente?

**10.** A Secretaria Executiva de Empreendedorismo investe em oportunidades de estágio. O número de estagiários atualmente é superior ao número de servidores do órgão. Como vocês enxergam o papel do estagiário considerando que o conhecimento que poderá ser gerado por eles não ficará na organização, uma vez que eles possuem prazo definido de início e final da sua experiência?

**11.** O que o EMPREENDER PB faz para manter o conhecimento gerado pelos estagiários?

**12.** Sabendo que estagiário vive uma experiência de aprendizagem, por ser o estágio o espaço para a implementação da teoria aprendida na academia ao ambiente prático, como a Secretaria Executiva de Empreendedorismo enxerga que contribui para a formação profissional dos seus estagiários?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ESTAGIÁRIOS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO.

# Análise da influência da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento no processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma organização de fomento ao empreendedorismo na Paraíba.

Olá! Sou Tainá Lira Gomes, estudante do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, e gostaria muito da sua colaboração para a minha pesquisa. Este formulário trata-se de um instrumento de pesquisa voltado para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso: Análise da influência da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento no processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma organização de fomento ao empreendedorismo na Paraíba.

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - REALIZAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Solicito sua colaboração para responder esta pesquisa, como também sua autorização para apresentar publicamente os resultados deste estudo. Por ocasião da publicação dos resultados, o sigilo e privacidade dos participantes serão mantidos.

Informamos que essa pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde, e bem-estar. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária, sem nenhuma remuneração, e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas.

Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. A elaboração deste termo cumpriu com as exigências do item IV.3 da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012.

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, entrar em contato com: Tainá Lira Gomes, e-mail: [taina.gomes@academico.ifpb.edu.br](mailto:taina.gomes@academico.ifpb.edu.br)

Agradeço a sua colaboração!

Diante dos esclarecimentos prestados, concordo em participar, como voluntário(a), do estudo "Análise da influência da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento no processo de aprendizagem profissional de estagiários em uma organização de fomento ao empreendedorismo na Paraíba". \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo
- Não concordo

**Informações sócio demográficas dos participantes da pesquisa:**

1. Gênero: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

2. Sua idade: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 18 anos
- De 18 a 21 anos
- De 22 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

3. Qual a sua área de formação profissional? \*

---

---

---

---

---

4. Há quanto tempo você exerce a função de estagiário(a) na Secretaria Executiva do Empreendedorismo - Empreender PB? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 0 a 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 ano a 1 ano e 6 meses
- 1 ano e 6 meses a 2 anos

**Conhecer a opinião dos estagiários quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados ao processo de aprendizagem profissional.**

Neste momento serão abordadas questões relacionadas à Gestão do Conhecimento na organização estudada.

5. No que diz respeito à produção de sentido, criação do conhecimento e tomada \*  
de decisão sobre a informação na organização, qual o nível de concordância você  
atribui às seguintes afirmações abaixo:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sou indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<b>Tenho facilidade de acesso às informações necessárias as atividades diárias no estágio.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tenho facilidade de acesso aos materiais necessários que orientam (ou instruem) a realização das atividades no cotidiano.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tenho acesso às informações antigas sobre as atividades desempenhadas por mim na organização.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Consigo compreender bem as informações e orientações que me são dadas para a realização do meu trabalho.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tenho o hábito de registrar e</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

-  
guardar as  
informações  
geradas  
atualmente pela  
função como  
estagiário (a)  
que exerço  
dentro da  
organização.

---

A organização  
tem a prática de  
socialização do  
trabalho e do  
resultado  
alcançado em  
cada  
coordenação,  
compartilhando  
os  
conhecimentos  
gerados com  
todos os  
envolvidos.

As informações  
geradas pela  
função que  
desempenho  
como estagiário  
(a) são  
importantes  
para o processo  
de tomada de  
decisão.

---

6. Das **ferramentas de gestão do conhecimento** abaixo, qual ou quais você **identifica na organização** hoje? \*

Considere o conceito abaixo para fins de compreensão sobre Gestão do conhecimento.

Gestão do conhecimento é um "conjunto de práticas que suportam a criação do conhecimento, a sua disseminação na organização e a incorporação desse conhecimento nos seus processos, produtos e serviços" (LOSS, 2018, p.5)

*Marque todas que se aplicam.*

- Comunidades de Prática (grupos que reúnem diferentes aspectos do seu conhecimento e experiências a fim de estabelecer um novo conhecimento útil acerca de um tema central)
- Email
- Brainstorming (trata-se de reuniões formais, em que todos podem expor suas opiniões e pontos de vista para se chegar à resolução de problemas na empresa)
- Videoconferência
- Mapas de conhecimento (O mapa representa de forma bidimensional uma certa estrutura cognitiva mostrando hierarquias e conexões entre os conceitos envolvidos)
- Memória organizacional (MO) (objetiva capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização, registrando as experiências e conhecimentos gerados pelos colaboradores.)
- Linguagem escrita
- Imagens
- Planilhas
- Relatórios
- Diálogos
- Mapeamento de Processos (documentação das informações necessárias aos processos que se deseja mapear e interage com todos os envolvidos no fluxo)
- Os Sistemas Especialistas (programas constituídos por uma série de regras que analisam informações.)
- Agentes inteligentes (entidade computacional que funciona de forma contínua e autônoma em um ambiente restrito)
- RBC - Resolução Baseada em Casos (modelo para a geração de raciocínio estruturado na visão de que uma boa parte da resolução de problemas humanos envolve a recuperação de experiências anteriores)
- Manuais on-line/digitalizados
- Vídeos
- FAQ's (perguntas frequentes)
- Grupos de discussão on-line (Fóruns)
- Cursos
- Treinamentos
- Nenhuma das opções acima

7. Das **ferramentas acima**, você **utiliza alguma delas na realização do seu trabalho**? Se sim, com qual finalidade? (se não utiliza as ferramentas, apenas responda com "Não utilizo") \*

---

---

---

---

---

8. Na perspectiva de **aquisição de conhecimento**, você pode afirmar que as **ferramentas** identificadas na questão 06, **ajudaram seu processo de aprendizagem**? Se sim, como? \*

(se não ajudaram no seu processo de aprendizado, apenas responda com "Não ajudaram")

---

---

---

---

---

9. O Processo SECI possui 04 etapas, elaborado pelos autores Takeuchi e Nonaka em 2008, e consiste em um modelo visual sobre a forma como novos conhecimentos são formados no ambiente organizacional (processo SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). \*

Considerando esta explicação, qual o **nível de força** das etapas de geração de novos conhecimentos na organização, partindo do princípio de que **cada etapa tem indicações de uso de ferramentas de gestão do conhecimento?**

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Fraca	Fraca	Regular	Forte	Muito Forte
<b>Socialização</b> (Comunidades de Prática, Email, Brainstorming, Videoconferência)	<input type="radio"/>				
<b>Externalização</b> (Mapas do conhecimento, Memória Organizacional, Linguagem Escrita, Imagens, Planilhas, Relatórios, Diálogos, Mapeamento de Processos)	<input type="radio"/>				
<b>Combinação (Os Sistemas Especialistas, Agentes Inteligentes, RBC)</b>	<input type="radio"/>				
<b>Internalização</b> (Manuais on-line/digitalizados, Vídeos, FAQ's (perguntas frequentes), Grupos de discussão on-line (Fóruns), Cursos e Treinamentos)	<input type="radio"/>				

**Conhecer a opinião dos estagiários quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional voltados ao processo de aprendizagem profissional.**

Neste momento serão abordadas questões relacionadas à Comunicação organizacional na organização estudada.

10. Para você, qual o significado da **comunicação** para fins de realização do seu trabalho? \*

---

---

---

---

---

11. Você considera a **comunicação** como **ferramenta importante** no processo de **compartilhamento e padronização do conhecimento/informações** na organização? \*

Se sim, como?

(se não considera a comunicação como ferramenta no processo de compartilhamento e padronização do conhecimento/informações na organização, apenas responda com "Não considero").

---

---

---

---

---

12. Quanto à importância da comunicação no ambiente organizacional, qual a sua \*  
opinião sobre as afirmações abaixo:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não é importante	Pouco importante	Sou indiferente	Importante	Extremamente importante
<b>A comunicação é fundamental no acesso as informações necessárias no dia a dia.</b>	<input type="radio"/>				
<b>A comunicação é indispensável na execução das suas atribuições.</b>	<input type="radio"/>				
<b>O uso das ferramentas de Comunicação organizacional são fundamentais para o processo de aprendizagem.</b>	<input type="radio"/>				
<b>A comunicação organizacional contribui para maior socialização e estabelecimento de relações entre as pessoas no trabalho</b>	<input type="radio"/>				
<b>A comunicação organizacional é um mecanismo importante para</b>	<input type="radio"/>				

**a solução de  
conflitos  
organizacionais**

---

**Os  
conhecimentos  
em uma  
organização  
dependem de  
mecanismos de  
interação para  
se tornarem  
fontes de  
diferenciais  
competitivos na  
organização.**

---

13. Dos tipos de comunicação abaixo, qual ou quais você enxerga como predominante(s) na instituição? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Ascendente (da base para o topo da hierarquia)
- Descendente (do topo para a base da hierarquia)
- Lateral (no mesmo nível de hierarquia)
- Interpessoal (relações entre os membros do grupo)
- Organizacional (meios de comunicação formais da organização)

14. Das barreiras a comunicação eficiente listadas abaixo, qual ou quais você \*  
identifica na organização hoje?

(Barreiras a comunicação são ruídos que prejudicam a comunicação eficiente)

*Marque todas que se aplicam.*

- Filtragem (manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável)
- Percepção seletiva (tendência do receptor de enxergar a comunicação baseado em estereótipos, crenças e cultura própria)
- Sobrecarga de informação (excesso de informação no processo de comunicação)
- Emoções (tendência a um julgamento equivocado ligado ao comportamento do receptor)
- O silêncio
- O idioma (língua, culturas e/ou gírias diferentes)
- O medo da comunicação
- As diferenças de gênero
- A comunicação "politicamente correta"
- Não identifico barreiras a comunicação

15. Se você conseguiu identificar alguma barreira acima na organização, esta \*  
atrapalhou seu processo de aprendizagem? Se sim, como?

(se não atrapalhou seu processo de aprendizagem, apenas responda com "Não atrapalhou")

---

---

---

---

---

16. Das ferramentas de comunicação organizacional abaixo, qual ou quais você **identifica na organização** hoje? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Email
- Videoconferências
- Sistemas de Informação próprios
- Aplicativos corporativos (Exemplo: Trello)
- Armazenamento em nuvem (Exemplo: Google Drive)
- Mensagens instantâneas (Exemplos: WhatsApp, Skype, entre outros)
- Intranet (rede de computadores exclusiva para um determinado local)
- FAQ's (perguntas frequentes)
- Grupos de discussão on-line (Fóruns)
- Brainstorming
- Job Rotation (prática de rotação de funcionários em postos ou áreas de trabalho horizontalmente, sem que haja promoção.)
- Fluxogramas
- Reuniões
- Ofícios
- Carta
- Nenhuma das opções acima

17. Das ferramentas de comunicação organizacional abaixo (considerando as assinaladas na questão anterior) qual ou quais fazem parte das **suas rotinas diárias**? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Email
- Videoconferências
- Sistemas de Informação próprios
- Aplicativos corporativos (Exemplo: Trello)
- Armazenamento em nuvem (Exemplo: Google Drive)
- Mensagens instantâneas (Exemplos: WhatsApp, Skype, entre outros)
- Intranet (rede de computadores exclusiva para um determinado local)
- FAQ's (perguntas frequentes)
- Grupos de discussão on-line (Fóruns)
- Brainstorming
- Job Rotation (prática de rotação de funcionários em postos ou áreas de trabalho horizontalmente, sem que haja promoção.)
- Fluxogramas
- Reuniões
- Ofícios
- Carta
- Nenhuma das opções acima

18. Você já usou ou elaborou as ferramentas de comunicação organizacional na organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, elaborei e uso cotidianamente
- Já elaborei, mas não uso cotidianamente
- Nunca elaborei mas uso cotidianamente
- Não, nunca elaborei ou tive acesso as ferramentas

19. Das ferramentas listadas acima, você sente que alguma delas melhorou seu processo de aprendizagem? Se sim, como? \*

(se não melhorou seu processo de aprendizagem, apenas responda com "Não melhorou")

---

---

---

---

---

**Considerações  
finais sobre a  
pesquisa**

Neste momento o(a) participante da pesquisa poderá indicar o seu nível de satisfação com as práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional na organização o qual faz parte como estagiário (a), bem como, realizar sugestões de melhoria para a organização. Sua participação é fundamental neste momento!

20. Qual o seu nível de satisfação com o uso de práticas de **Gestão do conhecimento** adotadas durante o seu processo de aprendizagem na organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Totalmente insatisfeito (a)
- Parcialmente insatisfeito (a)
- Indiferente
- Parcialmente satisfeito (a)
- Totalmente satisfeito (a)

21. Qual o seu nível de satisfação com o uso de práticas de **Comunicação Organizacional** adotadas durante o seu processo de aprendizagem na organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Totalmente insatisfeito (a)
- Parcialmente insatisfeito (a)
- Indiferente
- Parcialmente satisfeito (a)
- Totalmente satisfeito (a)

22. Você tem alguma sugestão de melhoria das práticas de Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional? Se sim, qual ou quais? (se não possuir sugestões, apenas responda com "Não") \*

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

**APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA**

Solicitamos sua colaboração para responder esta pesquisa, como também sua autorização para apresentar publicamente os resultados deste estudo. Por ocasião da publicação dos resultados, o sigilo e privacidade dos participantes serão mantidos.

Informamos que essa pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde, e bem estar. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária, sem nenhuma remuneração, e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas.

Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

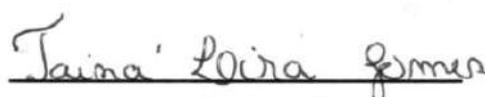
A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. A elaboração deste termo cumpriu com as exigências do item IV.3 da Resolução nº 466, de 12 de Dezembro de 2012.

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, entrar em contato com: Tainá Lira Gomes, e-mail: [taina.gomes@academico.ifpb.edu.br](mailto:taina.gomes@academico.ifpb.edu.br)

Local: Jão Pessoa Data: 27/10/2022



Assinatura do Entrevistado (a)



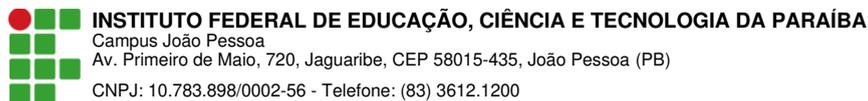
Assinatura da Pesquisadora

**ANEXOS****ANEXO A - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PAGAMENTOS MENSAIS**

Fluxograma de Pagamentos Mensais.png

**ANEXO B - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DIÁRIAS ADMINISTRATIVAS**

Fluxograma de Diárias Administrativas.png



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega de TCC de Tainá Lira Gomes.

**Assunto:** Entrega de TCC de Tainá Lira Gomes.  
**Assinado por:** Tainá Gomes  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Tainá Lira Gomes, ALUNO (20191460045) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 28/12/2022 11:48:56.

Este documento foi armazenado no SUAP em 28/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 707418  
Código de Autenticação: a13f41f728

