



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GRAZIELLA OLIVEIRA DE MENEZES**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO  
DE ESTAGIÁRIOS E SUPERVISORES EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DE SERGIPE**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE  
2025**

**GRAZIELLA OLIVEIRA DE MENEZES**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO  
DE ESTAGIÁRIOS E SUPERVISORES EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS) como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Professora Maria  
Conceição Melo Silva Luft

**SÃO CRISTÓVÃO, SE  
2025**

**GRAZIELLA OLIVEIRA DE MENEZES**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE ESTAGIÁRIOS E SUPERVISORES EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS) como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Professora Maria Conceição Melo Silva Luft

Trabalho defendido e aprovado em 13 de janeiro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft**  
Orientadora – Universidade Federal de Sergipe

---

**Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell**  
Examinador – Universidade Federal de Pernambuco

---

**Prof. Dr. Éder Danilo Bezerra dos Santos**  
Examinador – Universidade Federal de Alagoas

***“Confia os teus cuidados ao Senhor,  
e Ele te susterá.”***

**Salmos 55:22a**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus seja toda a glória, toda a honra e todo o louvor! Agradeço ao Senhor, que através do Seu Santo Espírito, ajudou-me nas minhas fraquezas e restaurou-me as forças. Ele, de forma graciosa, concedeu-me saúde, disposição, inteligência e capacidade para concluir essa etapa.

Agradeço a minha mãe pela sua compreensão, apoio e orações amorosas. Agradeço ao meu pai, que do seu jeito, apoiou-me e mostrou generosidade durante todo o caminho.

Agradeço a minha orientadora por sua dedicada paciência.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A transferência de conhecimento é um processo fundamental para garantir o desenvolvimento dos colaboradores e o bom funcionamento das organizações. No contexto de programas de estágio, a dinâmica de transferência de conhecimento entre estagiários e supervisores é basilar para a formação profissional. Desse modo, este estudo teve como objetivo identificar a percepção de estagiários e supervisores sobre a transferência de conhecimento em um órgão público de Sergipe. A pesquisa adotou uma abordagem descritiva, de caráter quantitativo. A coleta de dados foi feita por meio de questionários, elaborados através da plataforma Google Forms e encaminhados via WhatsApp, contendo questões afirmativas variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente". A amostra contou com 51 respondentes: 46 estagiários e 5 supervisores. Os resultados revelaram uma percepção predominantemente positiva em relação aos fatores influenciadores da transferência de conhecimento. No entanto, também foram encontradas sutis disparidades entre a percepção dos estagiários e a dos supervisores, especialmente no que diz respeito a fatores como comunicação e expressão de ideias, indicando a necessidade de aprimoramento nas práticas de interação e suporte. Assim, como sugestão, melhorar esses aspectos pode contribuir significativamente para uma transferência de conhecimento mais eficaz e um ambiente de aprendizado mais colaborativo, beneficiando tanto os estagiários quanto a organização.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Transferência de conhecimento. Percepção de estagiários e supervisores.

## **ABSTRACT**

Knowledge transfer is a fundamental process to ensure the development of employees and the smooth functioning of organizations. In the context of internship programs, the dynamics of knowledge transfer between interns and supervisors is fundamental to professional training. Therefore, this study aimed to identify the perception of interns and supervisors about the transfer of knowledge in a public body in Sergipe. The research adopted a descriptive, quantitative approach. Data collection was done through questionnaires, prepared using the Google Forms platform and sent via WhatsApp, containing affirmative questions ranging from "I completely disagree" to "I totally agree". The sample included 51 respondents: 46 interns and 5 supervisors. The results revealed a predominantly positive perception regarding the factors influencing knowledge transfer.

. However, small disparities were also found between the perception of interns and that of supervisors, especially with regard to factors such as communication and expression of ideas, indicating the need for improvement in interaction and support practices. Therefore, as a suggestion, improving these aspects can significantly contribute to a more effective knowledge transfer and a more collaborative learning environment, benefiting both the interns and the organization.

Keywords: Knowledge. Knowledge transfer. Perception of interns and supervisors.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do Conhecimento.....	18
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	32
Gráfico 2 – Idade.....	33
Gráfico 3 – Curso .....	34
Gráfico 4 – Estágio em outro órgão.....	36
Gráfico 5 – Confiança (Atributo: segurança) .....	38
Gráfico 6 – Confiança (Atributo:competência).....	39
Gráfico 7 – Confiança (Atributo:integridade) .....	39
Gráfico 8 – Comunicação (Atributo: clareza).....	433
Gráfico 9 – Comunicação (Atributo:efetividade da mensagem) .....	44
Gráfico 10 – Comunicação (Atributo:transparência).....	45
Gráfico 11 – Expressão de ideias (Atributo: liberdade criativa).....	48
Gráfico 12 – Expressão de ideias (Atributo: ambiente de apoio).....	49
Gráfico 13 – Expressão de ideias (Atributo: participação ativa) .....	50
Gráfico 14 – Atividades práticas (Atributo: aprendizado experiencial) .....	53
Gráfico 15 – Atividades práticas (Atributo: variedade de atividades) .....	544
Gráfico 16 - Atividades práticas (Atributo: autonomia) .....	55
Gráfico 17 – Rede de relacionamentos (Atributo: convivência).....	58
Gráfico 18 – Rede de relacionamentos (Atributo: colaboração).....	59
Gráfico 19 – Rede de relacionamentos (Atributo: acesso à recursos e informa.).....	60
Gráfico 20 – Feedback e reconhecimento (Atributo: orientação específica) .....	63
Gráfico 21 – Feedback e reconhecimento (Atributo: motivação).....	64
Gráfico 22 – Feedback e reconhecimento (Atributo: valorização).....	65
Gráfico 23 – Gráfico de Radar.....	68

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Variáveis e atributos .....	29
Quadro 2 – Resumo dos dados.....	67
Tabela 1 – Período do curso .....	35
Tabela 2 – Resumo da variável Confiança pelos estagiários .....	41
Tabela 3 – Resumo da variável Confiança pelos supervisores .....	42
Tabela 4 – Resumo da variável Comunicação pelos estagiários .....	46
Tabela 5 – Resumo da variável Comunicação pelos supervisores .....	47
Tabela 6 – Resumo da variável Expressão de ideias pelos estagiários .....	51
Tabela 7 – Resumo da variável Expressão de ideias pelos supervisores .....	52
Tabela 8 – Resumo da variável Atividades práticas pelos estagiários .....	56
Tabela 9 – Resumo da variável Atividades práticas pelos supervisores .....	57
Tabela 10 – Resumo da variável Rede de relacionamentos pelos estagiários .....	61
Tabela 11 – Resumo da variável Rede de relacionamentos pelos supervisores .....	62
Tabela 12 – Resumo da variável Feedback e reconhecimento pelos estagiários .....	66
Tabela 13 – Resumo da variável Feedback e reconhecimento pelos supervisores ..	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.1 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 CONCEITOS E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	15
2.2 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO .....	19
2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E ESTÁGIO .....	22
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>25</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	25
3.2 MÉTODO DA PESQUISA .....	26
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4 VARIÁVEIS E ATRIBUTOS .....	28
3.5 UNIVERSO E AMOSTRA .....	30
3.6 TRATAMENTO DE DADOS .....	31
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	32
4.2 CONFIANÇA .....	37
4.3 COMUNICAÇÃO .....	42
4.4 EXPRESSÃO DE IDEIAS .....	47
4.5 ATIVIDADES PRÁTICAS .....	52
4.6 REDE DE RELACIONAMENTOS .....	57
4.7 FEEDBACK E RECONHECIMENTO .....	62
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1</b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2</b> .....	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento organizacional, a competitividade e a inovação estão intrinsecamente relacionados ao conhecimento e à sua efetiva gestão, a qual tem se destacado como uma abordagem estratégica essencial para organizações modernas que buscam enfrentar os desafios de um ambiente em constante transformação (Zabot; Silva, 2002).

Nesse contexto, a transferência de conhecimento se revela como um processo vital para a aprendizagem e o crescimento institucional (Takeuchi; Nonaka, 1997). Envolve a transmissão eficaz de informações, habilidades e experiências. É o tecido conectivo que une as partes, permitindo que o conhecimento flua e seja utilizado de maneira eficaz dentro da organização, como destacaram Argote e Ingram (2000).

Dado o peso pessoal significativo inerente ao processo de transferência do conhecimento, depreende-se que as percepções sobre ele podem divergir consideravelmente entre os diferentes agentes envolvidos, afetando diretamente sua eficácia (Szulanski, 2000). Cada indivíduo traz consigo suas próprias perspectivas, vivências e objetivos, sofrendo e exercendo influências diretas neste processo.

No cenário do setor público, especialmente em órgãos de natureza jurídica, como é o caso do presente trabalho, essa dinâmica pode ser ainda mais complexa devido à sua estrutura burocrática aliada às exigências legais e regulatórias, impondo desafios que vão desde a codificação e documentação do conhecimento até a superação das barreiras culturais e organizacionais, as quais podem dificultar a colaboração e o compartilhamento de informações (Kammani; Hema, 2009). Nesse contexto, a efetividade na gestão e transferência do conhecimento é crítica para garantir a continuidade institucional, a conformidade com as normas legais e a prestação de serviços públicos de qualidade.

Um dos desafios mais importantes em relação à transferência do conhecimento é garantir a acessibilidade e a relevância do conhecimento disponível. Isso envolve não apenas a criação de sistemas e plataformas de gestão do conhecimento eficazes, mas também a implementação de processos claros e estruturados para capturar, organizar e compartilhar informações de maneira significativa. Além disso, é crucial promover a comunicação aberta e transparente, incentivando os funcionários a compartilharem suas experiências, ideias e melhores

práticas (Davenport; Prusak, 2003).

Para que esses processos sejam eficazes, é necessário considerar a integração de novos membros nas organizações, especialmente os jovens que ingressam no mercado de trabalho através de programas de estágio. A inclusão de estagiários não só reforça a circulação do conhecimento nas empresas, mas também demanda estruturas que suportem a transferência de conhecimento de forma prática e adaptada às necessidades dos novos profissionais.

No estudo intitulado “A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem”, de Melo e Borges (2007), foi investigada a percepção de jovens universitários a respeito das dificuldades para conseguir emprego na área. Como resultado, destacam-se, entre outros, a falta de experiência (33,3%) e a má preparação, desatualização e desqualificação (16,7%).

Mais recentemente, no artigo “O profissional de economia: importância do estágio e desafios do mercado de trabalho”, Bomfim e Santana Júnior (2023) constatam a necessidade das organizações ofertarem oportunidades de estágio por tratar-se de uma relação bilateral, cujo benefício reflete em ambas as partes, contribuindo, entre outros aspectos, para a responsabilidade social da empresa e o ganho de habilidades técnicas do estagiário.

Nessa direção, é possível perceber a importância da inserção do jovem em programas de estágio, evidenciando também o quão relevante é que o conhecimento seja compartilhado e transferido de forma satisfatória.

O nível de entendimento dos estagiários e supervisores sobre este fenômeno pode determinar se o conhecimento é compartilhado, assimilado e aplicado de maneira eficaz no ambiente organizacional (Szulanski, 2000). Ademais, a transferência de conhecimento entre membros mais experientes e menos experientes destaca-se como um aspecto pertinente, uma vez que possibilita a preservação do conhecimento acumulado, em caso de contratação, e, concomitantemente, promove o desenvolvimento e a capacitação dos profissionais mais jovens, o que beneficia tanto o indivíduo quanto a organização (Colet; Mozzato, 2019).

Entender as percepções dos estagiários e supervisores pode oferecer insights valiosos para aprimorar as práticas existentes de transferência de conhecimento. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o desenvolvimento teórico na área.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a percepção dos estagiários e supervisores sobre a transferência de conhecimento que ocorre em um órgão público de Sergipe?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar a percepção de estagiários e supervisores sobre a transferência de conhecimento que ocorre em órgão público de Sergipe.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar o perfil dos estagiários e supervisores.
- Investigar os fatores de transferência de conhecimento que influenciam na percepção dos estagiários e dos supervisores.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha desse tema fundamenta-se na importância crescente do Conhecimento como um fator estratégico e relevante para as organizações, incluindo instituições públicas, que buscam enfrentar os desafios de um ambiente em constante evolução. Também consta motivação pessoal da autora, a qual integra, por meio de estágio, o corpo funcional do órgão em questão.

A relevância desse tema é evidente em duas frentes. Primeiramente, a transferência eficaz de conhecimento pode aprimorar a eficiência operacional das organizações públicas, permitindo uma melhor utilização dos recursos disponíveis e promovendo a inovação. Além disso, os estágios representam uma oportunidade importante para os estudantes universitários adquirirem conhecimento prático e desenvolverem habilidades profissionais

De acordo com dados do Ministério Público do Trabalho (2024), o número de estagiários de nível superior no Brasil é de 877 mil. O número significativo indica uma forte conexão entre instituições de ensino e o mercado de trabalho. Essa integração é pertinente para promover alinhamento teórico e prático que beneficia tanto os estudantes quanto as empresas.

Para as empresas, os estagiários representam uma fonte de inovação e renovação, trazendo novas ideias e perspectivas para os ambientes de trabalho. Eles também permitem que as empresas identifiquem e formem talentos desde cedo, o que pode resultar em futuras contratações de profissionais já familiarizados com a cultura e os processos internos da organização.

Além disso, a transferência de conhecimento não se limita apenas à transmissão de informações técnicas; também envolve aspectos relacionados à comunicação, relacionamento interpessoal e gestão de talentos. Portanto, compreender essas nuances pode contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Assim, uma transferência de conhecimento eficaz por parte dos supervisores pode enriquecer significativamente a experiência de estágio dos estudantes, preparando-os melhor para o mercado de trabalho.

Somado a isso, os desafios específicos do contexto público também são relevantes. Órgãos públicos frequentemente enfrentam questões como burocracia e restrições orçamentárias, que podem afetar a transferência de conhecimento. Investigar a percepção nesse contexto específico permite uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas envolvidas e pode fornecer insights úteis para lidar com esses desafios.

Por fim, este estudo contribui para preencher uma lacuna na literatura acadêmica, haja vista não existirem muitas pesquisas alinhando o ponto de vista e temática proposta.

No que se refere a estudos mais recentes comparáveis à temática, um artigo de Ekstedt, Lindblad e Löfmark (2019), publicado na revista BMC Nursing, comparou a percepção dos estudantes de enfermagem sobre diferentes modelos de supervisão clínica, revelando que a qualidade do ambiente de aprendizagem clínico, incluindo a pedagogia e a liderança da unidade, influencia diretamente como o conhecimento é transferido dos supervisores para os estagiários. Um ambiente de suporte, onde os supervisores têm uma abordagem pedagógica eficaz e os gestores lideram com clareza e apoio, facilita a assimilação e aplicação prática do conhecimento adquirido pelos estudantes durante a formação teórica. Quando os estagiários percebem o ambiente como positivo e encorajador, eles tendem a se engajar mais, fazendo perguntas e buscando compreender melhor as práticas clínicas, o que é essencial para uma transferência eficaz de

conhecimento.

Outro estudo, um caso sobre desafios da transferência de conhecimento, de Aquino e Castro (2020), aborda como as empresas podem melhorar a transferência de conhecimento interno. Os resultados mostram a importância de rotinas estabelecidas, incentivos claros e mecanismos de coordenação para promover a aquisição e troca de conhecimento dentro da organização

Diante do exposto, espera-se que os resultados deste estudo forneçam insights relevantes para a prática gerencial e contribuam para o avanço do conhecimento acadêmico nessa área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo explora os conceitos teóricos essenciais ao tema do trabalho, com base em livros, artigos e portais especializados. Fazem parte desta seção os tópicos: Conceitos e criação do conhecimento, Transferência do conhecimento e Transferência de conhecimento e estágio.

### 2.1 CONCEITOS E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A sociedade globalizada impôs uma mudança significativa no cenário econômico, conseqüentemente a educação foi elevada à parte substancial na manutenção e acentuação da competitividade. As organizações passaram a empregar recursos em pesquisas e treinamentos, os quais, conjuntamente e estrategicamente, enriquecem o potencial dos recursos humanos (Zabot; Silva, 2002). O interesse crescente pelo conhecimento foi uma resposta à frustração das empresas às teorias e fórmulas prontas, conforme destacado por Davenport e Prusak (2003).

Mas o que vem a ser conhecimento? De acordo com Sveiby (1998) há uma considerável complexidade na definição de conhecimento; uma questão que tem intrigado os filósofos ao longo dos tempos, sem que tenham chegado a um consenso universal.

Ainda, segundo o autor, em português, a palavra conhecimento abarca uma gama diversificada de significados. Pode expressar (1998, p. 35) “informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, certeza e assim por diante”. A definição é volúvel e ajusta-se conforme a situação.

Para Cruz (2007, p.26) conhecimento é “o entendimento obtido através da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento”.

Porém, o conhecimento, embora vinculado a dados e informações, não pode ser simplesmente equiparado a eles. Há nuances distintas entre esses conceitos, e essas diferenças geralmente se manifestam em graus variados de compreensão e aplicação (Davenport; Prusak, 2003).

Os dados, por exemplo, são como os blocos fundamentais da informação.

Eles consistem em conjuntos de fatos objetivos e distintos relacionados a eventos específicos. Em um contexto organizacional, os dados são frequentemente vistos como registros organizados e detalhados de operações e procedimentos.

Por outro lado, a informação vai além da mera apresentação de dados. Ela tem o propósito de alterar a percepção do receptor, influenciando sua opinião e comportamento. É aqui que vemos a transformação dos dados em algo significativo e acionável. A informação contextualiza os dados, dando-lhes relevância e utilidade para quem a recebe.

No entanto, o conhecimento transcende tanto os dados quanto a informação. Ele representa a síntese e compreensão mais profunda desses elementos. O conhecimento envolve a aplicação prática da informação, bem como a habilidade de interpretar e agir com base nela. É o resultado de processos cognitivos mais complexos, como análise crítica, síntese de informações e experiência acumulada ao longo do tempo. Está intrinsecamente relacionado a crenças, compromissos e ações, sendo contextual e relacional (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Assim, pode-se depreender que enquanto os dados fornecem a matéria-prima, a informação molda e direciona a compreensão; o conhecimento é o produto final, resultante de um processo contínuo de interação e reflexão (North, 2010).

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport; Prusak, 1998, p. 06).

Como explanado por Davenport e Prusak (1998), o conhecimento não é algo estático, inerte, mas sim dinâmico, moldado pela interação constante entre nossas vivências, percepções e aprendizados. Ele também não é apenas adquirido passivamente; é ativamente construído e aplicado na mente daqueles que o possuem. É a partir desse reservatório interno que se pode avaliar e assimilar novas experiências e informações, criando uma estrutura cada vez mais robusta e sofisticada de compreensão do mundo ao redor.

Considerando-se o contexto organizacional, é notório que o conhecimento

vai muito além de meros registros documentais. Ele está intrinsecamente entrelaçado nas rotinas diárias, nos processos operacionais, nas práticas estabelecidas e nas normas culturais de uma organização.

A criação do conhecimento, segundo Zabet e Silva (2002), é definida como a capacidade de uma organização gerar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo em seus processos e sistemas. O gerenciamento do conhecimento, de acordo com os autores, envolve a habilidade de conectar informações, quer estejam elas ordenadas ou não, através de regras, em constante evolução, aplicadas pelos indivíduos na organização.

É indispensável observar que, como dito por Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é gerado unicamente por indivíduos, tornando-se basilar o apoio e o estímulo das organizações às atividades criativas de seus membros. “Deve ficar claro [...] que um indivíduo e uma organização não estão realmente nas extremidades opostas de um dualismo. O indivíduo é o “criador” do conhecimento e a organização é o “amplificador” do conhecimento” (Takeuchi e Nonaka, 2008). Nesse sentido, as empresas bem-sucedidas são aquelas que constantemente renovam seus conhecimentos, promovem sua difusão interna e os aplicam rapidamente em inovações tecnológicas e produtos (Takeuchi e Nonaka, 2008; Zabet e Silva, 2002).

O conhecimento, apesar de não possuir um caráter conflituoso entre indivíduo e organização, não é um conceito monolítico; ele pode ser dividido em duas categorias distintas, cada uma com suas características e desafios específicos. Essas categorias são conhecidas como conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora” (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 19).

Cabe destacar que uma categoria não anula a outra. Não obstante, os conceitos serem aparentemente discordantes, funcionam como elos de uma

mesma cadeia, complementando-se e retroalimentando-se mutuamente (Takeuchi e Nonaka,2008).

A conversão do conhecimento entre suas formas explícita e tácita desempenha um papel central na gestão do conhecimento e se manifesta de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Figura 1 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

A espiral do conhecimento, também conhecida como Modelo SECI, mostra a interação entre as dimensões do conhecimento. A socialização é o processo de compartilhamento de conhecimento tácito por meio da interação direta entre indivíduos. Isso ocorre quando pessoas com experiências e conhecimentos diferentes se encontram e compartilham seus insights, experiências e habilidades pessoais. Exemplos incluem aprendizado prático em um ambiente de trabalho, como uma auxiliar trabalhando com o confeitiro chefe, ou a socialização informal entre colegas de trabalho. Nesse modo de conversão, o conhecimento tácito é transmitido de pessoa para pessoa e muitas vezes é difícil de formalizar em documentos ou manuais.

A externalização envolve a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Quando as pessoas articulam seu conhecimento pessoal, ideias e experiências de forma a torná-lo compreensível e documentado, o que era tácito pode ser transformado em palavras, imagens, diagramas e outras formas

explícitas que podem ser comunicadas e compartilhadas. A criação de documentos, relatórios, apresentações ou o registro de lições aprendidas após uma experiência são bons exemplares dessa categoria.

Em terceiro lugar, a Combinação refere-se à reorganização e combinação de conhecimento explícito já existente. Envolve a agregação de informações ou conhecimento em uma forma mais complexa e completa, permitindo a criação de novos conhecimentos a partir de sínteses do que já se sabe. A Combinação pode ser expressa através de análises de bancos de dados e/ou a agregação de informações de diversas fontes para produzir uma visão mais abrangente.

Por último, a Internalização, a qual, como o próprio nome diz, caracteriza-se pelo conhecimento explícito internalizado. Este torna-se conhecimento tácito pessoal por meio da prática e da aplicação direta daquilo que foi apreendido através de documentos ou instruções expressas.

## 2.2 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A transferência de conhecimento é uma atividade cotidiana nas organizações e muitas vezes ocorre de maneira desagregada e informal (Magnani; Heberlê, 2010). Davenport e Prusak (2003) corroboram ao afirmar que é nos pequenos diálogos entre colegas, seja na pausa para o cafezinho ou em outros locais da empresa, que esse processo ganha vida. As conversas aparentemente casuais, são, na verdade, oportunidades preciosas para compartilhar conhecimento.

Entender a dinâmica da transferência de conhecimento envolve compreender suas duas faces: a transmissão e a absorção. Transmitir conhecimento é mais do que simplesmente apresentá-lo; é garantir que seja compreendido e absorvido pelo receptor. A disponibilização do conhecimento não é suficiente; ele precisa ser internalizado para que a transferência seja efetiva (Davenport; Prusak, 2003).

Ainda segundo os autores, a complexidade da transferência de conhecimento varia de acordo com a natureza do conhecimento em questão. O conhecimento explícito pode ser documentado e compartilhado com relativa facilidade, enquanto o conhecimento tácito demanda interação pessoal intensa. É por meio de relacionamentos, sejam eles de parceria, orientação ou aprendizado, que o conhecimento tácito é transmitido de forma eficaz. Apesar dos desafios de

codificar esse tipo de conhecimento, seu valor substancial justifica o esforço investido.

Conforme Sveiby (1998), a realidade é que o que sabemos ultrapassa em muito aquilo que conseguimos expressar em palavras. Assim, o que é articulado e formalizado representa apenas uma fração do vasto oceano de conhecimento tácito que habitamos. De fato, podemos comparar o conhecimento explícito à ponta visível de um iceberg, enquanto a grande massa, o conhecimento tácito, permanece submersa, oculta aos olhos superficiais.

Assim sendo, a linguagem, embora seja uma ferramenta poderosa de comunicação, por si só não é capaz de capturar toda a profundidade e complexidade do conhecimento. Ela pode oferecer uma representação limitada, uma sombra do que realmente sabemos e compreendemos. Destarte, enquanto se tenta articular o conhecimento em formas explícitas e tangíveis, deve-se estar ciente de que apenas arranha-se a superfície de uma vastidão incomensurável.

Segundo Magnani e Heberlê (2010), mestres e aprendizes se entrelaçam em um ciclo contínuo de aprendizado. Dentro de uma tradição, aprende-se até quando não se pensa estar aprendendo. Aqui, a tradição não é apenas uma transmissão de informações, mas sim um processo vivo, onde o aprendiz não apenas absorve o conhecimento do mestre, mas também o recria em sua própria jornada. É um ciclo onde a experiência se acumula, e onde a consciência do que se sabe se torna quase intuitiva.

Conforme Davenport e Prusak (2003) há alguns fatores que podem facilitar ou inibir a transferência de conhecimento:

- Falta de confiança mútua: A confiança é essencial para promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Sem confiança, os colaboradores podem hesitar em compartilhar informações críticas, prejudicando a eficácia da transferência de conhecimento. A confiança no supervisor tem sido identificada como um preditor importante da eficácia da transferência do conhecimento (Schein, 2017).
- Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência: A diversidade na equipe pode enriquecer o ambiente de trabalho, mas também pode criar barreiras na comunicação e compreensão mútua. É importante reconhecer e respeitar as diferenças culturais e linguísticas, buscando formas de facilitar a comunicação eficaz.

- Falta de tempo e de locais de encontro: ideia estreita de trabalho produtivo: A falta de tempo e espaço dedicados à transferência de conhecimento pode resultar em uma visão limitada do que é considerado trabalho produtivo.
- Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento: A estrutura de recompensas e a hierarquia organizacional podem desencorajar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, privilegiando aqueles que detêm o conhecimento em vez de promover uma cultura de colaboração e aprendizado mútuo.
- Falta de capacidade de absorção pelos recipientes: A capacidade de absorver e aplicar o conhecimento recebido é fundamental para o sucesso da transferência de conhecimento. Os receptores precisam estar preparados e dispostos a assimilar novas informações e ideias.
- Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”: A mentalidade de que o conhecimento é exclusivo de certos grupos pode criar barreiras à transferência de conhecimento e inibir a inovação.

O estudo intitulado "Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório" realizado por Lemos e Joia (2012) na Petrobrás S.A., identifica alguns indicadores relevantes para a transferência de conhecimento tácito entre seus funcionários. Os fatores foram agrupados em três categorias principais: o fator idiossincrático, que inclui confiança mútua, gerenciamento individual do tempo e linguagem comum; o fator estratégia de gestão de conhecimento, focado em comunicação, reconhecimento e treinamento; e o fator estrutura organizacional, que facilita o acesso ao conhecimento independentemente da hierarquia.

A análise dos resultados do supracitado estudo mostrou que todos os indicadores estabelecidos contribuíam para uma eficaz transferência de conhecimento, com destaque para confiança, tipo de treinamento (supervisão), transmissão de conhecimento (diálogo e conhecimento codificado), rede de relacionamento, hierarquia (acessibilidade) e tipo de conhecimento (possibilidade de expressar ideias).

Em pesquisa mais recente, “Investigação sobre o processo de transferência de conhecimento em estágios”, Ferreira, Saraiva e Aguiar (2017) investigam a falta

de formalização/adoção de modelos de TC em empresas de desenvolvimento aplicados a estagiários oriundos de curso na área de Tecnologia da Informação (TI) da Universidade Federal da Paraíba-Campus IV. Das nove empresas participantes da pesquisa, oito adotavam somente práticas informais, como trabalho em equipe, e treinamentos básicos a fim de permitir que os estagiários desempenhassem suas funções sem comprometer a produtividade. No entanto, todas as empresas destacaram a importância de tais treinamentos, ainda que informais, bem como de avaliação e feedback.

Tais estudos evidenciam que a promoção da transferência de conhecimento, seja ela formal ou informal, observa indicadores e fatores que, embora muitas vezes subjetivos, desempenham um papel bastante efetivo. Estes fatores incluem a confiança mútua, a clareza na comunicação, a rede de relacionamentos, bem como a criação de um ambiente que favoreça o compartilhamento de informações e experiências. Além disso, práticas como treinamento contínuo, feedback construtivo, e estruturas organizacionais que incentivem a colaboração e a acessibilidade ao conhecimento são fundamentais.

Em suma, a eficácia na transferência de conhecimento não se baseia apenas em processos estruturados, mas também em elementos relacionais e culturais que fomentam a integração e a aplicação do conhecimento no contexto organizacional.

### 2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E ESTÁGIO

O estágio é regido pela Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008, a qual o define:

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

Ao reconhecer o estágio como um ato educativo escolar supervisionado, realizado no ambiente de trabalho, a lei destaca sua importância como um elemento incrementador da formação dos estudantes.

Cabe mencionar que o estágio pode ser de caráter obrigatório ou não

obrigatório, cada um com suas particularidades e objetivos específicos. O estágio obrigatório, por exemplo, é estabelecido no projeto pedagógico do curso e possui uma carga horária que é essencial para a formação do aluno, sendo um pré-requisito indispensável para a obtenção do diploma.

Por outro lado, o estágio não obrigatório é uma escolha opcional para os alunos, adicionando-se à carga horária regular e obrigatória do curso como um crédito complementar.

Tanto o estágio obrigatório quanto o não obrigatório desempenham papéis importantes e complementares na formação acadêmica e profissional dos estudantes e ambos são tidos como uma forma eficaz de desenvolver habilidades e competências para o mundo do trabalho, permitindo que os estagiários apliquem teorias e conceitos aprendidos em sala de aula em situações práticas (Knemeyer; Murphy, 2002). Ou seja, tal vivência não apenas pode complementar o aprendizado teórico, mas também preparar para a inserção no mercado de trabalho, fortalece as competências técnicas dos estudantes e também favorece o desenvolvimento de habilidades interpessoais e capacidade de resolução de problemas.

De acordo com as sugestões de Leal (2006 apud Vieira, 2019), um estágio é tecnicamente adequado quando há um objetivo claro alinhado à presença do estagiário na empresa, as atividades estão relacionadas ao curso do estagiário e ao objetivo estabelecido, os supervisores participam ativamente, o estagiário se envolve em atividades de desenvolvimento, há progressão na complexidade das atividades em estágios longos, e o estágio resulta em conquistas tangíveis para o estagiário.

O estágio então, pode-se dizer, representa a transferência de conhecimento entre profissionais experientes e estudantes em início de carreira. Nessa dinâmica, os supervisores compartilham seus conhecimentos e experiências, guiando os estagiários no desenvolvimento de suas habilidades profissionais (Billett, 2001). Dessa forma, o estágio pode proporcionar aos estudantes uma visão mais ampla e realista do mundo profissional, ajudando-os a aplicar esses recém-adquiridos conhecimentos em suas atividades diárias, definir seus objetivos e planos de carreira (Bennett et al., 2018).

Entretanto, a qualidade da transferência de conhecimento durante o estágio depende muito da percepção dos envolvidos. A percepção dos estagiários sobre a utilidade do conhecimento adquirido desempenha um papel importante. Uma boa

comunicação entre supervisor e estagiário é essencial para garantir que o processo de transferência seja eficaz. Comunicação clara entre as partes envolvidas garante que os objetivos sejam entendidos por todos (Hinds; Pfeffer, 2003).

A percepção dos supervisores sobre a capacidade dos estagiários de absorver e aplicar o conhecimento também é fundamental para o sucesso do processo (Bates et al., 2017). Aqueles que percebem o valor da transferência do conhecimento são mais propensos a participar ativamente na facilitação deste processo (Argote; Ingram, 2000). Eles também podem influenciar positivamente a percepção dos estagiários sobre o valor e relevância da transferência do conhecimento (Hau et al., 2013).

À vista disso, também cabe considerar que cada indivíduo tem um estilo de aprendizado diferente, o que pode afetar a eficácia da transferência de conhecimento (Honey; Mumford, 1986). Conforme salientado por Bandura, Azzi e Polydoro (2008) a aprendizagem é um processo ao longo da vida, sendo grande parte dela adquirida por meio da observação e interação com outros, especialmente com pessoas mais velhas e detentoras de uma posição de influência.

De acordo com o trabalho realizado por Jacobs e Park (2009), a percepção dos estagiários sobre a transferência de conhecimento pode ser influenciada por diversos fatores, tais como o clima organizacional, o apoio dos supervisores, responsáveis por orientar e apoiar os estagiários, e colegas, e a qualidade das tarefas atribuídas (Billett, 2001). Além disso, o ambiente de trabalho também desempenha grande influência. Um ambiente de aprendizado colaborativo e aberto pode facilitar a transferência efetiva do conhecimento (Cummings; Teng, 2003).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico revela-se como um passo a passo rigoroso, um conjunto de procedimentos meticulosos e racionais, que delineiam o curso de uma investigação. Portanto, é este conjunto de ações que possibilita a obtenção de informações precisas e verídicas, conquistando assim novos patamares do saber, como bem pontuado por Alvarenga (2012).

Para Minayo (2009, p. 14) metodologia é:

o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

Destarte, este capítulo aborda a caracterização do estudo, as variáveis e indicadores, universo e amostra, além dos métodos e instrumentos utilizados para a coleta e tratamento dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Conforme delineado por Vergara (2007), a pesquisa científica se desdobra em classificações que se fundamentam em dois critérios fundamentais: quanto aos fins e quanto aos meios. Isto posto, esta pesquisa, quanto aos fins que visa alcançar, pode ser considerada como descritiva. E quanto aos meios que utiliza para atingir esses propósitos, pode ser classificada como pesquisa de campo (Vergara, 2007).

As pesquisas descritivas buscam descrever características de uma população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis (Vergara, 2007). Utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas, abordando pontos de vista, atitudes, crenças e percepções (Gil, 2002). Por sua vez, a pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (Vergara, 2007, p.45).

Quanto à abordagem, este estudo é classificado como quantitativo. Nesta abordagem, o intuito é narrar ou elucidar as descobertas, comumente recorrendo a amostras, as quais podem ser probabilísticas ou não. Algumas características da

pesquisa quantitativa são: os dados são mensuráveis e passíveis de quantificação; e as teorias fornecem direcionamento para o estudo, embora as interpretações e resultados sejam derivados dos dados obtidos durante a coleta. (Alvarenga, 2012).

### 3.2 MÉTODO DA PESQUISA

Considerando-se a natureza descritiva deste trabalho, empregou-se o método survey (levantamento), cuja característica é interrogar diretamente, os indivíduos acerca do tema ou situação pertinentes (Gil, 2002).

Ainda segundo o autor, os levantamentos “são muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes” (Gil, 2002, p.52) e suas principais vantagens são: conhecimento direto da realidade (informações vindas da fonte; economia e rapidez (possibilidade de maior obtenção de dados e, se forem utilizados questionários, custo mais baixo); e quantificação (as variáveis são quantificáveis, obtendo-se respostas mais objetivas).

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, este estudo utilizou-se do questionário, uma das técnicas de interrogação comumente realizadas em surveys (levantamentos), as quais, segundo Gil (2002, p. 114): “possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados”.

Conforme Severino (2013) um questionário é uma ferramenta estruturada, composta por uma série de perguntas planejadas com o propósito de coletar informações por escrito dos participantes. O objetivo principal é obter suas opiniões sobre os temas investigados. Para garantir que os participantes compreendam e respondam adequadamente, é necessário que as perguntas sejam diretamente relacionadas ao tema de estudo e sejam redigidas de forma clara e precisa. As perguntas devem ser formuladas de modo a evitar ambiguidades e garantir objetividade, para que as respostas sejam igualmente claras e precisas, minimizando confusões e respostas vagas ou inadequadas.

Por conseguinte, foram elaborados pela autora dois questionários, o primeiro apêndice A, composto por 23 questões, aplicado para os estagiários de nível superior. E o segundo, apêndice B, composto também por 23 questões, aplicado aos

supervisores. Os questionários possuem 05 questões abertas, e 18 questões afirmativas fechadas, elaboradas de acordo com a escala do tipo *Likert*. Os questionários, elaborados através da plataforma Google Forms, são compostos por uma série de afirmações sobre um determinado tema, às quais os respondentes foram convidados a expressar seu nível de concordância ou discordância com níveis de avaliação de 1 a 5, onde 1 é “Discordo totalmente” e 5 é “Concordo totalmente”.

A escala *Likert* é reconhecida pela sua eficácia na mensuração de atitudes, opiniões e percepções dos participantes e tem cada vez sido mais utilizada na área de Ciências Sociais Aplicadas. Apesar das questões muitas vezes possuírem caráter qualitativo, a escala *Likert* é capaz de quantificar a variável, sendo bastante útil, portanto, nos estudos quantitativos (Martins; Cornacchione, 2021).

Essa abordagem permite uma maior nuance nas respostas dos participantes, permitindo aos pesquisadores capturar uma gama mais ampla de opiniões e atitudes em relação ao tema em questão.

Antes de aplicar os questionários em definitivo, foi realizado, nos dias 8 e 9 de julho de 2024, um pré-teste com 3 estagiários pertencentes à população estudada; 1 supervisor, o qual diferentemente dos estagiários, foi incluído na pesquisa final; e 1 terceira pessoa que não se encontrava no grupo de interesse. O objetivo da aplicação de um pré-teste consiste na verificação da clareza e compreensão das questões por parte de quem as lê, permitindo ajustes e reduzindo a possibilidade de erros de interpretação (Gil, 2010).

As devolutivas obtidas a partir do pré-teste foram positivas quanto à simplicidade e clareza das questões. Foi detectado um problema técnico, resultante de uma configuração incorreta no Google Forms, na qual era necessário que o respondente fizesse login no gmail. Tal questão poderia ser um entrave à disposição para participar da pesquisa, assim a mencionada configuração foi modificada. Ademais, um dos estagiários participantes levantou a possibilidade de surgirem dúvidas a respeito da figura do supervisor (formal ou informal), o que levou ao acréscimo de uma observação a respeito nos questionários.

Tendo sua validade testada, os questionários foram encaminhados através de whatsapp nos dias 10, 11 e 12 de julho de 2024 e ficaram disponíveis para resposta até o dia 17 de julho de 2024 quando foi feita nova solicitação de resposta até o dia 22 de julho de 2024.

### 3.4 VARIÁVEIS E ATRIBUTOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 137) “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida [...]; um conceito operacional que contém ou apresenta valores [...]”

Portanto, a fim de atingir os objetivos deste trabalho, foram especificadas sete variáveis, e os correspondentes atributos de cada uma delas, cujas definições são elencadas a seguir:

- Perfil dos entrevistados: refere-se a descrições pessoais, acadêmicas e profissionais dos respondentes.
- Confiança: em um contexto de transferência de conhecimento representa a segurança e a credibilidade que os membros de uma organização têm uns nos outros. É a base que sustenta a disposição dos indivíduos para compartilhar informações, experiências, e até vulnerabilidades e é construída pela percepção da competência e integridade de colegas e líderes. A confiança reduz o medo de julgamentos e retaliações, facilitando uma comunicação mais aberta e honesta (Schein, 2017; Mayer, Davis e Schoorman, 1995).
- Comunicação: é o processo de troca de informações e significados através de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos. A comunicação eficaz depende de vários aspectos, tais como clareza (capacidade de transmitir a mensagem de maneira precisa e compreensível, evitando ambiguidades e mal-entendidos. Isso implica o uso de linguagem simples e direta, bem como a adaptação da mensagem ao público-alvo para garantir que todos os receptores compreendam a informação da mesma forma), efetividade (envolve não apenas a transmissão da mensagem, mas também garantir que o receptor entenda, internalize e aja de acordo com o conteúdo desta), e transparência (visibilidade e acesso à informação relevante, promovendo confiança e credibilidade) (Nonaka; Takeuchi, 2008; Argote; Ingram, 2000).
- Expressão de ideias: refere-se à capacidade e liberdade dos indivíduos para articular, compartilhar e discutir suas sugestões, percepções e insights dentro de uma organização. Diferentes perspectivas podem

promover inovação e auxiliar na resolução de problemas. Para que a expressão de ideias seja eficaz, ela deve ser respaldada por um ambiente que encoraje a liberdade de expressão, promova a participação ativa e forneça suporte à experimentação e ao compartilhamento de diferentes pontos de vista (Davenport; Prusak, 2003; Edmondson, 1999).

- Atividades práticas: são ações concretas e operacionais que permitem aos indivíduos aplicar e testar conhecimentos em contextos reais. Estas atividades são importantes para a internalização do conhecimento, transformando informações explícitas em conhecimento tácito através da experiência direta (Nonaka; Takeuchi, 2008; Kolb, 1984).
- Rede de relacionamentos: inclui as conexões formais e informais que os indivíduos mantêm dentro e fora da organização, facilitando a transferência de conhecimento. Redes robustas de relacionamento são fundamentais para acessar e disseminar conhecimentos críticos rapidamente (Hansen, 1999).
- *Feedback* e Reconhecimento: são processos pelos quais indivíduos recebem avaliações sobre seu desempenho e são valorizados por suas contribuições. *Feedback* proporciona informações para melhoria contínua, enquanto o reconhecimento motiva os indivíduos e reforça comportamentos desejáveis (Argote; McEvily; Reagans, 2003; Herzberg, 1968).

Quadro 1: Variáveis e atributos

Variáveis	Atributos	Questões
Perfil dos respondentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo;</li> <li>• Idade;</li> <li>• Curso;</li> <li>• Período da graduação;</li> <li>• Experiência anterior;</li> <li>• Cargo.</li> </ul>	1 a 5
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança</li> <li>• Competência</li> <li>• Integridade</li> </ul>	6 a 8 (para os dois questionários)

Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza</li> <li>• Efetividade da mensagem</li> <li>• Transparência</li> </ul>	9 a 11 (para os dois questionários)
Expressão de ideias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade criativa</li> <li>• Ambiente de apoio</li> <li>• Participação ativa</li> </ul>	12 a 14 (para os dois questionários)
Atividades práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado experiencial</li> <li>• Variedade de atividades</li> <li>• Autonomia</li> </ul>	15 a 17 (para os dois questionários)
Rede de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivência</li> <li>• Colaboração</li> <li>• Acesso a recursos e informações</li> </ul>	18 a 20 (para os dois questionários)
<i>Feedback e reconhecimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação específica</li> <li>• Motivação</li> <li>• Valorização</li> </ul>	21 a 23 (para os dois questionários)

Fonte: A própria autora (2024).

### 3.5 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Alvarenga (2012, p.65), entende-se que universo “constitui a população que comporá o estudo, na qual se apresentam as características que se deseja estudar. Posto isso, o universo desta pesquisa inclui os estagiários e os supervisores de uma organização pública de Sergipe.

Amostra, segundo a mesma autora, é “o processo de selecionar uma parte representativa da população para ser estudada.” (p. 65). Segundo Vergara (1998, p. 48) essa amostra é selecionada de acordo com critérios de representatividade previamente estabelecidos.

A amostra foi definida, segundo Vergara (1998), como não probabilística por acessibilidade, ou seja, aquela que atende ao critério da facilidade, o que implica que o investigador possui conhecimento prévio acerca da população a ser estudada (Alvarenga, 2012). A seleção intencional de participantes é adequada quando se deseja obter informações profundas sobre um fenômeno específico a partir da

perspectiva dos indivíduos diretamente envolvidos (Patton, 2002).

Além da acessibilidade, utilizou-se o seguinte critério para definir a amostra: estagiários com seis meses ou mais de experiência na organização. Assim, do total de 142 estagiários de nível superior divididos por Graduação em Direito, Graduação em Outros Cursos e Pós-Graduação, chegou-se ao número de 80 pessoas aptas a responderem o questionário. Destas, somente 46 responderam, sendo este o número da amostra.

Em relação aos supervisores, de um universo de 82 supervisores, a amostra, não probabilística por acessibilidade, ou seja, facilmente acessível à autora, foi de 05 participantes da sede.

### 3.6 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados é um passo fundamental na pesquisa, com o objetivo de transformar dados brutos em informações válidas e significativas. Este processo utiliza procedimentos estatísticos simples para dar destaque e clareza às opiniões coletadas. A análise estatística permite identificar padrões e tendências que, quando comparados com opiniões e dados pré-existentes, oferecem a possibilidade de fazer generalizações amplas e fundamentadas sobre o tema estudado (Gil, 2002).

Dos 80 questionários enviados aos estagiários, somente 46 foram respondidos e não houve nenhuma exclusão. Dos supervisores foram utilizados todos os 5 questionários: 1 questionário do pré-teste somado aos 4 enviados posteriormente. Quanto a estes, o reduzido número de participantes exigiu uma abordagem mais qualitativa e descritiva.

Portanto, os dados coletados através dos questionários no Google Forms foram organizados e processados utilizando as ferramentas disponíveis na própria plataforma, e por meio de análise descritiva simples, mediante tabulação no software Jamovi em números absolutos e percentuais. Essa abordagem permitiu a criação de gráficos e tabelas, facilitando a identificação e compreensão dos dados obtidos. A interpretação e discussão dos resultados ocorrerão no capítulo seguinte, permitindo a análise de padrões relevantes nas respostas dos participantes.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos mediante os questionários respondidos pelos estagiários e supervisores de um órgão público em Sergipe. Assim, visando atingir o objetivo da pesquisa, por meio de gráficos e tabela, os dados foram expostos e discutidos, através dos seguintes tópicos: perfil dos entrevistados, confiança, comunicação, expressão de ideias, atividades práticas, rede de relacionamentos, feedback e reconhecimento.

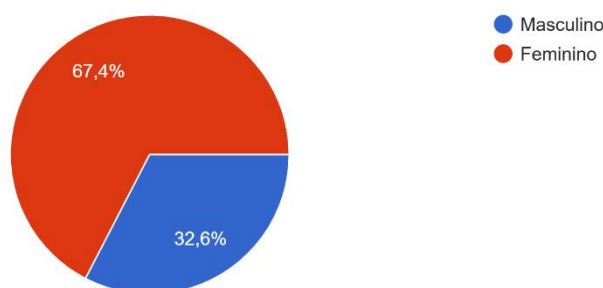
### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste tópico são apresentados os dados da pesquisa referentes aos seguintes atributos: sexo, idade, curso, período da graduação, experiência anterior e cargo.

Através da pesquisa foi possível identificar que o sexo feminino predominou entre os respondentes, com 67,4% do total, correspondendo a 31 das 46 respostas, enquanto o sexo masculino apresentou 32,6%, ou seja, os outros 15 respondentes (Gráfico 1).

Gráfico 1

Qual é o seu sexo?  
46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Este dado pode refletir uma maior presença de mulheres nos cursos ou

setores analisados. Ou pode indicar que o campo de estágio analisado atrai mais mulheres.

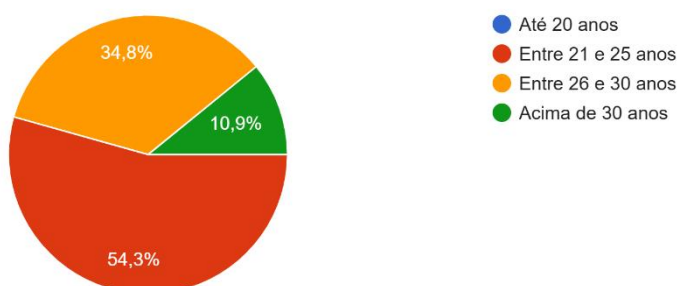
A crescente participação feminina no ensino superior, apontada por diversos estudos, é corroborada por dados recentes. Em 2023, a Associação Brasileira de Estágios (ABRES) registrou que cerca de 60% dos estudantes de nível superior eram mulheres. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2023) também confirma essa tendência, ao demonstrar a maior proporção de mulheres entre os concluintes de cursos de graduação em áreas como Ciências Sociais, Comunicação e Informação, e Negócios, Administração e Direito.

Em relação ao grupo dos supervisores, os dados da pesquisa mostram que a maioria das respostas veio de homens (80%), correspondente a 4 respostas, enquanto as mulheres representaram 20% da amostra, ou 1 resposta. Esses percentuais refletem a distribuição de gênero entre os participantes da pesquisa.

No que se refere à idade, houve predominância dos estagiários que estão na faixa etária entre 21 e 25 anos, com 54,3%, seguidos dos que possuem idade entre 26 e 30 anos (34,8%) e idade acima de 30 anos (10,9%). Já a faixa etária até 20 anos não obteve nenhuma resposta, conforme mostra o Gráfico 2.

## Gráfico 2

Qual é a sua idade?  
46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Ainda segundo o INEP (2022), a maioria dos estudantes de graduação, tanto presencial quanto à distância, tem entre 19 e 28 anos, idade que abrange desde o

ingresso até a conclusão do curso. Quando comparados os dados da Associação com os desta pesquisa, percebe-se que a maior parcela de estagiários da organização de interesse pertence efetivamente ao grupo com maior número de estudantes.

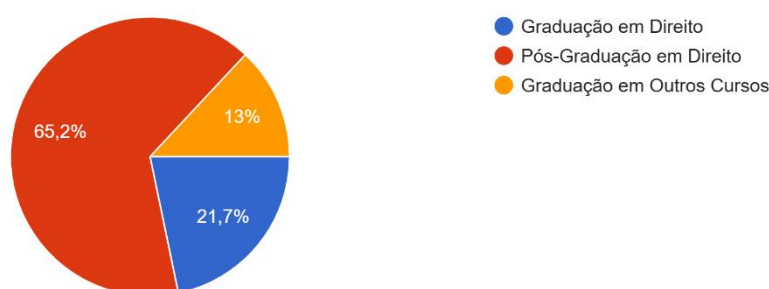
A distribuição etária dos supervisores de estágio, mostrou uma predominância de profissionais mais experientes: 2 dos supervisores têm mais de 40 anos, sugerindo que uma parte significativa dos supervisores já está consolidada em suas carreiras, possivelmente com vasta experiência no campo de atuação. 2 estão entre 36 e 40 anos, uma faixa que também indica maturidade e conhecimento na área, mas talvez com menos tempo no cargo do que os mais velhos. Apenas 1 está na faixa de até 30 anos, o que pode indicar que é menos comum para profissionais mais jovens ocuparem cargos que requeiram a supervisão de estágio.

Essa distribuição etária pode sugerir que as organizações preferem colocar a responsabilidade de supervisionar estagiários em profissionais com maior experiência e tempo de carreira, garantindo assim uma melhor orientação àqueles.

Em relação ao curso, 65,2% dos estagiários responderam Pós-Graduação em Direito; 21,7%, Graduação em Direito; e 13%, Outros Cursos: Ciências Contábeis (2), Serviço Social (2), Administração (1) e História (1). Percebe-se que mais da metade dos estagiários são graduados em Direito e encontram-se cursando uma Pós-Graduação, conforme mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3

Qual é o seu curso?  
46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tais achados indicam que a maioria dos estagiários já possui uma certa maturidade e estão em fases mais avançadas de seus cursos ou em transição para o mercado de trabalho. A predominância de estagiários jovens, mas já formados ou em etapas avançadas de sua formação, sugere que a maioria está em um estágio crítico de transição entre a vida acadêmica e o mercado de trabalho. Isso pode influenciar suas expectativas em relação à experiência de estágio, procurando tanto aprendizado prático quanto oportunidades de crescimento profissional.

Além disso a predominância do curso de Direito ocorre por tratar-se de órgão que exerce poder judiciário. Assim, os estagiários matriculados do curso de graduação em Direito, conforme Tabela 1, encontram-se em sua maioria no oitavo e no décimo períodos. Os que marcaram Graduação em Outros Cursos, no oitavo e nono períodos.

Tabela 1 – Período do curso

<b>CURSO</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>
Graduação em Direito	Décimo	3	18.8 %
	Nono	2	12.5 %
	Sexto	1	6.3 %
	Sétimo	1	6.3 %
	Oitavo	3	18.8 %
Graduação em Outros Cursos	Décimo	1	6.3 %
	Nono	2	12.5 %
	Sétimo	1	6.3 %
	Oitavo	2	12.5 %

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Os dados evidenciam que estes respondentes estão na fase final de seus cursos, com a maioria já tendo passado por outras experiências de estágios, o que é corroborado pelas informações do Gráfico 4, e/ ou concluindo seu estágio no órgão em questão.

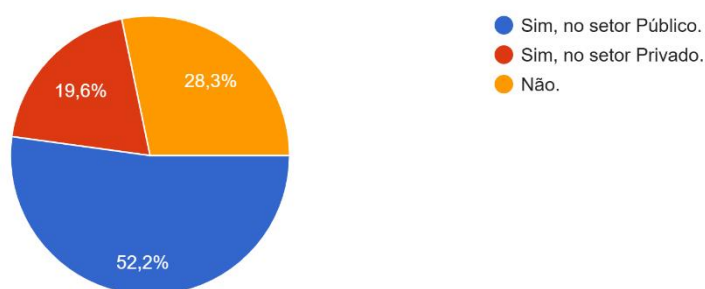
De acordo com as respostas (Gráfico 4), 52,2% dos estagiários já realizaram estágio no setor público e outros 19,6% no setor privado. Os 28,3% que responderam

não ter realizado estágio anteriormente em outro órgão/empresa, claramente, na ocasião da pesquisa, já incrementavam os quadros de estagiários em instituições públicas de Sergipe.

#### Gráfico 4

Já realizou estágio em outro órgão/empresa?

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

O alto índice de estagiários com experiência no setor público pode indicar uma familiaridade com o ambiente de trabalho em órgãos governamentais, o que pode impactar positivamente na adaptação e na performance dos estagiários atuais.

Em dissonância com as respostas obtidas, uma pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (2024) apurou que o número de estagiários no Brasil era de 642 mil em 2023 e atualmente é de 877 mil. Desses, mais da metade (51%) presta estágio em empresas privadas.

Nesta etapa do questionário foi perguntado aos supervisores qual cargo exerciam na instituição e as respostas foram: Assessor Operacional; Analista em Direito; Chefe do Núcleo de Acompanhamento e Controle de Convênios e Contratos; Coordenador; e, Diretor de Gestão Estratégica e Orçamentária.

A diversidade desses cargos reflete como a instituição fornece aos estagiários colocações em diferentes áreas, trabalhando tanto com aspectos mais operacionais quanto estratégicos.

Em seguida os questionamentos foram sobre o tempo de atuação dos supervisores de estágio na instituição e se existia ou não experiência prévia na supervisão revelando o seguinte cenário, respectivamente: 3 supervisores atuam há mais de 5 anos e 2 atuam há menos de 1 ano; e 4 nunca exerceram supervisão em

outros órgãos e apenas 1 já lidou com essa experiência, em organização privada.

Tal achado revela que a maioria dos supervisores tem uma longa trajetória na supervisão de estagiários, o que pode ser indicativo de uma experiência consolidada na função. Esse grupo provavelmente acumula conhecimento prático sobre o acompanhamento de estagiários, o que pode influenciar positivamente no processo de transferência de conhecimento, oferecendo uma supervisão mais madura e bem estruturada.

Conforme encontrado na literatura, supervisores com mais tempo na função tendem a desenvolver uma capacidade maior de identificar as necessidades dos estagiários e fornecer feedback construtivo (Makin et al., 2018). Também podem criar um ambiente de confiança, onde os estagiários se sentem mais à vontade para pedir orientações e suporte.

## 4.2 CONFIANÇA

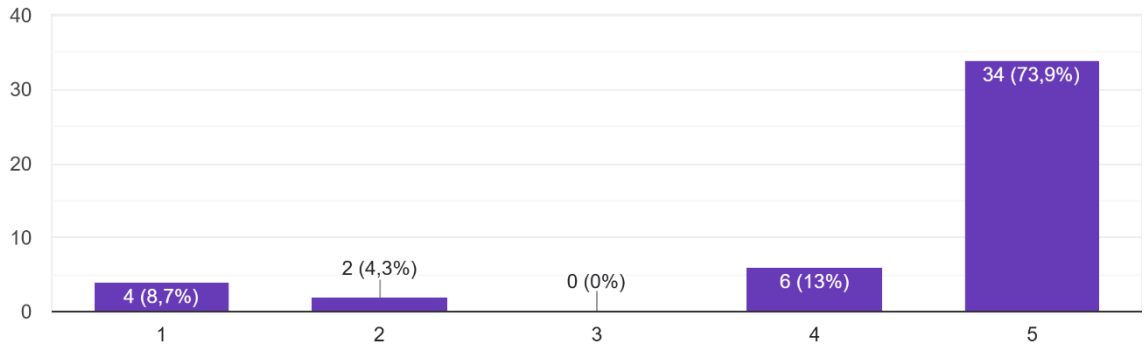
Neste tópico os respondentes expressaram seus níveis de concordância com afirmações relacionadas à confiança entre estagiário e supervisor. Serão apresentados e analisados dados referentes à percepção destes respondentes através dos seguintes atributos: segurança, competência e integridade.

Ao serem questionados sobre a segurança em procurar o supervisor para esclarecer dúvidas (Gráfico 5), quase 74% concordaram totalmente, 13% concordaram parcialmente, 4,3% discordaram parcialmente e 8,7% discordaram totalmente.

## Gráfico 5

Sinto-me seguro em procurar meu supervisor para esclarecer dúvidas.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

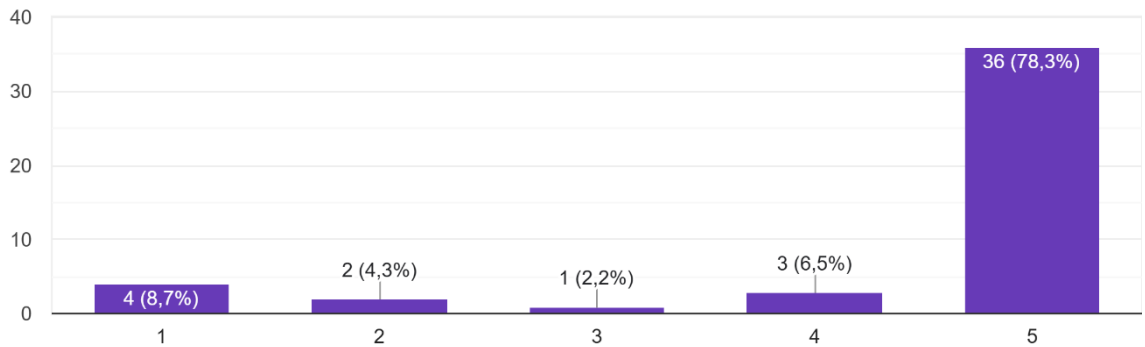
Da ótica dos supervisores, ao serem questionados sobre a segurança das informações compartilhadas com o estagiário, a maioria, 3, concordou totalmente; 1 não concordou, nem discordou; e 1 discordou totalmente.

Em relação à competência, como pode ser visto no Gráfico 6, as proporções são semelhantes às do Gráfico anterior (5). Somente 2,2%, ou seja, um estagiário optou pela alternativa neutra. E 1 supervisor optou pela concordância parcial em se tratando da confiança na atuação profissional no ambiente de trabalho por parte do estagiário.

## Gráfico 6

Eu confio na capacidade do meu supervisor para resolver conflitos e problemas de forma justa e eficaz no ambiente de trabalho.

46 respostas



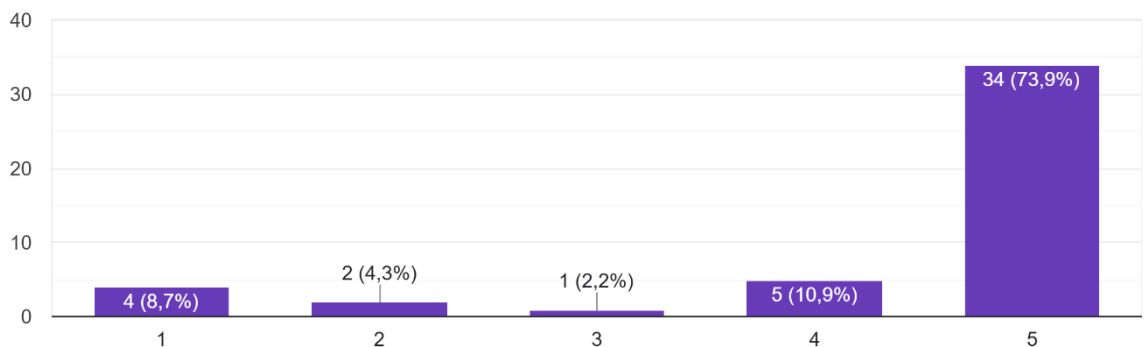
Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Quando questionados a respeito da integridade, as respostas mantiveram-se coerentes com as demais anteriores, como pode ser visto no Gráfico 7. Mais uma vez, 73,9% da amostra concorda totalmente com a ideia de que o supervisor lidará com integridade diante das questões que surjam no ambiente de trabalho. Quanto aos supervisores, estes permaneceram no mesmo padrão de resposta anterior.

## Gráfico 7

Eu confio na integridade do meu supervisor ao lidar com questões éticas e profissionais no ambiente de trabalho.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Os dados sugerem um ambiente de trabalho que promove a confiança entre estagiários e supervisores. Esta confiança é basilar para um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde os estagiários sentem que podem buscar ajuda e orientação sem receios, e os supervisores exercem conseguem transferir conhecimento. A confiança, como argumentado por Mayer, Davis e Schoorman (1995), é elementar para que o conhecimento seja compartilhado de maneira aberta e eficaz. Além disso, o desenvolvimento de uma relação de confiança incentiva o fluxo contínuo de conhecimento tácito, como discutido por Nonaka e Takeuchi (2008), pois os estagiários se sentem mais à vontade para aprender por meio da interação direta com seus supervisores, e esse conhecimento, muitas vezes, não está formalizado.

As informações apresentadas nos Gráficos já expostos foram sintetizadas nas Tabelas de Frequências 2, para os estagiários e 3, para os supervisores.

Tabela 2 – Resumo da variável Confiança pelos estagiários

**Segurança**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	4	4	8,7%	8,7%
2	2	6	4,3%	13%
3	0	6	0%	13%
4	6	12	13%	26%
5	34	46	73,9%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

**Competência**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	4	4	8,7%	8,7%
2	2	6	4,3%	13,0%
3	1	7	2,2%	15,2%
4	3	10	6,5%	21,7%
5	36	46	78,3%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

**Integridade**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	4	4	8,7%	8,7%
2	2	6	4,3%	13%
3	1	7	2,2%	15,2%
4	5	12	10,9%	26,1%
5	34	46	73,9%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tabela 3 – Resumo da variável Confiança pelos supervisores

**Segurança**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	1	2	20%	40%
4	0	2	0%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Competência**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	2	20%	40%
4	1	2	0%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Integridade**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

### 4.3 COMUNICAÇÃO

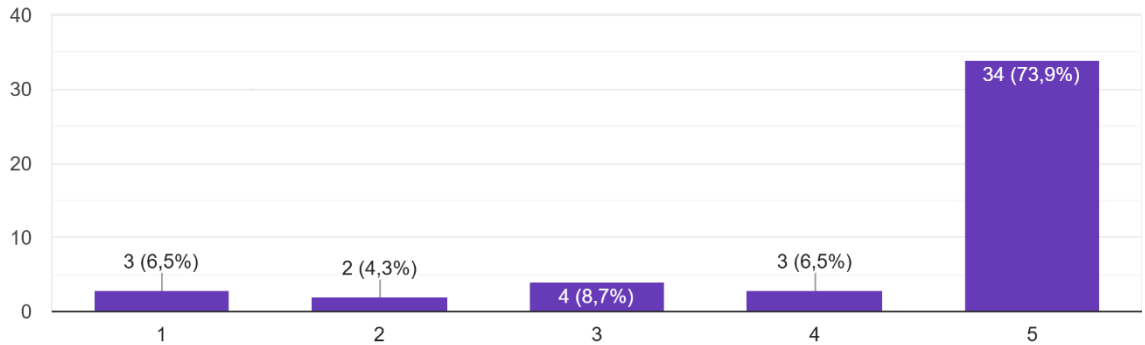
Nesta seção são descritos os níveis de concordância com afirmações relacionadas à comunicação entre estagiário e supervisor. Os atributos de interesse aqui são: clareza, efetividade da mensagem e transparência.

No que diz respeito às informações recebidas pelos estagiários, percebe-se que assim como na variável confiança, a maioria, 73,9%, acredita que há clareza e compreensão na transmissão das mensagens; 6,5% concorda parcialmente com a afirmativa; 8,7% permanece neutra; 4,3% discorda parcialmente; e 6,5% discorda totalmente do que foi dito (Gráfico 8).

## Gráfico 8

As informações que recebo no ambiente de trabalho são transmitidas de forma clara e compreensível.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

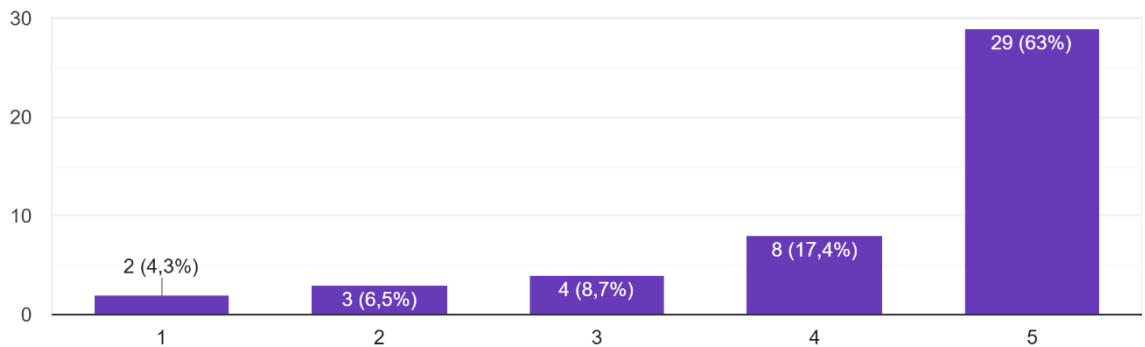
Sobre a clareza das informações transmitidas aos estagiários, os supervisores: concordaram totalmente (2); concordaram parcialmente (2) e discordaram parcialmente (1).

De acordo com o Gráfico 9, cai para 63% os que concordam totalmente com a afirmação de que a comunicação na equipe é eficaz e atinge seus propósitos. Os que concordam parcialmente são 17,4%. 8,7% mantiveram-se neutros, não concordando nem discordando da afirmação. 6,5% discordaram, e 4,3% discordaram totalmente.

## Gráfico 9

A comunicação na equipe é eficaz e atinge seus objetivos, sendo bem compreendida por todos.

46 respostas



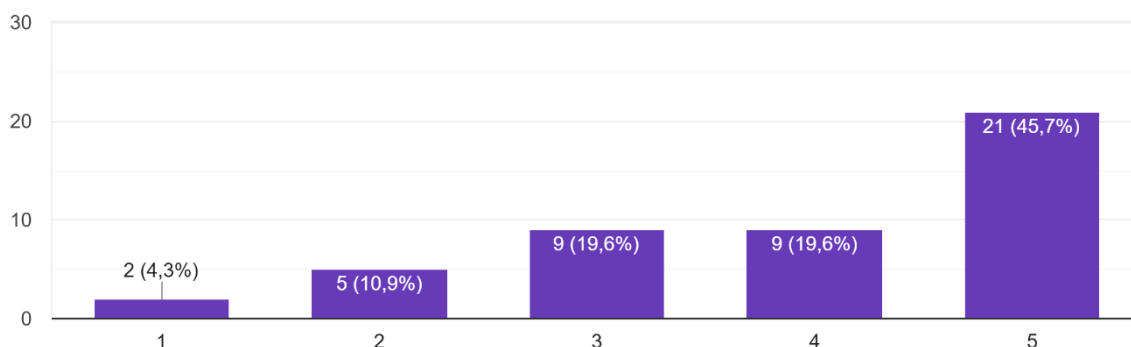
Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A queda de concordância total pode indicar alguns desafios na transmissão de mensagens e na compreensão plena das informações. Os supervisores dividem-se em: concordo parcialmente (01); nem concordo, nem discordo (1); e discordo totalmente (1). Os outros 2 concordam totalmente com a afirmativa de que a comunicação supervisor-equipe-estagiário é eficaz e bem compreendida por todos.

Em relação à transparência na comunicação entre departamentos, pôde-se observar menor uniformidade nas respostas (Gráfico 10). Diferentemente das outras afirmativas relacionadas a esta variável, apenas 45,7% dos estagiários concordaram totalmente. 19,6% concordaram parcialmente; a mesma proporção permaneceu neutra; 10,9% discordaram; e 4,3% discordaram totalmente.

## Gráfico 10

Como estagiário, sinto que há uma comunicação transparente entre os diferentes departamentos.  
46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Dentre os supervisores, 3 concordam totalmente que há transparência na comunicação interdepartamental; 1 concorda parcialmente com a afirmativa; e 1 não concorda nem discorda.

Ainda que a maioria tenha uma percepção positiva a respeito da transparência entre departamentos, mais consistente entre os supervisores, é notável que esta parece ser uma lacuna no quesito da boa comunicação. As respostas sugerem que a transparência na comunicação entre departamentos pode ser uma área de preocupação. A falta de uniformidade nas respostas indica que pode haver inconsistências na forma como a informação é compartilhada entre os departamentos, o que pode impactar negativamente a colaboração e o fluxo de trabalho.

Segundo as ideias de Argote e Ingram (2000), que destacam a importância da comunicação eficaz para a transferência de conhecimento e colaboração, as falhas na comunicação interdepartamental podem prejudicar a transferência de conhecimento tácito e explícito, levando a inconsistências no desempenho.

Takeuchi e Nonaka (2008) também discutem como a criação de conhecimento organizacional depende de interações abertas e transparentes. A lacuna observada nos gráficos pode indicar que nem todos os estagiários têm acesso ou se sentem confortáveis para participar dessas trocas interdepartamentais, o que limita a eficácia dos processos de criação e transferência de conhecimento.

As informações apresentadas nos Gráficos para esta variável também foram resumidas nas Tabelas de Frequências 4 (estagiários) e 5 (supervisores).

Tabela 4 - Resumo da variável Comunicação pelos estagiários

#### Clareza

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	3	3	6,5%	6,5%
2	2	5	4,3%	10,8%
3	4	9	8,7%	19,5%
4	3	12	6,5%	26%
5	34	46	73,9%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

#### Efetividade da mensagem

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	2	2	4,3%	4,3%
2	3	5	6,5%	10,8%
3	4	9	8,7%	19,5%
4	8	17	17,4%	36,9%
5	29	46	63%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

#### Transparência

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	2	2	4,3%	4,3%
2	5	7	10,9%	15,2%
3	9	16	19,6%	34,8%
4	9	25	19,6%	54,4%
5	21	46	45,6%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tabela 5 – Resumo da variável Comunicação pelos supervisores

<b>Clareza</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	2	3	40%	60%
5	2	5	40%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

<b>Efetividade da mensagem</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	1	2	20%	40%
4	1	3	20%	60%
5	2	5	40%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

<b>Transparência</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

#### 4.4 EXPRESSÃO DE IDEIAS

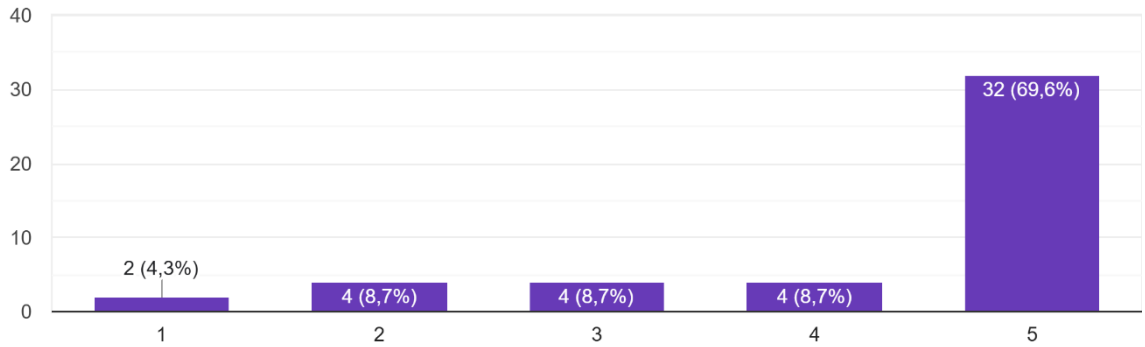
Nesta seção são analisados os dados da pesquisa com ênfase nos seguintes atributos: liberdade criativa, ambiente de apoio e participação ativa.

Quando questionados sobre a possibilidade de expressar ideias e opiniões com o supervisor (Gráfico 11), quase 70% dos estagiários concordaram totalmente com a questão; a porcentagem foi a mesma, quase 9%, para as opções concordo parcialmente, neutra e discordo parcialmente. Por último, 4,3% dos respondentes disseram discordar totalmente.

Gráfico 11

Posso discutir ideias e opiniões com meu supervisor.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

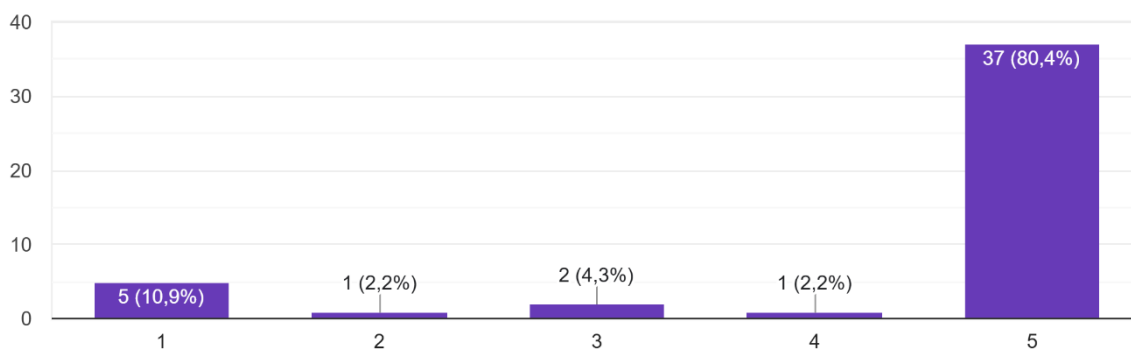
Em relação à visão dos supervisores, 3 afirmam aceitar totalmente discutir ideias e opiniões com seus estagiários. 1 concorda parcialmente, e 1 discorda totalmente. Embora a maioria dos supervisores pareça receptiva ao diálogo, há uma leve discrepância em relação aos estagiários, que se reflete nas respostas mais neutras ou negativas.

No Gráfico 12 uma parcela ainda maior de estagiários (80,4%) percebe que dúvidas ou erros serão corrigidos, porém com discrição e respeito, o que é positivo.

## Gráfico 12

Em caso de dúvida ou equívoco em alguma situação, sou orientado e/ ou corrigido de forma discreta e respeitosa pelo meu supervisor.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tal percepção é sobretudo importante pois, como extraído das ideias dos autores Davenport e Prusak (2003), um ambiente que deixa as pessoas confortáveis para expressar suas dúvidas e assumir seus erros favorece a transferência de conhecimento.

Dos supervisores, apenas 1 disse discordar totalmente, ao contrário dos 4 que concordaram totalmente com a afirmativa.

A correção respeitosa e construtiva é uma peça-chave no relacionamento entre supervisores e estagiários. Aquino e Castro (2020) reforçam que, quando oferecida de forma cuidadosa e respeitosa, a correção pode fortalecer a confiança entre subordinados e líderes, aumentando o engajamento e o desempenho dos estagiários. Isso reflete o que os dados demonstram, já que 80,4% dos estagiários relataram que são corrigidos dessa forma.

Cruz (2007) ressalta que o respeito mútuo nas interações organizacionais é muito importante para manter a confiança e o bom ambiente de trabalho. Os dados reforçam essa ideia, com a maioria dos supervisores também afirmando que retornam suas críticas de forma consciente para com os estagiários.

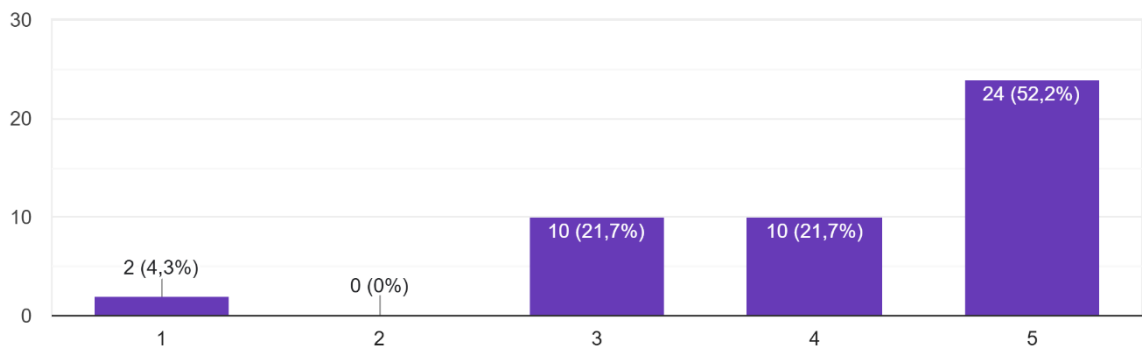
Quando indagados sobre participação ativa em discussões e contribuição de ideias para a resolução de problemas entre colegas, a parcela que concordou

totalmente (52,2%) caiu em relação às afirmativas anteriores dentro deste tópico, como pode ser visto no Gráfico 13.

Gráfico 13

Sou incentivado(a) a participar ativamente em discussões e contribuir com ideias para a resolução de problemas entre os colegas.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Diante de tal dado, depreende-se uma possível existência de barreiras dentro da equipe. Em contrapartida, as opiniões mantiveram-se constantes para os supervisores.

Kammani e Hema (2009) e North (2010) abordam como a cultura organizacional pode impactar a transferência de conhecimento. A cultura de incentivo à participação ativa e ao compartilhamento de ideias é importante para o desenvolvimento de um ambiente de aprendizado contínuo e de inovação. A percepção de supervisores e estagiários sobre o incentivo à participação não está totalmente alinhada, o que pode refletir inconsistências na aplicação de práticas de gestão que promovam essa participação ativa.

Os Gráficos desta variável foram acompanhados pelas Tabelas de Frequências 6 (estagiários) e 7 (supervisores) que resumem as informações principais.

Tabela 6 – Resumo da variável Expressão de ideias pelos estagiários

**Liberdade criativa**

<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
<b>1</b>	2	2	4,3%	4,3%
<b>2</b>	4	6	8,7%	13%
<b>3</b>	4	10	8,7%	21,7%
<b>4</b>	4	14	8,7%	30,4%
<b>5</b>	32	46	69,6%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

**Ambiente de apoio**

<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
<b>1</b>	5	5	10,9%	10,9%
<b>2</b>	1	6	2,2%	13,1%
<b>3</b>	2	8	4,3%	17,4%
<b>4</b>	1	9	2,2%	19,6%
<b>5</b>	37	46	80,4%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

**Participação ativa**

<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
<b>1</b>	2	2	4,3%	4,3%
<b>2</b>	0	2	0%	4,3%
<b>3</b>	10	12	21,7%	26%
<b>4</b>	10	22	21,7%	47,7%
<b>5</b>	24	46	52,3%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tabela 7 – Resumo da variável Expressão de ideias pelos supervisores

**Liberdade criativa**

Escola Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Ambiente de apoio**

Escola Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	0	1	0%	20%
5	4	5	80%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Participação ativa**

Escola Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

#### 4.5 ATIVIDADES PRÁTICAS

Nesta seção são analisados os dados da pesquisa com ênfase nos seguintes atributos: aprendizado experiencial, variedade de atividades e autonomia.

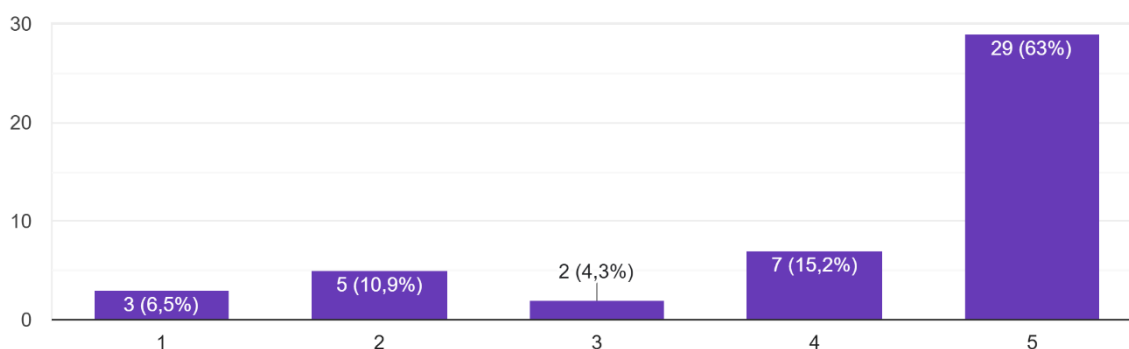
Sobre atividades práticas, a 1ª afirmativa tratou das aplicações dos conhecimentos teóricos, adquiridos em sala, no estágio. Conforme Gráfico 14: 63% concordaram totalmente que sim, os conhecimentos teóricos são postos em prática; 15,2% concordaram parcialmente; 4,3% permaneceram neutros; 10,9% discordaram parcialmente; e 6,5% discordaram totalmente. Os dados obtidos demonstram que, novamente, a percepção da maioria é positiva, porém, quase 40% dos estagiários não concordaram totalmente com a afirmativa, e efetivamente, 17,4% discordaram

dela, indicando o que pode tratar-se de uma brecha entre o que é ensinado na teoria acadêmica e o que se executa no cotidiano de uma organização.

Gráfico 14

Eu acredito que este estágio me permite aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A maioria dos supervisores (4) também acredita que a prática segue a teoria. Novamente, embora os dados forneçam números bem majoritários e constantes, parece haver uma ligeira discrepância entre o que pensam os estagiários e o que pensam os supervisores.

No estudo de caso “Gestão do Conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde” desenvolvido em duas unidades de saúde, Mota, Fernandes e Anjos (2021), investigaram a influência da cultura organizacional no desenvolvimento e implementação da Gestão do Conhecimento. Através de entrevistas semiestruturadas com gestores de ambas unidades constatou-se que: se o ambiente é aberto a mudanças e valoriza o aprendizado, as práticas fluem melhor. Se as pessoas resistem a novidades, torna-se mais difícil adotar novas práticas e melhorar processos. O estudo, embora não foque em atividades ou na percepção em si, indiretamente as aborda ao identificar como esta afeta a aceitação de práticas inerentes à transferência do conhecimento. Analogamente aos estagiários, a percepção dos supervisores sobre sua efetividade nas práticas de supervisão também é muito relevante.

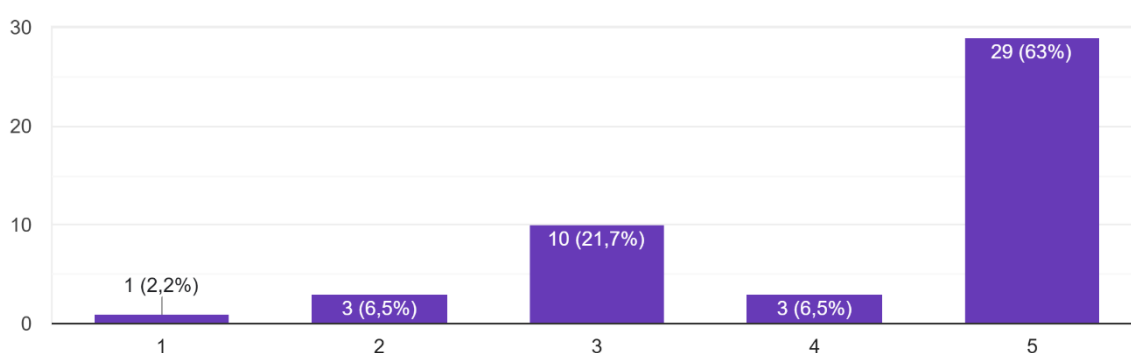
A aplicação do conhecimento teórico durante o estágio pode ser vista como uma fase de "Internalização", onde o conhecimento explícito (teórico) se transforma em tácito, por meio da prática, conforme abordado por Takeuchi e Nonaka (2008). O fato de 65,2% dos estagiários afirmarem que aplicam o conhecimento reflete um processo de internalização, mas os 15,2% que discordam mostram que há barreiras para que todo o conhecimento adquirido na universidade seja internalizado de forma eficaz no ambiente de estágio.

Conforme pode ser observado no Gráfico 15 sobre a variedade e estímulo referentes às atividades desenvolvidas, o resultado quanto aos que concordaram totalmente (63%) iguala-se ao do Gráfico 14. Quanto aos que concordaram parcialmente, a porcentagem cai para 6,5%; e a porcentagem de pessoas que se mantiveram neutras sobe para 21,7%. Em seguida têm-se: 6,5%, discordantes parcialmente; e 2,2%, discordantes totalmente. Em relação aos supervisores: 2 concordam totalmente com a afirmativa; 2 concordam parcialmente; e 1 discorda totalmente.

Gráfico 15

As atividades desenvolvidas são variadas e estimulantes.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Depois de uma série de gráficos mostrando a quase completa concordância, observa-se aqui uma pequena variação, o que pode indicar que as atividades podem ter um caráter mais rotineiro e repetitivo. Para Magnani e Heberlê (2010), a qualidade

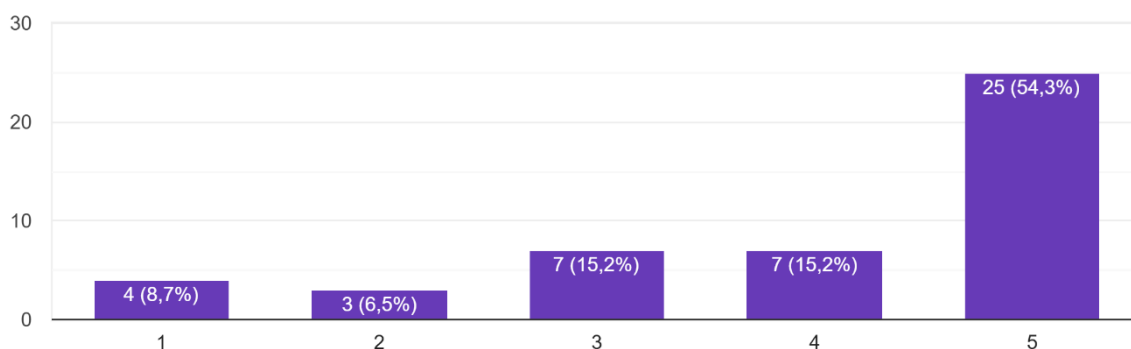
da supervisão e a clareza das tarefas atribuídas contribuem significativamente para garantir que o estagiário possa integrar teoria e prática.

Também foi perguntado acerca da autonomia para realizar tarefas e atividades de forma independente, facilitando o desenvolvimento de habilidades (Gráfico 16). Mais uma vez neste tópico, o número de pessoas concordando totalmente caiu (54,3%). 15,2% concordaram parcialmente; 15,2% permaneceram neutras; 6,5% discordaram parcialmente; e 8,7% discordaram totalmente.

Gráfico 16

Tenho autonomia para realizar tarefas e atividades de forma independente, o que facilita o desenvolvimento de habilidades.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Quanto aos supervisores foi possível verificar uma maior oscilação nas respostas: 1 concordou totalmente; 2 concordaram parcialmente; 1 permaneceu neutro; e 1 discordou parcialmente.

Tais oscilações, de ambas as partes, sugerem algum nível de centralização por parte dos supervisores e/ou da equipe, o que pode ao mesmo tempo fornecer uma espécie de amparo, confiança na realização das atividades, e inibir o desenvolvimento de capacidades voltadas à tomada de decisão.

As informações gráficas desta variável foram organizadas nas Tabelas de Frequências 8 (estagiários) e 9 (supervisores) como mostrado a seguir.

Tabela 8 – Resumo da variável Atividades práticas pelos estagiários

**Aprendizado experiencial**

<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
<b>1</b>	3	3	6,5%	6,5%
<b>2</b>	5	8	10,9%	17,4%
<b>3</b>	2	10	4,4%	21,8%
<b>4</b>	7	17	15,2%	37%
<b>5</b>	29	46	63%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

**Variedade de atividades**

<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
<b>1</b>	1	1	2,2%	2,2%
<b>2</b>	3	4	6,5%	8,7%
<b>3</b>	10	14	21,8%	30,5%
<b>4</b>	3	17	6,5%	37%
<b>5</b>	29	46	63%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

**Autonomia**

<b>Escala Likert</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
<b>1</b>	4	4	8,7%	8,7%
<b>2</b>	3	7	6,5%	15,2%
<b>3</b>	7	14	15,2%	30,4%
<b>4</b>	7	21	15,2%	45,6%
<b>5</b>	25	46	54,4%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tabela 9 – Resumo da variável Atividades práticas pelos supervisores

**Aprendizado experiencial**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	0	0	0%	0%
2	1	1	20%	20%
3	0	1	0%	20%
4	0	1	0%	20%
5	4	5	80%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Variedade de atividades**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	2	3	40%	60%
5	2	5	40%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Autonomia**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	0	0	0%	0%
2	1	1	20%	20%
3	1	2	20%	40%
4	2	4	40%	80%
5	1	5	20%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

#### 4.6 REDE DE RELACIONAMENTOS

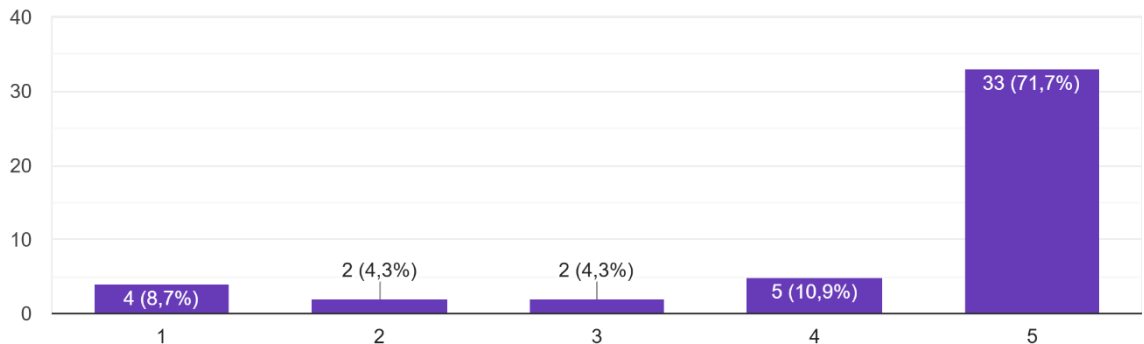
Nesta parte são analisados os dados da pesquisa com ênfase nos seguintes atributos: convivência, colaboração e acesso a recursos e informações.

À afirmativa relacionada à convivência com os demais colegas, o resultado obtido foi o seguinte: 71,7% dos respondentes disseram concordar totalmente; 10,9% concordaram parcialmente; 4,3% marcaram a opção neutra; 4,3% marcaram a opção discordo parcialmente; e 8,7% discordaram totalmente (Gráfico 17).

## Gráfico 17

Tenho um bom relacionamento com os demais colegas e posso sempre conversar com eles sobre o cotidiano da organização.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Embora um maior número de estagiários da amostra concorde totalmente, uma parcela de 13% não concorda com a afirmativa, indicando que pode haver problemas com os demais integrantes dos setores.

Em relação aos supervisores, as respostas são consistentes com as dos estagiários: 4 concordaram totalmente com a afirmativa de bom relacionamento entre estagiários e equipe.

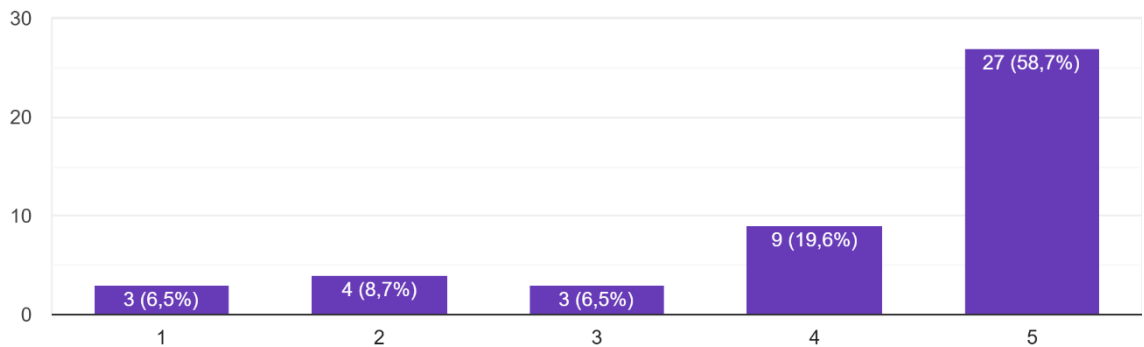
Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a importância dessas interações para a criação de conhecimento tácito (processo de socialização), o qual é compartilhado/transferido através dos indivíduos. Davenport e Prusak (2003) também veem as relações, chamadas de capital social, como fundamentais para o fluxo de informações na organização.

Conforme o Gráfico 18 pode-se verificar que menos de 60% concordaram totalmente que os supervisores estão dispostos a investir tempo para capacitar os estagiários. 19,6% concordaram parcialmente; 6,5% optaram pela opção neutra; 8,7% discordaram parcialmente; e os outros 6,5% discordaram totalmente. Para os supervisores: 2 concordaram totalmente; 2 concordaram parcialmente e 1 discordou totalmente.

## Gráfico 18

Os supervisores estão dispostos a investir tempo para capacitar os estagiários.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Segundo as ideias de Szulanski (2000), quando os supervisores não conseguem dedicar tempo suficiente à capacitação, isso se torna uma barreira significativa para a transferência de conhecimento. A percepção de 41,3% dos estagiários que não concordam plenamente que recebem o tempo necessário de seus supervisores reflete exatamente esse desafio. Colet e Mozzato (2019) concordam e discutem a importância do compartilhamento de conhecimento tácito, especialmente entre supervisores experientes e estagiários. A interação direta e a disposição dos supervisores para dedicar tempo aos estagiários fomentam que o conhecimento tácito, o qual é difícil de ser formalizado, seja transmitido de forma eficaz. O fato de 2 dos supervisores afirmarem estar plenamente dispostos a investir tempo na capacitação dos estagiários, enquanto outros 2 concordam parcialmente, sugere que sim, há muito sendo feito neste sentido, todavia podem haver limitações na capacidade ou disponibilidade para promover essa transferência de maneira ideal.

Corroborando os dados encontrados, no estudo “Avaliação da Gestão do Conhecimento no Ministério Público Estadual: um Estudo na Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais”, Resende, Colauto e Avelino (2008) discutem a avaliação da gestão do conhecimento no Ministério Público do Estado de Minas Gerais. Ele aborda os desafios da implementação de práticas de gestão do conhecimento na organização. O estudo descobriu que, embora algumas áreas,

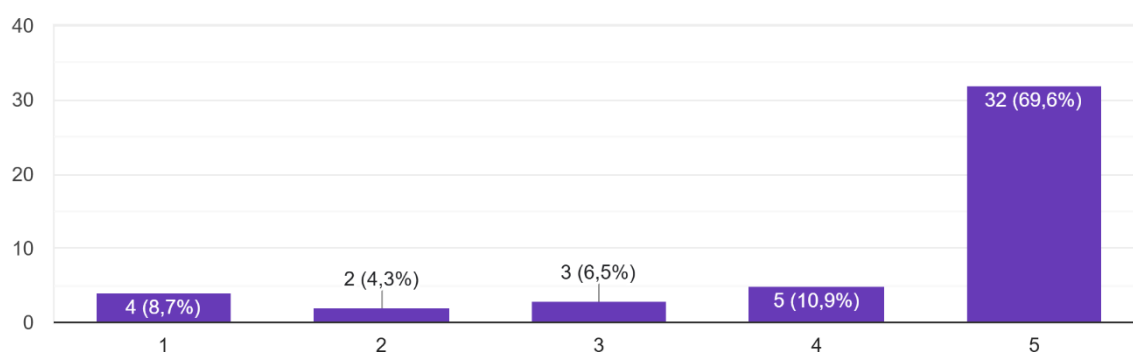
como a Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca, utilizem e compartilhem conhecimento mais intensamente, outras estão menos familiarizadas com o conceito. O estudo também descobriu que a instituição apresenta boas condições e busca mecanismos para aplicar práticas de gestão do conhecimento de forma satisfatória. Um dos quatro mais destacados obstáculos à utilização da Gestão do Conhecimento foi a falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária, correspondendo à resposta de 12% dos pesquisados.

A afirmativa exposta no Gráfico 19 buscou entender a satisfação dos estagiários com o suporte fornecido pela equipe de recursos humanos. Quase 70% dos respondentes concordaram totalmente que estão satisfeitos; 10,9% concordaram parcialmente, totalizando quase 81% dos respondentes. Os outros 19,5% da amostra dividiram-se em: 6,5 neutros; 4,3% discordaram parcialmente; e 8,7% discordaram totalmente.

Gráfico 19

Estou satisfeito com o suporte fornecido pela equipe de recursos humanos.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Quanto aos supervisores: 3 concordaram totalmente em relação à satisfação com a suporte prestado aos estagiários; 1 concordou parcialmente e 1 discordou totalmente.

O fato da maioria dos estagiários e supervisores se declararem satisfeitos sugere que o RH está cumprindo parte de seu papel no apoio ao desenvolvimento

dos estagiários. No entanto, a existência de estagiários e supervisores insatisfeitos indica que pode haver falhas em garantir que o suporte seja padronizado e de alta qualidade. Davenport e Prusak (2003) enfatizam o papel do RH na gestão do conhecimento e na promoção da integração, enquanto Magnani e Heberlê (2010) sugerem que um suporte mais focado no desenvolvimento pode aumentar a eficácia do estágio. Segundo os autores, a interação do RH com os estagiários deve ir além de aspectos burocráticos, focando no suporte emocional e no desenvolvimento profissional dos jovens.

As Tabelas de Frequências 10 (estagiários) e 11 (supervisores) a seguir apresentam um resumo dos dados mostrados nos Gráficos para esta variável.

Tabela 10 – Resumo da variável Rede de relacionamento pelos estagiários

#### Convivência

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	4	4	8,7%	8,7%
2	2	6	4,3%	13%
3	2	8	4,3%	17,3%
4	5	13	10,9%	28,2%
5	33	46	71,8%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

#### Colaboração

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	3	3	6,5%	6,5%
2	4	7	8,7%	15,2%
3	3	10	6,5%	21,7%
4	9	19	19,6%	41,3%
5	27	46	58,7%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

#### Acesso a recursos e informações

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	4	4	8,7%	8,7%
2	2	6	4,3%	13%
3	3	9	6,5%	19,5%
4	5	14	10,9%	30,4%
5	32	46	69,6%	100%
<b>Total</b>	46	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tabela 11 – Resumo da variável Rede de relacionamento pelos supervisores

**Convivência**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	0	1	0%	20%
5	4	5	80%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Colaboração**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	2	3	40%	60%
5	2	5	40%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

**Acesso a recursos e informações**

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

#### 4.7 FEEDBACK E RECONHECIMENTO

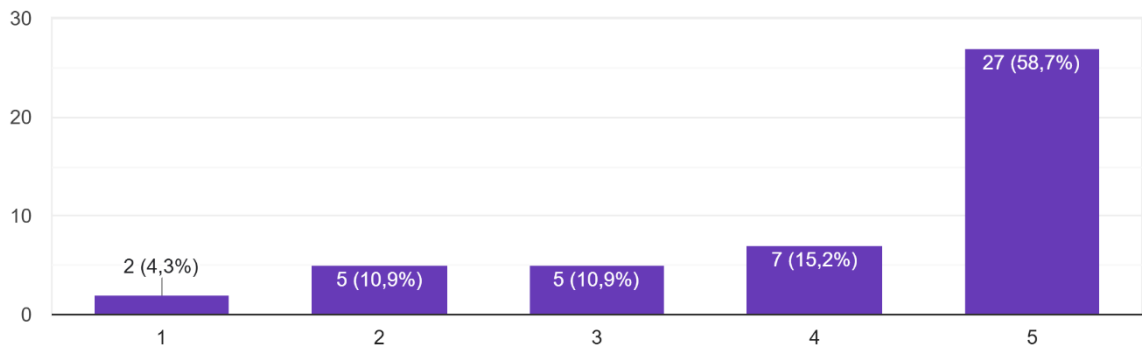
Neste tópico são analisados os dados da pesquisa com ênfase nos seguintes atributos: orientação específica, valorização e motivação.

Em relação à primeira afirmativa sobre feedback e reconhecimento observa-se que (Gráfico 20), de maneira análoga às outras questões, a maioria dos respondentes concordaram totalmente (58,7%). 15,2% concordaram parcialmente; 10,9% permaneceram neutros, sem concordar nem discordar; 10,9% discordaram parcialmente; e 4,3% discordaram totalmente.

## Gráfico 20

Eu sinto que recebo feedback útil sobre meu desempenho regularmente.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

2 dos supervisores concordaram totalmente sobre fornecer *feedback* útil aos estagiários; 2 concordaram parcialmente; e 1 discordou totalmente.

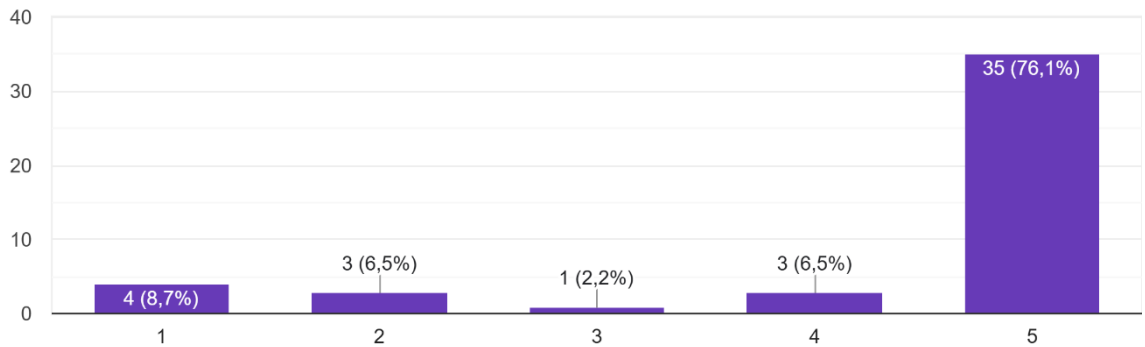
O gráfico e as respostas dos supervisores indicam que, embora a maioria dos estagiários e supervisores percebam que o feedback é oferecido regularmente, há uma leve discrepância que aponta para uma oportunidade de melhoria. Argote & Ingram (2000) ressaltam a importância do feedback para a transferência de conhecimento, enquanto Nonaka e Takeuchi (2008) destacam seu papel na criação de conhecimento e na transformação do conhecimento tácito em explícito.

No Gráfico 21, 76,1% dos estagiários indicaram que se sentem totalmente motivados a cumprir suas tarefas diárias, pois reconhecem sua importância para o andamento das atividades da organização. 6,5% concordaram parcialmente e 2,2% permaneceram neutros, enquanto 6,5% discordaram parcialmente e 8,7% discordaram totalmente.

Gráfico 21

Sinto-me motivado para cumprir minhas tarefas diárias porque sei que elas são importantes para o bom andamento das atividades.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Esses resultados mostram que, embora a grande maioria esteja motivada e veja sentido em suas tarefas, ainda há uma parcela de estagiários que não percebe a relevância de suas atividades para o contexto geral da organização.

2 supervisores concordaram totalmente que as tarefas realizadas pelos estagiários são importantes para o andamento das atividades da organização. 1 concordou parcialmente, enquanto 1 discordou totalmente.

Os resultados mostram que a maioria dos estagiários se sente motivada e vê a importância de suas tarefas, bem como os supervisores. Sveiby (1998) destaca a relevância dos ativos intangíveis, como o capital humano motivado, enquanto Aquino e Castro (2020) ressaltam a importância do reconhecimento e da comunicação eficaz para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e engajados. Melhorar a comunicação sobre o impacto das tarefas dos estagiários e garantir que todos compreendam a relevância do seu trabalho pode ajudar a aumentar a motivação e a integração desses jovens profissionais na organização.

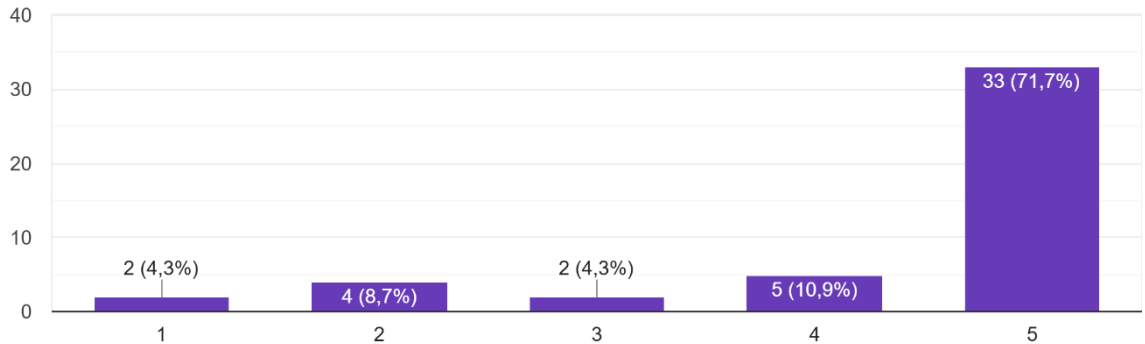
No Gráfico 22 é possível verificar que 71,7% dos estagiários responderam concordar totalmente com a afirmativa relacionada ao encorajamento para assumir desafios e responsabilidades adicionais. No entanto, 10,9% concordaram parcialmente; 4,3% são neutros; 8,7% discordaram parcialmente; e 4,3%

discordaram totalmente.

## Gráfico 22

Meu supervisor me encoraja a assumir desafios e responsabilidades adicionais, o que contribui para o meu desenvolvimento profissional.

46 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Esses resultados sugerem que, embora a maioria sinta incentivo para assumir novos desafios, uma parcela significativa não percebe esse estímulo de forma consistente.

Em relação aos supervisores: 3 afirmaram que encorajam os estagiários a assumir responsabilidades adicionais, enquanto 1 concordou parcialmente e 1 discordou totalmente. Isso indica uma percepção positiva, mas com alguma divergência, já que, ao parecer, nem todos os supervisores estão completamente dispostos ou acreditam ser eficazes nesse aspecto.

O conceito de externalização e internalização no ciclo SECI, de Nonaka e Takeuchi (2008), sugere que, quando os estagiários são incentivados a assumir novos desafios, eles têm a oportunidade de aplicar conhecimentos explícitos e internalizar novas experiências, transformando-as em conhecimento tácito.

Para esta variável, os dados dos Gráficos foram condensados nas Tabelas de Frequências 12 (estagiários) e 13 (supervisores).

Tabela 12 – Resumo da variável *Feedback* e reconhecimento pelos estagiários

### Orientação específica

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	0	1	0%	20%
5	4	5	80%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

### Motivação

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	2	3	40%	60%
5	2	5	40%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

### Valorização

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Tabela 13 – Resumo da variável *Feedback* e reconhecimento pelos supervisores

### Orientação específica

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	2	3	40%	60%
5	2	5	40%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

### Motivação

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

### Valorização

Escala Likert	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
1	1	1	20%	20%
2	0	1	0%	20%
3	0	1	0%	20%
4	1	2	20%	40%
5	3	5	60%	100%
<b>Total</b>	5	--	100%	--

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

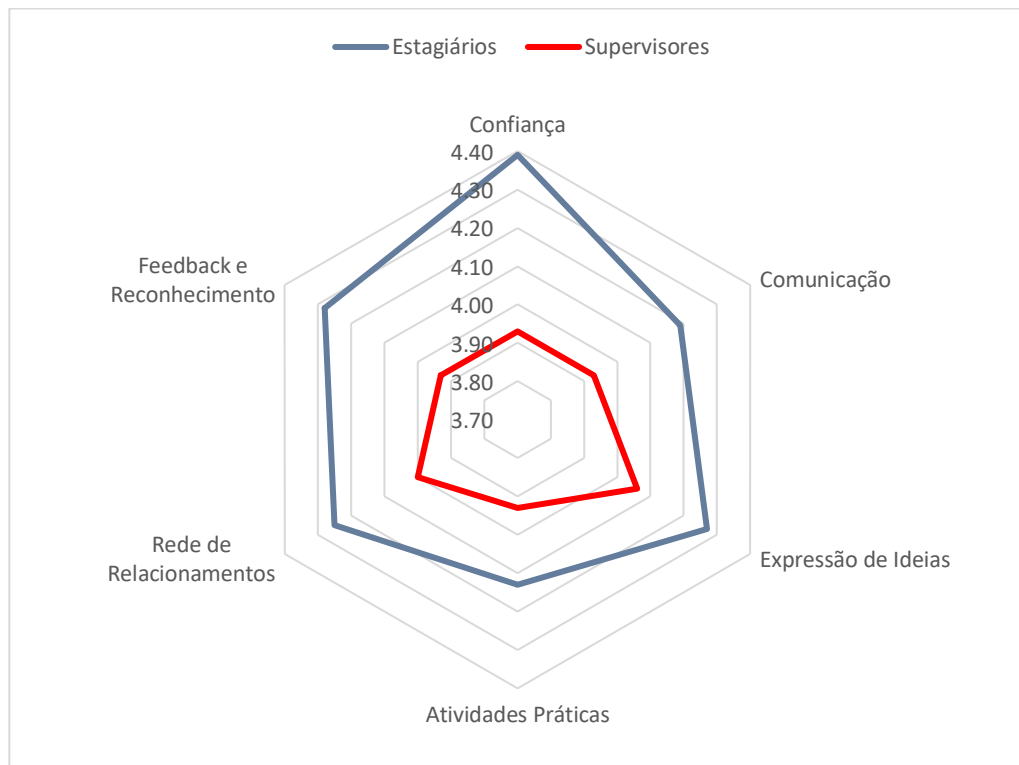
Para melhor visualização também foi elaborado um gráfico de radar, agrupando as principais médias das seis variáveis estudadas:

Quadro 2 – Resumo dos dados

Variáveis	Estagiários	Supervisores
Confiança	4,39	3,93
Comunicação	4,19	3,93
Expressão de Ideias	4,27	4,06
Atividades Práticas	4,13	3,93
Rede de Relacionamentos	4,25	4,00
Feedback e Reconhecimento	4,28	3,93

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Gráfico 23 – Gráfico de Radar



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de estagiários e supervisores em relação à transferência de conhecimento em um órgão público de Sergipe. A partir dos resultados obtidos, é possível concluir que, embora existam aspectos positivos que indicam um ambiente de aprendizado relativamente saudável, há também disparidades e lacunas que necessitam de atenção para aprimorar a experiência dos estagiários e otimizar a transferência de conhecimento.

A análise dos dados revelou que a maioria dos estagiários percebe incentivo ao desenvolvimento profissional e se sente motivada a cumprir suas atividades diárias. Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que o conhecimento é criado e compartilhado a partir de processos colaborativos, e os resultados mostraram que muitos estagiários reconhecem que são incentivados a assumir desafios e responsabilidades adicionais, promovendo o ciclo de externalização e internalização do conhecimento. Esses processos são fundamentais para que o conhecimento tácito se transforme em conhecimento operacional, contribuindo para a capacitação e o crescimento dos estagiários.

No entanto, existe uma pequena parcela de estagiários que não percebe o incentivo de forma tão positiva ou que não sente que suas contribuições sejam plenamente reconhecidas. Aquino e Castro (2020) ressaltam que a motivação no trabalho é fortemente influenciada pela percepção de reconhecimento e pela clareza na comunicação. Nesse sentido, a pesquisa identificou que, embora exista uma maioria que se sente motivada, alguns estagiários ainda relatam falta de clareza e apoio suficiente de seus supervisores. Isso sugere a necessidade de estabelecer práticas de comunicação mais eficazes e de garantir que todos os estagiários compreendam a relevância de suas atividades no contexto organizacional.

A perspectiva dos supervisores sobre o papel dos estagiários também se mostrou, em alguns pontos, modestamente desalinhada com a percepção dos próprios estagiários. Davenport e Prusak (2003) argumentam que a criação de valor organizacional depende da capacidade de os líderes promoverem um ambiente de suporte ao aprendizado e à transferência de conhecimento. Enquanto a maioria dos supervisores acredita que incentiva adequadamente os estagiários a participar ativamente, os estagiários não sentem sempre esse incentivo de forma uniforme. Essa divergência revela a necessidade de padronizar os mecanismos de apoio, para

garantir que todos os estagiários tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e compreendam o valor do trabalho que estão realizando.

Outro ponto importante é o papel do RH na experiência dos estagiários. Sveiby (1998) destaca que o capital humano é um dos principais ativos intangíveis de uma organização, e o apoio efetivo do RH é fundamental para desenvolver e reter esse capital. Os resultados indicaram que, embora o suporte do RH seja visto de forma positiva pela maioria, uma parte dos estagiários e supervisores não considera esse suporte adequado. Essa situação aponta para a necessidade de um aprimoramento nas práticas de acompanhamento e suporte oferecido pelo RH, garantindo um alinhamento entre as expectativas dos estagiários e as iniciativas da organização para capacitá-los.

Observou-se considerável variação nas respostas sobre a comunicação interdepartamental, o que pode apontar para a necessidade de melhorias nessa área. A falta de uniformidade nas respostas dos estagiários sobre a transparência na comunicação entre os departamentos sugere que há barreiras na circulação de informações que poderiam ser resolvidas por meio de práticas mais transparentes e abertas. Kammani e Hema (2009) salientam que a comunicação clara e transparente é essencial para superar barreiras organizacionais e promover um ambiente colaborativo. Melhorar a comunicação entre as áreas e garantir que as informações fluam de forma clara para todos os estagiários não apenas aumentará a motivação deles, mas também possibilitará uma melhor compreensão dos objetivos e da relevância de suas atividades.

Argote & Ingram (2000) destacam que a qualidade da transferência de conhecimento depende de um ambiente que favoreça a troca constante de informações e a criação de laços de confiança. O estudo revela uma percepção majoritariamente positiva de ambos os grupos em relação à transferência de conhecimento no órgão público. A maioria dos estagiários demonstra motivação e reconhece o incentivo ao desenvolvimento profissional, incluindo oportunidades para assumir desafios e responsabilidades, o que favorece a internalização e externalização do conhecimento. Embora uma parcela menor relate falta de clareza na comunicação e apoio, e haja um desalinhamento parcial entre a percepção de supervisores sobre o incentivo oferecido e a percepção dos estagiários em relação ao recebimento deste incentivo, a avaliação geral aponta para um ambiente de aprendizado relativamente saudável e com potencial para otimização, principalmente

com o fortalecimento da comunicação, do feedback estruturado e do papel do RH no suporte aos estagiários.

Cabe ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. O tamanho da amostra foi relativamente pequeno, especialmente no que se refere ao número de supervisores, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados foi realizada por meio de questionários autodeclarados, havendo a possibilidade de vieses nas respostas. Pesquisas futuras poderiam abordar essas limitações, incluindo uma amostra maior e mais diversificada, bem como utilizando uma abordagem metodológica mista para obter resultados mais abrangentes.

## REFERÊNCIAS

ABRES (Associação Brasileira de Estágios). **[Estatísticas sobre estágio no Brasil em 2023]**. Disponível em: <https://abres.org.br/estatisticas/>. Acesso em: 17 jan. 2025.

ALVARENGA, Estelbina Miranda de. **Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos**. 2. ed. Assunção – Paraguai: SAF, 2012.

AQUINO, Rodolfo Bott de; CASTRO, Vicente Bicudo de. **O desafio da transferência do conhecimento: um estudo de caso aplicado a uma grande empresa**. Revista P2P E INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 127–155, 2020.

ARGOTE, Linda; INGRAM, Paul. **Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

ARGOTE, Linda; McEVILY, Bill; REAGANS, Ray. **Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes**. Management Science, Hanover, v. 49, n. 4, p. 571–582, 2003.

BANDURA, Albert; AZZI, Roberta Gurgel; POLYDORO, Soely. **Teoria Social Cognitiva: Conceitos básicos**. Artmed, 2008.

BENNET, David; BENNET, Alex. **Engaging tacit knowledge in support of organizational learning**. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 38, No. 1, 2008.

BILLET, Stephen. **Learning in the workplace: Strategies for effective practice**. Crows Nest: Allen & Unwin, 2001.

BOMFIM, Aldrey da Silva; SANTANA JUNIOR, Gildásio. **O profissional de Economia: importância do estágio e desafios do mercado de trabalho**. Revista Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, [S. l.], v. 20, n. 35, p. 123-131, 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Básica 2022: notas estatísticas**. Brasília, DF: Inep, 2022. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/notas\\_estatisticas\\_censo\\_escolar\\_2022.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2022.pdf). Acesso em: 17 jan. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior 2023: notas estatísticas**. Brasília, DF: Inep, 2024. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2023/apresentacao\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2023.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2023.pdf). Acesso em: 17 jan.

2025.

BRASIL. **Lei n.º 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 set. 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Subsecretaria de Estatísticas e Estudos do Trabalho. **[Dados sobre empregabilidade jovem no Brasil apresentados durante evento realizado pelo CIEE em 26 de maio de 2023]**. Disponível em: <https://portal.ciee.org.br/universo-ciee/empregabilidade-jovem-brasil-2024/>. Acesso em: 17 jan. 2025.

COLAUTO, Romualdo Douglas. **Avaliação da gestão do conhecimento: um estudo na Procuradoria Geral de Justiça do estado de Minas Gerais**. Revista Enfoque: Reflexão Contábil, v. 26, n. 1, p. 29-41, 2008.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. **“Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z**. Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v. 8, n.2, p.36, 2019.

CUMMINGS, Jeffrey L.; TENG, Bing-Sheng. **Transferindo conhecimento de P&D: os principais fatores que afetam o sucesso da transferência de conhecimento**. Journal of Engineering and Technology Management, v. 20, p. 39-68, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EDMONDSON, Amy. **Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams**. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EKSTEDT, Mirjam; LINDBLAD, Marléne; LÖFMARK, Anna. **Nursing students' perception of the clinical learning environment and supervision in relation to two different supervision models – a comparative cross-sectional study**. BMC Nursing, v. 18, n. 49, p. 1-9, 2019.

**Espiral do conhecimento**. Research Gate. Disponível em: [https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-A-espiral-do-conhecimento-de-Nonaka-e-Takeuchi-F-onte-Nonaka-e-Takeuchi-1997\\_fig1\\_266217413](https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-A-espiral-do-conhecimento-de-Nonaka-e-Takeuchi-F-onte-Nonaka-e-Takeuchi-1997_fig1_266217413). Acesso em: 20 jan. 2025.

FERREIRA, Williby da Silva; SARAIVA, Juliana Albuquerque Gonçalves; AGUIAR, Yuska Paola Costa. **Investigação sobre o processo de transferência de conhecimento em estágios oferecidos a cursos de TI por empresas de software**. Revista Tecnologias na Educação, Ano 9, v. 20, Edição Temática IV, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANSEN, Morten T. **The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits**. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 1, p. 82–111, 1999.

HERZBERG, Frederick. **One more time: How do you motivate employees?** *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53–62, 1968.

HINDS, Pamela; PFEFFER, Jeffrey. **Why Organizations Don't "Know What They Know": Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise**. Cambridge: Mass, 2003.

JACOBS R.L.; Park Y. **A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development**, v. 8, n. 4, p. 433-457, 2009.

KAMMANI, Abdullah; DATA, Hema. (2009). **Public Sector Knowledge Management: A Generic Framework**. *Public Sector ICT Management Review*: v. 3, p 1-14, 2009.

KNEMEYER, A. Michael; MURPHY, Paul R. **Estágios em Logística: Perspectivas do Empregador e do Estudante**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 32, n.2, 135-152, 2002.

KOLB, David A. **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

LEMOS, Bernardo; JOIA, Luiz Antonio. **Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório**. *Revista Gestão e Produção: São Carlos*, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.

MAGNANI, Marcio; HEBERLÊ, Antonio Luiz Oliveira. **Introdução à Gestão do Conhecimento: organizações como sistemas sociais complexos**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto; CORNACCHIONE, Edgard. **Editorial: Item de Likert e Escala de Likert**. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, Belo Horizonte, v. 32, n. 1, p. 1-5, jan./abr. 2021.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. **Um modelo integrativo de confiança organizacional**. American Psychological Association: 1995.

MELO, Simone Lopes de; BORGES, Livia de Oliveira. **A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem**. *Revista Psicologia*:

Ciência e Profissão, Brasília, v. 27, n. 3, p. 506-521, set. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOTA, Maristela Heckler; FERNANDES, Alice Munz; ANJOS, Fernando Elemar Vicente dos. **Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde**. Revista Gestão & Saúde, Brasília, v. 14, n. 2, p. 202-218, 2023.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo à empresa inteligente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage, p. 432, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. **The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Bookman, 1997.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Bookman, 2008, p. 94.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZABOT, João Batista M.; DA SILVA, LC Mello. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. Atlas, 2002, p. 13.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

Prezado (a) estagiário(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem por objetivo identificar a percepção de estagiários e supervisores sobre a transferência de conhecimento que ocorre em órgão público de Sergipe.

Sua participação é voluntária e não permite sua identificação, mantendo assim o sigilo pessoal. As informações fornecidas terão finalidade acadêmica, sendo utilizadas na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Graziella Oliveira de Menezes, estudante do curso de Administração, ministrado pela Universidade Federal de Sergipe, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft. O questionário encontra-se dividido em sete partes: Perfil do respondente; confiança; comunicação; expressão de ideias; atividades práticas; rede de relacionamentos; e, feedback e reconhecimento. Em caso de dúvida, contate-me pelo seguinte endereço eletrônico: [graziella.oliveiram@gmail.com](mailto:graziella.oliveiram@gmail.com).

Obrigada!

### PERFIL

1- Qual é o seu sexo?

( ) Masculino

( ) Feminino

( ) Outro: \_\_\_\_\_

2- Qual é a sua idade?

( ) Até 20 anos

( ) Entre 21 e 25 anos

( ) Entre 26 e 30 anos

( ) Acima de 30 anos

3- Qual é o seu Curso?

( ) Graduação em Direito

( ) Pós-Graduação em Direito

Graduação em Outros Cursos

4- Caso tenha marcado graduação, em qual período você se encontra?

\_\_\_\_\_

5- Já realizou estágio em outro órgão/empresa?

Não

Sim

Em caso afirmativo

Setor Público

Setor Privado

Outro

Por favor, leia as afirmativas abaixo e selecione o nível de concordância ou discordância em relação a cada uma com atenção e sinceridade. Sua resposta será muito importante para que a pesquisa tenha resultados mais precisos.

### **CONFIANÇA**

6- Sinto-me seguro em procurar meu supervisor para esclarecer dúvidas.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

7- Eu confio na capacidade do meu supervisor para resolver conflitos e problemas de forma justa e eficaz no ambiente de trabalho.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

8- Eu confio na integridade do meu supervisor ao lidar com questões éticas e profissionais no ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

### **COMUNICAÇÃO**

9- As informações que recebo no ambiente de trabalho são transmitidas de forma clara e compreensível.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

10- A comunicação na equipe é eficaz e atinge seus objetivos, sendo bem compreendida por todos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

11- Como estagiário, sinto que há uma comunicação transparente entre os diferentes departamentos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo

Concordo totalmente

### **EXPRESSÃO DE IDEIAS**

12- Posso discutir ideias e opiniões com meu supervisor.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

13- Em caso de dúvida ou equívoco em alguma situação, sou orientado e/ ou corrigido de forma discreta e respeitosa pelo meu supervisor.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

14- Sou incentivado(a) a participar ativamente em discussões e contribuir com ideias para a resolução de problemas entre os colegas.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

### **ATIVIDADES PRÁTICAS**

15- Eu acredito que este estágio me permite aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula.

Discordo totalmente

- ) Discordo
- ) Neutro
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

16-As atividades desenvolvidas são variadas e estimulantes.

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo
- ) Neutro
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

17- Tenho autonomia para realizar tarefas e atividades de forma independente, o que facilita o desenvolvimento de habilidades.

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo
- ) Neutro
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

## **REDE DE RELACIONAMENTOS**

18- Tenho um bom relacionamento com os demais colegas e posso sempre conversar com eles sobre o cotidiano da organização.

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo
- ) Neutro
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

19- Os supervisores estão dispostos a investir tempo para capacitar os estagiários.

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

20- Estou satisfeito com o suporte fornecido pela equipe de recursos humanos.

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

### **FEEDBACK E RECONHECIMENTO**

21- Eu sinto que recebo feedback útil sobre meu desempenho regularmente.

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

22- Meu supervisor me encoraja a assumir desafios e responsabilidades adicionais, o que contribui para o meu desenvolvimento profissional.

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

23- Sinto-me motivado para cumprir minhas tarefas diárias porque sei que elas são importantes para o bom andamento das atividades.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2

Prezado (a) supervisor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem por objetivo identificar a percepção de estagiários e supervisores sobre a transferência de conhecimento que ocorre em um órgão público de Sergipe.

Sua participação é voluntária e não permite sua identificação, mantendo assim o sigilo pessoal. As informações fornecidas terão finalidade acadêmica, sendo utilizadas na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Graziella Oliveira de Menezes, estudante do curso de Administração, ministrado pela Universidade Federal de Sergipe, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft. O questionário encontra-se dividido em sete partes: Perfil do respondente; confiança; comunicação; expressão de ideias; atividades práticas; rede de relacionamentos; e, *feedback* e reconhecimento. Em caso de dúvida, contate-me pelo seguinte endereço eletrônico: graziella.oliveiram@gmail.com.

Obrigada!

### ANÁLISE DO PERFIL

1- Qual é o seu sexo?

( ) Masculino

( ) Feminino

( ) Outro: \_\_\_\_\_

2- Qual é a sua idade?

( ) Até 30 anos

( ) Entre 31 e 35 anos

( ) Entre 36 e 40 anos

( ) Acima de 40 anos

3- Qual é o seu cargo na instituição? \_\_\_\_\_

4- Há quanto tempo atua como supervisor(a) de estagiários nesta instituição?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Acima de 5 anos

5- Já supervisionou estágio em outro órgão/empresa?

- Não
- Sim

Em caso afirmativo

- Setor Público
- Setor Privado
- Outro

Por favor, leia as afirmativas abaixo e selecione o nível de concordância ou discordância em relação a cada uma com atenção e sinceridade. Sua resposta será muito importante para que a pesquisa tenha resultados mais precisos.

### **CONFIANÇA**

6- Eu confio na segurança das informações que compartilho com meu estagiário(a) durante o estágio.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

7- Eu confio na integridade do meu estagiário(a) ao lidar com questões éticas e profissionais no ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo

Concordo totalmente

8- Eu confio nos meu estagiários para se portarem de forma profissional no ambiente de trabalho.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

### **COMUNICAÇÃO**

9- As informações que transmito aos estagiários são passadas de forma clara e compreensível.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

10- A comunicação entre mim, a equipe e os estagiários sob minha supervisão é eficaz e atinge seus objetivos, sendo bem compreendida por todos.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

11- Como supervisor, sinto que há uma comunicação transparente entre os diferentes departamentos.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

- Concordo
- Concordo totalmente

### **EXPRESSÃO DE IDEIAS**

12- Aceito discutir ideias e opiniões com meus estagiários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

13- Em caso de dúvida ou equívoco em alguma situação, corrijo meu estagiário(a) de forma discreta e respeitosa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

14- Incentivo meus estagiários a participarem ativamente de discussões com a equipe, contribuindo com ideias para a resolução de problemas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

### **ATIVIDADES PRÁTICAS**

15- Acredito que o estágio permite que os estagiários apliquem os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

16- As atividades desenvolvidas pelos estagiários são variadas e estimulantes.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

17- Concedo autonomia aos estagiários sob minha supervisão para realizarem tarefas e atividades de forma independente, o que facilita o desenvolvimento deles.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

## **REDE DE RELACIONAMENTOS**

18- Os estagiários sob minha supervisão têm um bom relacionamento com os demais colegas da unidade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

19- Estou disposto a investir tempo para capacitar os estagiários sob minha supervisão.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

20- Estou satisfeito com o suporte fornecido aos estagiários pela equipe de recursos humanos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

### **FEEDBACK E RECONHECIMENTO**

21- Sinto que forneço feedback útil sobre o desempenho do estagiário(a) sob minha supervisão regularmente.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

22- Encorajo meus estagiários a assumir desafios e responsabilidades adicionais, o que contribui para o seu desenvolvimento profissional.

- Discordo totalmente

- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

23- Acredito que as tarefas e atividades realizadas diariamente pelos estagiários são importantes para o bom andamento das atividades.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente