

ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR MEIO DE PROGRAMAS DE ESTÁGIO: UMA REALIDADE OU UM DESAFIO?

Donizeti Leandro de Souza - Universidade Federal de Lavras/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais¹

André Luiz Zambalde - Universidade Federal de Lavras²

Nivaldo Oliveira - Universidade Federal de Lavras³

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a implantação de programas de estágio e a construção de conhecimentos em micro e pequenas empresas (MPE's), identificando, se na prática, esses programas têm sido desenvolvidos para fins de aprendizado organizacional ou apenas como um tipo de redução de custos. Para o delineamento do estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa, aplicada a empresários e estagiários de MPE's em um município do Sul de Minas Gerais, tendo como ponto central a gerência de programas de estágio por meio de uma perspectiva de criação de conhecimentos. Apesar de identificar a possibilidade de construção de conhecimentos, foi evidenciado, como grande dificultador, o desconhecimento dos empresários sobre os benefícios dos programas de estágio para além da redução de custos, fato este que contribui para a fragilidade de muitos desses programas. Ademais, espera-se com o estudo, contribuir para uma discussão prática sobre como os programas de estágio podem se tornar canais estratégicos às MPE's, despertando sobre a possibilidade de criação de novos conhecimentos por meio de processos de trocas entre empresas e estudantes.

Palavras-Chaves: Criação de conhecimentos, Micro e Pequenas empresas, Programas de estágio.

STRATEGY CREATION OF KNOWLEDGE IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES THROUGH TRAINING PROGRAMS: A REALITY OR A CHALLENGE?

Abstract: The objective of this study is to analyze the relationship between the implementation of internship programs and the construction of the organizational knowledge in Micro and Small Enterprises (MSE's), by identifying if in practice this kind of programs has been developed with organizational learning goals or just as a cost reduction way. A qualitative research was applied with entrepreneurs and interns of MSE's in a city in south of Minas Gerais, having as main issue the management of internship programs with a knowledge creation perspective. Despite the identification of the possibility of knowledge construction, a huge complicator was

¹ E.mail: souza.doni@yahoo.com.br

² E.mail: zamba@dcc.ufla.br

³ E.mail: nivaldo_x@hotmail.com. Endereço: Campus Universitário, Caixa postal 3037 CEP: 37200-000 Lavras/MG.

evidenced, the unfamiliarity of the entrepreneurs about the benefits of the internship programs besides the cost reduction, fact that contributes to the fragility of many of this programs. In addition, there is an expectation this study contributes to the practical discussion about how the internship programs could be turned in strategic channels to MSE's, awakening to the possibility of creation of new knowledge's though the exchange process with students and enterprises.

Keywords: Knowledge Creation, Micro and Small Enterprises, Internship programs.

Introdução

Nesta que é considerada a era do conhecimento, a força da produção mundial deixa de focar apenas o capital e o trabalho manual para dar ênfase a uma nova abordagem baseada no poder intelectual de seus membros, em que a valorização do conhecimento, como fator de produção, permite maior flexibilidade e inovação frente às instabilidades de mercados e a acirrada competição do mundo globalizado (ARTIGAS; BONAGURO; RIVERO, 2011; PEDRAJA-REJAS; RODRIGUEZ-PONCE, 2008; DRUCKER, 1999).

Diante desta abordagem, novas estratégias e objetivos organizacionais estão sendo analisados com foco na geração de conhecimentos como elementos de vantagens competitivas, sendo os indivíduos reconhecidos como seres dotados de inteligência, capazes de construir tais conhecimentos e interferir positivamente no ambiente de trabalho, dentro de um processo de aprendizagem contínua. Essa mudança faz emergir um novo modelo organizacional no qual o conhecimento passa a ser fundamental para as organizações, diante da necessidade de processos de aprendizagem (MCADAM; MCCREEDY, 1999).

Assim, a gestão do conhecimento se apresenta como um processo indispensável, por tornar as organizações hábeis na flexibilidade de criar, adquirir, transferir e modificar o comportamento organizacional, agregando valor e diferencial a processos, produtos ou serviços (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008; SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008; NONAKA, 2007; SWAN et al., 1999).

Nota-se, na atualidade, que estudos relacionados a processos de criação do conhecimento e aprendizagem organizacional vêm sendo bastante difundidos e explorados por grandes empresas e pela própria academia, porém, pouco se tem

debatedo estes assuntos aplicados à realidade das MPE's (EVANGELISTA et al., 2010; FINK; PLODER, 2009; HUTCHINSON; QUINTAS, 2008).

As MPE's constituem um segmento relevante a novos estudos organizacionais por representar uma importante parcela da economia nacional, com 99% das empresas do país e grande parte dos empregos gerados, mas que enfrenta altos índices de mortalidade (SANTOS, 2012). Surge, assim, a necessidade de novas formas de gestão capazes de preparar as MPE's para se tornarem mais competitivas e sustentáveis em longo prazo.

Como proposta de atividades voltadas à criação e gestão do conhecimento aplicada à realidade das MPE's, este artigo parte dos estudos de Magara, Bukirwa, Kayiki (2011) os quais asseveram que os programas de estágio podem representar um importante canal de aprendizado ao proporcionar às instituições participantes, uma oportunidade de apropriação de habilidades e competências dos alunos-estagiários para transferência de conhecimentos e aprendizagem organizacional.

Esta abordagem permite uma tentativa de aproximação entre Instituições de ensino e MPE's, capaz de promover um canal aberto a novas teorizações, práticas e aprendizados favoráveis à geração, conversão e disseminação de conhecimentos, seja no nível individual, coletivo ou institucional (ARSENIJEVIC, 2011).

Desta forma, o objetivo do estudo é analisar a relação entre a implantação de programas de estágio e a construção de conhecimento organizacional em MPEs, seja através de conhecimentos atualizados ou desenvolvimento de competências específicas às necessidades de cada organização. O estudo se justifica, por ampliar o foco de gestão nas MPE's ao investigar a possibilidade de criar e gerenciar conhecimentos de forma que as MPE's se tornem mais competitivas no longo prazo.

Fundamentação teórica

Diante dos diferentes conceitos e abordagens que envolvem o termo conhecimento, torna-se necessário uma diferenciação entre conhecimento, gestão do conhecimento, criação do conhecimento e contextualização da criação do conhecimento em MPE's que, juntamente com a abordagem sobre programas de

estágio, pode situar o leitor sobre as nuances conceituais envolvidas nesta pesquisa.

Conhecimento

O termo conhecimento é tão antigo quanto a própria história da humanidade. Guedes e Duarte (2000, p. 85) trazem um conceito temporal do mesmo através de uma abordagem filosófica, segundo a qual “o conhecimento já foi concebido como produto da inteligência divina presente no ser humano, como fruto da razão pura e como produto da experiência sensível estendida à razão”. Já Sveiby (1998) alerta que a palavra conhecimento pode assumir vários significados ambíguos, como: informação, cognição, percepção, ciência, experiência, qualificação, competência, habilidade prática, capacidade e aprendizado; assim, termos aparentemente “iguais” podem assumir significados práticos distintos e complexos de serem explicados pelo conjunto de atributos a eles associados.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 1) “conhecimento não é dado nem informações, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau”. Uma empresa pode desenvolver uma fonte inesgotável de dados e informações, sem que desenvolva de fato uma gestão do conhecimento, o que torna imprescindível diferenciá-los para evitar investimentos e estratégias desastrosas com a confusão entre estes conceitos. Conhecimento é a informação em seu contexto mais amplo, é uma mistura fluida de experiência, valores e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Binotto (2005) o termo conhecimento passa a assumir a categoria central de qualquer processo educacional e nas últimas décadas vem ganhando notoriedade no ambiente organizacional sob a ótica da aprendizagem, tornando-se um importante recurso de produção em que empresas buscam através de competências essenciais, capital intelectual, sistemas de informações, dentre outros processos, um meio para obter vantagens competitivas satisfatórias.

Neste artigo considera-se conhecimento um conjunto significativo de informações que constituem uma crença verdadeira justificada a uma habilidade

técnica desejada (competência). Conhecimento, assim, é entendido como o processo por meio do qual empresas exploram habilidades significativas de seus membros através da teoria e da prática (NONAKA, 2007; NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996), incorporando contextos, pessoas e experiências em processos de aprendizagem (POPADIUK; CHOO, 2006; MCINERNEY, 2002).

Gestão do conhecimento

O termo gestão do conhecimento foi popularizado por Stewart em 1991 com a idéia de bem intangível, tornando-se rapidamente um conceito multidisciplinar (BINOTTO, 2005). Nos últimos anos, o termo ganhou notoriedade com a intensificação de pesquisas relacionadas ao seu aprofundamento teórico e suas aplicações práticas, focalizando a necessidade de se entender como as organizações trabalham o conhecimento no desenvolvimento de novos produtos, processos e/ou arranjos organizacionais mais flexíveis, com vista a gerar vantagens competitivas (BEHR; NASCIMENTO, 2008; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Por gestão do conhecimento, entende-se o conjunto de técnicas e ferramentas facilitadoras dos processos de aprendizagem sobre as práticas organizacionais. Diferente dos recursos tradicionais, como terra e capital, o conhecimento não é fungível, e quanto mais a organização o utiliza, mais novo e abrangente ele fica (MACHADO, 2001).

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa pertence à organização, e esta pode geri-lo através de processos de criação, gestão, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos a todos os interessados. São arquiteturas abertas capazes de captar, trocar, cooperar e transformar experiências movidas por pessoas, tecnologias, sistemas de seleção e criação de redes para a construção e disseminação de espaços, capazes de criar aprendizados e gerar vantagens competitivas (SWAN et al., 1999; NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996).

Assim, a gestão do conhecimento se apresenta como um processo capaz de tornar as organizações hábeis na flexibilidade de criar, adquirir, transferir e modificar

o comportamento organizacional para um novo jeito de administrar, agregando valor e diferencial a processos, produtos ou serviços (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008; SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008; NONAKA, 2007; SWAN et al., 1999).

Criação de conhecimentos

Criar conhecimentos significa cultivar na empresa e em todos dentro dela, um processo contínuo de autorrenovação organizacional e pessoal, assumindo este processo uma visão coletiva e compartilhada (CASTAÑEDA; RÍOS, 2007). A correta gestão deste processo permite não apenas criar conhecimentos, mas principalmente, difundi-los na organização como um todo, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas que a compõem (HUTCHINSON; QUINTAS, 2008; PEDRAJA-REJAS; RODRIGUEZ-PONCE, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

É um processo permanente, interativo e vivo que não se funda em definições fechadas e definitivas, em que a contínua metamorfose ou a natural historicidade de seus conceitos torna-se uma regra fundamental (SPENDER, 2008; NONAKA, 2007; MACHADO, 2001). Segundo Nonaka (2007) criar conhecimentos envolve não apenas aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos, mas também construí-lo por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os diversos membros envolvidos, sendo papel da organização, possuir a capacidade de apoiar e estimular as atividades de criação de conhecimentos capazes de gerar vantagens competitivas perante os objetivos organizacionais.

Para que a criação de novos conhecimentos contribua aos processos de aprendizagem organizacional, três importantes estratégias tornam-se necessárias: (1) construção de um ambiente favorável à aprendizagem, (2) processos de aprendizagens práticas e (3) comportamentos da liderança no suporte à criação de conhecimentos coletivos (GARVIN; EDMONDSON, GINO, 2008; PEDRAJA-REJAS; RODRIGUEZ-PONCE, 2008). Estes fatores tornam-se responsáveis por ampliar, em toda a organização, o conhecimento criado por indivíduos em nível individual, grupal e organizacional, construindo, assim, uma rede de conhecimentos organizacionais (LOWIK et al., 2012; SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008; CASTAÑEDA; RÍOS,

2007; SWAN et al., 1999).

Percebe-se, portanto, que criar conhecimentos assume um complexo conjunto de fatores e definições (SVEIBY, 1998) e mapear estes fatores pode auxiliar na definição de estratégias eficazes para o correto delineamento de como este processo ocorre. Diante disto, diversos autores, baseados nos estudos de Polanyi (1966), consideram haver duas tipologias de conhecimento: os intrínsecos e os extrínsecos, traduzidos através de formatos tácitos e explícitos.

O formato tácito (intrínseco) é um tipo de conhecimento baseado em intuições, experiências, percepções e sistemas de idéias; difíceis de serem formalizados, transferidos ou explicados a outras pessoas por ser algo subjetivo e individual. Já o formato explícito (extrínseco) é todo conhecimento passível de codificação e articulação, o que o torna fácil de ser transferido e reutilizado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996).

Ademais, o formato tácito é o conhecimento que não pode ser exteriorizado por palavras, sendo um conhecimento interior em que prevalece a experiência, o sentimento e o saber fazer de cada pessoa. Já o formato explícito é o conhecimento transmissível por meio de uma linguagem e/ou escrita formal e clara; possível de ser exteriorizado por ser mais objetivo e comum às pessoas (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008). A tentativa de representação de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos se dá através de textos, gráficos, figuras, desenhos, diagramas, conhecidos como artefatos do conhecimento (MCINERNEY, 2002).

O modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) demonstra que todo o processo eficiente de criação do conhecimento passa necessariamente pela interação contínua e dinâmica entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, sendo vinculados aos conhecimentos teóricos (explícitos) e práticos (tácitos). Isoladamente, estes se tornam limitados e estáticos, pois não permitem a inovação para novas perspectivas, assim como seu compartilhamento.

O desafio organizacional nos processos de transferência de conhecimentos passa a ser o de desenvolver sistemas de apoio capazes de converter os conhecimentos tácitos e explícitos entre universidades, empresas e estagiários para facilitar o processo de aprendizagem (MAGARA; BUKIRWA; KAYIKI, 2011).

Contexto da criação do conhecimento em MPE's

Diversos fatores contribuem para os altos índices de mortalidade das MPE's no Brasil, ligados direta ou indiretamente às falhas no processo de gestão e criação do conhecimento, tais como: falta de conhecimento do mercado, de controles financeiros e de conhecimentos gerenciais, além de mão de obra não qualificada, dentre outras, sendo estas, áreas críticas para o alcance do sucesso organizacional (SANTOS, 2012; EVANGELISTA et al., 2010; HUTCHINSON; QUINTAS, 2008).

Outros importantes fatores de falhas nos processos de criação do conhecimento referem-se a “excessiva informalidade, pouca atenção à construção da memória organizacional e falta de programas formais para o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários” (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003, p. 13), o que torna a base de conhecimentos das MPE's baixo, quando comparadas às grandes organizações. Evidencia-se, assim, uma atenção maior para a aprendizagem da força de trabalho como importante processo no desenvolvimento de métodos capazes de gerir os conhecimentos e aumentar a capacidade de absorção de novos métodos de trabalhos (GRAY, 2006).

Para a maioria das MPE's há uma série de áreas relevantes para a criação de conhecimento organizacional, dentre as quais a gestão por competências e a construção de memória organizacional (formalização de aprendizados) tornam-se elementos essenciais para a eficácia dos programas de criação do conhecimento (GRAY, 2006; KRUGLIANSKAS, TERRA, 2003). Assim, uma organização pode promover aprendizados através de processos de metacompetências, permitindo que indivíduos e organizações promovam aprendizados a partir de uma competência necessária (SPICER; SADLER-SMITH, 2006).

No entanto, Fink e Ploder (2009) asseveram que, para tornar possível um sistema eficaz de criação de conhecimento organizacional nas MPE's, é preciso integrar pessoas, processos, tecnologias e estrutura organizacional, algo possível através de programas de estágio, em que empresários possam adquirir competências segundo suas necessidades mais específicas, socializando

conhecimentos e formalizando processos capazes de encontrar soluções inovadoras (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008; MELO e CASTRO et al., 2007; SHINYASHIKI, TREVIZAN; MENDES, 2003).

Desta forma, abordagens para criação de conhecimentos precisam ser vinculadas a fins específicos (NEWELL et al., 2009), sendo necessárias estratégias pontuais capazes de identificar quais seriam as principais competências em que a empresa se mostra carente de conhecimentos. Uma questão-chave que emerge para as organizações refere-se à capacidade de identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional (SANT'ANNA, 2002; HARRISON; KENNEDY, 1996).

Uma empresa com dificuldades em vendas pode, por exemplo, buscar alunos com habilidades ligadas à comunicação e marketing, de modo que possam trazer conhecimentos relevantes e práticos do campo acadêmico para o campo empresarial, propiciando experimentações e socializações de conhecimentos teóricos e práticos. Já uma empresa com dificuldades em gestão e controle de processos administrativos, pode desenvolver programas de estágios com alunos de cursos de Administração, de forma que os alunos contribuam com os conhecimentos teóricos e as organizações com as práticas e as situações-problemas.

Porém, para que este canal transcenda a visão utópica e assuma verdadeiramente ganhos diferenciados com a efetiva criação do conhecimento desejado, algumas estratégias devem ser consideradas na implantação dos programas de estágios através dos seguintes facilitadores: (1) promoção de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado, (2) métodos eficazes que facilitem o fluxo de informações, (3) ambiente organizacional voltado à partilha de conhecimentos entre os agentes envolvidos (empresa, instituição de ensino e estagiário) e (4) valorização das pessoas envolvidas para o amadurecimento da gestão dos conhecimentos gerados (ARTIGAS; MIGUEL, 2011; PETERS et al., 2011; POLAT et al., 2010; SPICER; SADLER-SMITH, 2006; MCINERNEY, 2002).

Programas de estágio como processo de aprendizagem

Regulamentado pela lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008, os programas de estágio são definidos como atos educativos supervisionados realizados em ambientes de trabalho e têm o objetivo de preparar estudantes para o trabalho produtivo. Em seu art. 1º, a lei 11.788/08 afirma que o “estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”. Segundo Pimentel (2010) os estágios contemplam uma relação indissociável entre teoria e prática, sendo a prática o conteúdo fomentador desta relação. Daí sua importância na geração de conhecimentos e aprendizados duradouros.

O estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, porém instituições públicas e privadas devem ficar atentas, pois, se comprovado o descumprimento legal, fica descaracterizada a relação de estágio, passando esta a assumir uma relação empregatícia entre as partes para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária, além da possibilidade do impedimento da contratação de novos estagiários por um período de dois anos (BRASIL, 2008).

Nota-se, perante a legislação, a existência de duas modalidades distintas de estágio: o estágio obrigatório (curricular), modalidade definida nos projetos dos cursos, como requisito para aprovação; e o estágio não-obrigatório (extracurricular), modalidade desenvolvida para complementação dos processos de ensino-aprendizagem (BRASIL, 2008; PIRES, 2006).

Primeiramente, cabe ressaltar que no estágio obrigatório a legislação permite a ausência do pagamento de bolsa-auxílio “remuneração”, auxílio transporte e recesso remunerado “férias” ao estagiário, porém limita o período de duração à carga horária estipulada pelo projeto pedagógico dos cursos. Para o estágio não-obrigatório, a legislação exige a obrigatoriedade do pagamento de bolsa-auxílio, auxílio transporte e recesso remunerado “férias”, porém deixa mais flexível o período de duração, pois este não mais se limita à carga horária estipulada pela instituição de ensino, podendo durar até 2 anos na mesma empresa (BRASIL, 2008), o que

torna possível estratégias mais eficazes de aprendizados no médio prazo.

Segundo Pires (2006, p.24) “infelizmente, no Brasil, a prática de estágio extracurricular vem sendo pouco adotada e poucos estudos têm sido desenvolvidos sobre a importância desta etapa na formação das competências profissionais”, isto contribui negativamente para o fomento dos programas de estágio no país, principalmente pela falta de informações das modalidades de estágio existentes.

Considerado sob a ótica da modalidade extracurricular, o estágio permite aos estudantes uma observação prática da realidade no ambiente de trabalho. Esta observação, aliada aos conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer dos estudos, leva o estagiário a identificar problemas que podem ser solucionados e/ou aperfeiçoados através da investigação e análise dos métodos teóricos aplicáveis aos problemas práticos, tornando possível uma intervenção no ambiente de trabalho por meio da reflexividade de idéias e conhecimentos (AROEIRA, 2009).

Conforme destacado por Shinyashiki; Trevisan e Mendes (2003), o aprendizado organizacional pode ser conduzido através das próprias experiências organizacionais que, ao adotar abordagens retrospectivas, promovem com seus erros e seus êxitos a aprendizagem, podendo as organizações contar com a atuação de professores e alunos, os quais, através de estágios, podem trazer novas perspectivas para a aquisição de experiências.

Desta forma, programas de estágio se apresentam como uma ferramenta eficaz na promoção de aprendizados, uma vez que estabelecem trocas de experiências, permitindo a aquisição de conhecimentos com o contato direto de conceitos abstratos e experiências práticas, cuja associação cria oportunidades para reflexões e novas concepções, sejam no ambiente de trabalho ou na formação prática dos estudantes (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006).

O valor dos programas de estágio pode ser evidenciado em aprendizados que transcendem as teorizações e se mantêm por meio da preservação de atitudes, comportamentos e ações organizadoras, em que o aprender a ensinar torna-se o elemento central de ações e reflexões para a criação de novos conhecimentos, colocando os alunos não apenas como aprendizes, mas também como atores do processo de ensino-aprendizagem (PIMENTEL, 2010).

O envolvimento dos alunos nos processos de aprendizagem pode representar uma importante estratégia para o desenvolvimento de competências organizacionais, pois dá ênfase à interação entre as pessoas, destaca o desenvolvimento contínuo e chama a atenção para a necessidade de práticas vivenciais (BITENCOURT, 2004). Desta forma, os programas de estágio podem se tornar importantes estratégias de gestão às MPE's por agregar aprendizados atualizados e especializados em diversas áreas, tornando-se uma fonte importante de novos conhecimentos pela interação de pessoas com ideias e conceitos diferentes trabalhando num mesmo problema (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Metodologia de pesquisa

Como procedimentos metodológicos, o estudo parte de uma abordagem exploratória e descritiva de caráter qualitativa, a partir de pesquisa de campo por meio das percepções de empresários e estagiários via roteiro semiestruturado. Observou-se como pontos principais, a forma com que os programas de estágio vêm sendo desenvolvidos em relação aos processos de aprendizagem organizacional, além de identificar as possíveis potencialidades e fragilidades que tornem estes processos uma realidade viável ou desafio a ser superado.

Tendo como base os referenciais teóricos pesquisados, a pesquisa foi embasada nas seguintes questões centrais: (1) quais os motivos que levam empresários (as) de MPE's a contratarem estagiários? (2) como os programas de estágios vêm sendo gerenciados nas MPE's? (3) é possível evidenciar estratégias de aprendizagem nos programas desenvolvidos? (4) os conhecimentos dos estagiários são gerenciados por meio de estruturas formais de gestão? (5) podem ser evidenciadas redes sociais entre empresas, instituições de ensino e estagiários nos programas de estágios? (6) qual a percepção e avaliação de empresários e estagiários sobre os programas de estágios na atualidade?

A pesquisa foi realizada junto a empresários e estagiários que participam de programas de estágio por intermédio do Centro de Integração Empresa – Escola (CIEE) em um município do Sul de Minas Gerais, sendo conduzida através de

entrevistas por meio de roteiro semiestruturado. Para tratamento dos dados os resultados foram organizados por meio da análise de conteúdo, buscando classificar as temáticas através de categorias comuns (BARDIN, 1995).

Para o levantamento dos dados, alguns critérios foram previamente delimitados de modo que as características dos agentes entrevistados (empresários e estagiários) estivessem alinhadas à proposta do estudo, tanto em relação à diversidade de conceitos que caracterizam MPE's, como nas peculiaridades relacionadas aos programas de estágio. Entre os critérios estabelecidos, destacam-se: (1) ser MPE de acordo com o enquadramento utilizado pelo SEBRAE (até 49 funcionários) e (2) possuir estagiários ativos na modalidade extracurricular de nível técnico ou superior por um prazo mínimo de três meses.

Após o estabelecimento dos critérios citados, foram identificados 28 MPE's aptas a participarem da pesquisa, das quais apenas 14 empresários (as) aceitaram participar. De forma análoga foram identificados 33 estagiários (as) que atenderam aos critérios pré-estabelecidos, dos quais somente 11 se propuseram a participar no tempo estabelecido. Assim, a coleta de dados atingiu uma taxa de resposta de 50% das empresas e 33,3% dos estagiários identificados.

Análise dos resultados

A primeira questão levantada buscava identificar os principais motivos que levaram as MPE's a contratarem um estagiário, estando os empresários (as) livres para citar quantas motivações julgassem necessárias. Foi identificado que a maioria dos empresários de MPE's busca nos programas de estágios os seguintes objetivos: preocupação com a redução de custos (50%); facilidade de contratação (38%); busca por um tipo de mão de obra qualificada (31%); prática de responsabilidade social (31%); seguidos por oportunidade de novos aprendizados (19%).

Estes dados permitem identificar que, apesar dos empresários (as) começarem a se preocupar com a criação de conhecimentos e a buscar nos programas de estágio um canal para promoção de novos aprendizados, a redução de custos e a facilidade de contratação ainda continuam sendo os maiores atrativos

para grande parcela dos empresários (as), demonstrando que o estagiário continua a ser visto como um tipo de mão de obra barata e não como um programa estratégico para a criação de novos conhecimentos e aprendizados.

Conforme apresenta a Lei 11.788/08, os programas de estágio devem possuir características próprias de supervisão, sendo papel dos supervisores (empresa e instituição de ensino) agir como facilitadores e dinamizadores de contextos da aprendizagem. Mas será que isto vem sendo praticado na realidade? Nos dados apresentados pela pesquisa, identificou-se que apenas 19% dos empresários (as) pesquisados afirmaram gerenciar e supervisionar seus estagiários através de planos e estratégias próprias, estando o restante gerenciando estes programas unicamente através de agentes de integração (31%), não assumindo nenhum tipo de supervisão ou gerenciamento específico, tratando estagiários da mesma forma que seus funcionários (38%) ou através de conversas informais, sem o uso de métodos previamente desenvolvidos (38%).

Estes dados vêm ao encontro da percepção dos estagiários, já que 46% dos pesquisados disseram que são tratados da mesma forma que os demais funcionários da empresa, sem estratégias e/ou planos específicos para seu acompanhamento; 31% disseram que este gerenciamento e supervisão são feitos unicamente por intermédio do agente de integração, o que na prática se mostra insuficiente devido à ausência da proximidade entre as partes; 23% disseram que são gerenciados e supervisionados através de conversas informais sem o uso de métodos previamente desenvolvidos; e por fim, apenas 15% afirmaram que as empresas gerenciam e supervisionam suas atividades através de planos e estratégias específicas.

Mas há que se destacar que, apesar das fragilidades e limitações identificadas, uma parcela considerável dos empresários (as) pesquisados demonstra utilizar estes programas como processo de aprendizado, dos quais 93,75% afirmaram buscar desenvolver novos aprendizados com os estagiários, e para todos eles, os estagiários contribuem com melhorias no ambiente de trabalho, fato corroborado pela afirmação de 92% dos estagiários pesquisados ao dizerem que as empresas buscam aprender, ainda que parcialmente, com o trabalho

desenvolvido por eles dentro do ambiente de trabalho.

As empresas, ainda que inconscientemente, começam a utilizar os programas de estágio para trocar conhecimentos e usufruir dos aprendizados gerados no convívio com os estagiários, confirmando a importância destes programas na geração de novos conhecimentos. Conforme depoimento de um empresário entrevistado “...os estagiários podem nos fornecer atualizações constantes, principalmente teóricas, pois estão em contato direto na universidade com aquilo que é novo, o que nos possibilita aprender novas linguagens, métodos e novas tecnologias”. Afirma outro empresário: “...a empresa lucra sempre ao unir a experiência de seus colaboradores com a ousadia, reciclagem e atualizações que um estagiário traz consigo [...] eles sempre têm sugestões de melhorias de algum processo ou problema, pois estão atualizados com o mercado”.

Estes depoimentos demonstram a importância que os estagiários podem assumir na promoção de novos aprendizados, pois “os estagiários têm um potencial muito grande e com isto trazem novos conhecimentos e sugestões, muitas vezes aceitos pela empresa” analisa outra empresária entrevistada.

Outro ponto de destaque evidenciado pela pesquisa indica que todos os empresários (as) pesquisados informaram que seus estagiários têm liberdade para propor novas ideias e sugestões no ambiente de trabalho, onde esta interação se consolida, principalmente, através de reuniões periódicas (69%) e conversas rotineiras informais (31%). Mas, ao analisar sobre a forma com que os empresários (as) gerenciam estas ideias, notam-se semelhanças de percepções, pois a maioria dos empresários e estagiários (63%), dizem que as ideias são testadas, porém não formalizadas, contribuindo, em muitos casos, para perdas de informações e conhecimentos úteis nos processos organizacionais.

Completando o estudo, 31% dos empresários e estagiários dizem estudar estas ideias e formalizá-las em manuais de procedimentos e, por fim, apenas 6% dos empresários (as) e estagiários (as) dizem que dificilmente surgem ideias que podem ser absorvidas na empresa, o que indica a eficácia destes programas na promoção de novos aprendizados.

Quanto ao incentivo das empresas em estimular seus estagiários a

buscarem conhecimentos externos através das instituições de ensino, a maior parte delas (75%) disse estimular seus estagiários a interagir com novas fontes de informações, principalmente, nas universidades, dados estes que acompanham a percepção dos estagiários (69%), os quais também afirmaram este estímulo, seguidos por 25% dos empresários e 31% dos estagiários que dizem não incentivar ou serem incentivados, respectivamente, a buscarem esta interação. Porém, percebe-se baixa interação prática entre empresas e escolas, além da ausência da supervisão e participação das instituições de ensino nos programas de estágio, algo que pode contribuir para a limitação de novos aprendizados.

Por fim, segundo a avaliação geral dos empresários (as) os programas de estágios se apresentam como sendo importantes e valiosos para a empresa por representar um projeto estratégico na busca por novos conhecimentos e baixos custos operacionais (46%); moldagem e descoberta de novos talentos (31%); e por trazerem ganhos de produtividade (23%).

Para os estagiários esta percepção se destaca por apresentar um canal que possibilita aprendizados mútuos pelas partes envolvidas (69%); modelagem e descoberta de novos talentos (15%); sendo completada com a percepção de que programas servem apenas como contratação de mão de obra barata (8%) ou que na prática não funcionam (8%). O Quadro 1 a seguir apresenta um resumo dos principais resultados encontrados na pesquisa, identificando a relação dos programas de estágio com a dinâmica da criação de conhecimentos em MPE's.

Quadro1 - Resumo dos principais resultados da pesquisa

Principais variáveis de estudo	Síntese das conclusões da pesquisa	Relações com a criação de novos conhecimentos
Motivos que levam empresários de MPE's a contratar estagiários	Apesar de evidenciar focos de preocupação das MPE's em utilizar os programas de estágio como um canal de inserção de jovens ao mercado de trabalho e promoção de aprendizados, a redução de custos e facilidade de contratação continuam sendo o maior atrativo para contratação.	Oportunidades de novos aprendizados
Formas de gerenciamento de programas de estágio nas MPE's	Estagiários são tratados informalmente como funcionários; ficando os aspectos legais sob responsabilidade dos agentes de integração, o que na prática se mostra insuficiente pela falta de integração e políticas específicas de gerenciamento.	Quando gerenciados através de planos e estratégias específicas, há indícios de maior integração, criação e retenção de conhecimentos
Aprendizados organizacionais nos programas de estágios desenvolvidos	A maioria dos empresários (as) busca desenvolver aprendizados com os estagiários, o que têm contribuído para gerar melhorias no ambiente de trabalho.	Estagiários trazem melhorias e aprendizados ao local de trabalho por trazerem conhecimentos muitas vezes desconhecidos pela empresa
Forma como os conhecimentos são internalizados (estrutura de gestão)	Alta informalidade nos processos de aprendizagem com os estagiários, em que novas idéias são testadas, porém não formalizadas.	A informalidade contribui para perdas de informações e conhecimentos úteis aos processos organizacionais
Interação entre empresas, escolas e estagiários	Há estímulos dos empresários (as) em buscar conhecimentos junto às escolas por meio dos estagiários, porém nota-se baixa interação e participação entre estes agentes.	Baixa interação prática entre os agentes favorece a limitação de novos aprendizados
Avaliação dos empresários de MPE's sobre os programas de estágio desenvolvidos	Programas de estágio são importantes e valiosos para a empresa por representarem um projeto estratégico na moldagem e descoberta de novos talentos, por trazerem ganhos de produtividade e novos aprendizados, além de representarem baixos custos operacionais.	Prevalece uma importância estratégica de desenvolvimento de novos talentos e aprendizados organizacionais
Avaliação dos estagiários de MPE's sobre a participação em programas de estágios	Programas de estágio são capazes de gerar aprendizados mútuos e desenvolver novos talentos. Porém, em alguns casos, estes programas não funcionam, pois o estagiário é tratado pelas empresas apenas como um tipo de mão de obra barata.	Estágios podem oferecer aprendizados mútuos e desenvolver novos talentos para as MPE's

Fonte: Os autores

Considerações finais

Apesar dos avanços nas percepções dos empresários (as) sobre a possibilidade de aprendizado através de programas de estágio e o incentivo dos mesmos em estimular seus estagiários a buscarem novas informações em ambientes externos ao local de trabalho, os resultados gerais da pesquisa corroboram os conceitos de Polat et al. (2010) e Melo e Castro et al. (2007) de que os programas de estágio, na prática, apresentam uma diversidade de barreiras que inibem o fomento de aprendizados, pois são vistos por grande parcela dos empresários (as) de MPE's como um tipo de mão de obra barata e como um processo que ainda enfrenta forte resistência em criar redes sociais de cooperação como elementos de otimização de novos aprendizados.

Como fatores dificultadores de processos de criação de conhecimentos percebe-se que a busca por redução de custos, as facilidades de contratação, a ausência de estratégias específicas à criação de competências centrais e a supervisão atuante contribuem para a fragilidade destes programas.

A informalidade também se mostra um limitador importante no processo de criação do conhecimento em MPE's, o que corrobora os estudos de Hutchinson e Quintas (2008) e Kruglianskas e Terra (2003) ao citarem que os principais motivos de falhas em processos de gestão do conhecimento nas pequenas empresas são caracterizados pela excessiva informalidade e ausência de processos formais de criação, armazenamento, disseminação e avaliação dos aprendizados gerados, além de planos específicos para o desenvolvimento de competências essenciais.

Diversos autores sugerem procedimentos específicos à eficácia dos programas de estágio, tais como: (1) ambiente de troca de informações através da reflexividade entre conhecimentos teóricos e práticos (FÁTIMA JOAQUIM et al., 2011); (2) proposta de estágio baseada em objetivos e desafios que motivem e induzam os estagiários a buscarem conhecimentos externos, principalmente no campo acadêmico em conversas com professores, uso de laboratórios e busca por inovações; (3) supervisão constante; (4) apoio e valorização pessoal, profissional e financeira, formando redes de relacionamentos fortes entre estudantes, professores,

empresas e instituições de ensino capazes de promover conhecimentos úteis à organização e (5) maior atenção ao conhecimento tácito adquirido através dos vínculos formados (LOWIK et al., 2012; SWAN et al., 1999).

Diante dos assuntos aqui abordados, percebe-se que a criação de conhecimento por meio de programas de estágio se aproxima mais de um desafio do que de uma realidade. Assim, se espera com este estudo contribuir para uma conscientização prática dos empresários (as) de MPE's para o fomento destes programas com vista a gerar benefícios capazes de transcender os interesses meramente econômicos de "mão de obra barata", despertando a necessidade de estratégias específicas de seleção, gestão, envolvimento e avaliação de alunos-estagiários através de competências pontuais à realidade de cada organização.

Diante dos objetivos centrais propostos e dos fundamentos teóricos e empíricos aqui apresentados, conclui-se que os processos de criação do conhecimento podem ser úteis a MPE's ao lidar com diversos fatores relacionados às causas de mortalidade precoce destes estabelecimentos (EVANGELISTA et al., 2010; HUTCHINSON; QUINTAS, 2008; KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003). Porém, o sucesso destes programas depende das redes sociais criadas entre instituições de ensino, alunos e empresas, de modo que sejam motivados e validados com uma estratégia viável de competitividade (MAGARA; BUKIRWA; KAYIKI, 2011).

Assim, espera-se que MPE's carentes de competências gerenciais, desenvolvam, por exemplo, programas com alunos de Administração; já outras carentes em competências financeiras ou mercadológicas, busquem desenvolver programas com alunos ligados a finanças ou marketing, respectivamente, seguindo um ciclo de socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimentos para promoção de competências essenciais à construção de vantagens competitivas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As MPE's, ao adotarem programas de estágio como estratégia de criação de conhecimentos organizacionais, tendem a aprender com seus erros e seus êxitos, pois novos olhares e reflexões serão inseridos ao local de trabalho, através de perspectivas voltadas à aquisição de experiências e aprendizados úteis à construção

de competências organizacionais geradas a partir da troca de conhecimentos teóricos e práticos (SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003).

Por fim, não se pretende com este estudo esgotar o assunto e apresentar um método prescritivo para criação de conhecimentos através de programas de estágios, muito menos resolver as tristes estatísticas de mortalidade precoce das MPE's, espera-se sim, ampliar o foco para novos estudos e debates de processos organizacionais aplicáveis à realidade de MPE's, ajudando os empreendedores a refletir sobre novas estratégias de gestão como um desafio viável à construção de uma realidade futura que permita a este segmento alcançar novos patamares de competitividade através da reinvenção dos processos criativos e organizacionais.

Referências:

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. A Importância do Estágio Supervisionado para a Formação do Administrador. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, p. 1-16, 2006. 1 CD-ROM.

AROEIRA, K. P. **O estágio como prática dialética e colaborativa: a produção de saberes por futuros professores.** 2009. 253p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

ARSENIJEVIC, J. Methodology for assessment of knowledge management in higher education institutions. **African Journal of Business Management**, Dar es Salaam, v. 5, n. 8, p. 3168-3178, 2011.

ARTIGAS, D. O. R.; BONAGURO, L. E. M.; RIVERO, D. R. A proposal for knowledge management in small and medium enterprise: An ispace in ITC/IS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 3, n. 2, p. 120-143, 2011.

ARTIGAS, D. O. R.; MIGUEL, F. J. P. Análisis de Madurez de la gestión del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa latino americana. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 3, p. 40-60, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa. ed. 70, 1995. 225p.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-11, 2008.

BINOTTO, E. Criação de conhecimentos em propriedades rurais no Rio Grande

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L.; OLIVEIRA, N. Estratégia de criação de conhecimento em micro e pequenas empresas por meio de programas de estágio: uma realidade ou um desafio? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n.3, 2013.

do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália. 2005. 261p. Tese (Doutorado em Agronegócio) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2008.

CASTAÑEDA, D. I.; RÍOS, M. F. Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. **Universitas Psychologica**, n. 2, p. 245-254, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 256p.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999. 186p.

EVANGELISTA, P.; ESPOSITO, E.; LAURO, V.; RAFFA, M. The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 1, p. 33-42, 2010.

FÁTIMA JOAQUIM, N; NASCIMENTO, J. P. B.; VILAS BOAS, A. A.; SILVA, F. T. Estágio Docência: um Estudo no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1137-1151, 2011.

FINK, K.; PLODER, C. Knowledge management toolkit for SMEs. **International Journal of Knowledge Management**, Kindmore, v. 5, n. 1, p. 46-60, 2009.

GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 3, p. 1-11, 2008.

GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Bradford, v. 12, n. 6, p. 345-360, 2006.

GUEDES, V. G. F.; DUARTE, E. G. Novos modos de construção do conhecimento: uma reflexão aplicada à organização. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 17, n. 3, p. 83-107, 2000.

HARRISON, R.; KENNEDY, P. L. A framework for implementing agribusiness internship programs. **Agribusiness**, New York, v. 12, n. 6, p. 561-568, 1996.

HUTCHINSON, V.; QUINTAS, P. Do SMEs do knowledge management? Or simply

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L.; OLIVEIRA, N. Estratégia de criação de conhecimento em micro e pequenas empresas por meio de programas de estágio: uma realidade ou um desafio? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n.3, 2013.

manage what they know? **International Small Business Journal**, Wilmslow, v. 26, n. 2, p. 131-154, 2008.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 416p.

LOWIK, S.; ROSSUM, D. V.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities. **Journal of Small Business Management**, Wilmslow, v. 50, n. 2, p. 239-256, 2012.

MACHADO, N. J. A Universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dívida. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 42, p. 333-352, 2001.

MAGARA, E.; BUKIRWA, J.; KAYIKI, R. Knowledge Transfer through Internship: The EASLIS Experience in Strengthening the Governance Decentralisation Programme in Uganda. **African Journal of Library, Archives & Information Science**, Ibadan, v. 21, n. 1, p. 29-40, 2011.

MCADAM, R.; MCCREEDY, S. A critical review of knowledge management models. **The Learning Organization**, Bradford, v. 6, n. 3, p. 91-101, 1999.

MCINERNEY, C. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 53, n. 12, p. 1009-1018, 2002.

MELO e CASTRO, L. A. M. H.; NISHIMURA, A. T.; SILVA, C. M.; MADUREIRA, B. M.; CASADO, T. Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em Administração da FEA-USP/SP em relação aos estágios. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, p. 61-76, 2007.

NEWELL, S.; ROBERTSON, M.; SCARBROUGH, H.; SWAN, J. **Managing knowledge work and innovation**. 2 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2009. 277p.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 7-8, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

NONAKA, I.; UMEMOTO, K.; SENOO, D. From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. **Technology in Society**, New York, v. 18, n. 2 spec. issues, p. 203-218, 1996.

PEDRAJA-REJAS, L.; RODRIGUEZ-PONCE, E. Leadership styles, knowledge

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L.; OLIVEIRA, N. Estratégia de criação de conhecimento em micro e pequenas empresas por meio de programas de estágio: uma realidade ou um desafio? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n.3, 2013.

management and strategy design: An empirical study in small and medium-sized firms. **Interciencia**, Caracas, v. 33, n. 9, p. 651-657, 2008.

PETERS, H. J.; KRUMM, A. J.; GONZALES, R. R.; GUNTER, K. K.; PAEZ, K. N.; ZYGOWICZ, S. D.; HAGGINS, K. L. Multicultural environments of academic versus internship training programs: Lessons to be learned. **Journal of Multicultural Counseling and Development**, Alexandria, v. 39, n. 2, p. 114-124, 2011.

PIMENTEL, C. S. **Aprender a ensinar: a construção da profissionalidade docente nas atividades de estágio em geografia**. 2010. 253 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PIRES, R. P. **Formação de competência na interface estágio extracurricular e início da atuação profissional como enfermeiro**. 2006. 210 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Doubleday New York, p. 1-25, 1966.

POLAT, Z.; UZMANOĞLU, S.; İŞGÖREN, N. Ç.; ÇINAR, A.; TEKTAŞ, N.; ORAL, B.; BÜYÜKPEHLIVAN, G.; ULUSMAN, L.; ÖZNAZ, D. Internship education analysis of vocational school students. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 2, n. 2, p. 3452-3456, 2010.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. 366 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANTOS, C. A (coord.). **Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Inovação**. Brasília: SEBRAE, 2012. 324 p.

SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. A gestão do conhecimento eo valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Journal of Information Systems and Technology Management**, Norristown, v. 5, n. 1, p. 87-108, 2008.

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 4, p. 499-506, 2003.

SPENDER, J. C. Organizational learning and knowledge management: Whence and whither? **Management Learning**, London, v. 39, n. 2, p. 159-176, 2008.

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L.; OLIVEIRA, N. Estratégia de criação de conhecimento em micro e pequenas empresas por meio de programas de estágio: uma realidade ou um desafio? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n.3, 2013.

SPICER, D. P.; SADLER-SMITH, E. Organizational learning in smaller manufacturing firms. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 2, p. 133-158, 2006.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1998. 280p.

SWAN, J.; NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; HISLOP, D. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, Kindmore, v. 3, n. 4, p. 262-275, 1999.

Artigo recebido em 30/12/2013. Aprovado em 30/12/2013

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L.; OLIVEIRA, N. Estratégia de criação de conhecimento em micro e pequenas empresas por meio de programas de estágio: uma realidade ou um desafio? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n.3, 2013.