

Gestão do Conhecimento no Programa de Estágio: proposta de aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional em uma estatal de saneamento básico

Autores:

Ingrid Rodrigues de Oliveira - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

João Florêncio da Costa Júnior - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Adrienne Paula Vieira de Andrade - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Resumo: A gestão de programas de estágio é frequentemente relegada a um papel de suporte operacional, subutilizando seu potencial como catalisador de aprendizagem e desenvolvimento de capital humano. Este artigo investiga as práticas de gestão do conhecimento (GC) no programa de estágio de uma empresa estatal do setor de saneamento, com o objetivo de diagnosticar limitações e propor melhorias para fomentar a aprendizagem organizacional. A pesquisa, configurada como um estudo de caso qualitativo, utilizou entrevistas semiestruturadas e análise documental. O diagnóstico, apoiado por ferramentas como a análise SWOT, revelou um estado incipiente da GC, com uma cultura que restringe os estagiários a funções de mero apoio e carece de processos estruturados. Como solução, foi desenvolvido um plano de ação detalhado, baseado no modelo SECI de conversão do conhecimento, que visa transformar o programa em um pilar estratégico. Conclui-se que o reposicionamento do programa, por meio de práticas estruturadas de GC, pode convertê-lo de um centro de custo em um ativo valioso para a criação de conhecimento.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Programa de Estágio; Aprendizagem Organizacional.

1. Introdução

A gestão do conhecimento é um processo humano e dinâmico de criação e conversão do saber, mediado pela interação social. Fundamenta-se na premissa de que o conhecimento organizacional emerge da conversão contínua entre dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O cerne desta abordagem é a compreensão de que a criação do novo conhecimento não se refere simplesmente ao “processamento” da informação objetiva. Pelo contrário, depende da exploração dos *insights* tácitos, subjetivos e intuitivos dos empregados tornando-os disponíveis para uso por toda a empresa. A chave para esse processo é o compromisso pessoal, a sensação de identidade dos empregados com a organização e sua missão (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Sob essa perspectiva, o programa de estágio constitui-se em um instrumento de integração e aperfeiçoamento, capaz de proporcionar ao discente o desenvolvimento de habilidades e competências por meio da aplicação prática dos ensinamentos acadêmicos. Este percurso decorre do intercâmbio de saberes entre os membros experientes da organização e os estagiários, com potencial de vantagem mútua.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem o objetivo de investigar as práticas de gestão do conhecimento implementadas no âmbito do programa de estágio de uma estatal do setor de saneamento básico. Visando diagnosticar limitações e propor melhorias que integrem boas práticas, inovação e a valorização do conhecimento tácito de empregados experientes, considerando o potencial de conversão de conhecimento organizacional do programa.

Para atingir os objetivos propostos, este artigo está estruturado em seis seções. Além desta introdução, a seção dois apresenta a fundamentação teórica. A terceira detalha o método de pesquisa. A quarta seção expõe os resultados do diagnóstico e a quinta a discussão da proposta de melhoria. Por fim, a sexta seção traz as conclusões do estudo.

2. Fundamentação teórica

O conhecimento é definido como o saber obtido por meio de teorias, práticas e conceitos, produzido a partir da transformação de dados e informações em um processo mental intencional (Rosini e Palmisano, 2013). A soma desses conhecimentos constitui o capital intelectual, um ativo intangível sustentado por pessoas, tecnologias e cultura.

A gestão do conhecimento é responsável pelo gerenciamento do capital intelectual, por meio da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Quando combinada com a inovação colaborativa, a gestão do conhecimento pode ser uma fonte fundamental de vantagem competitiva (Cazane e Castanha, 2024).

O conhecimento está diretamente conectado com a capacidade de aprendizagem organizacional, como um fator que impacta positivamente a inovação e o desempenho, sendo resultante do desenvolvimento e uso do conhecimento. A tríade conhecimento, aprendizagem e inovação representa, assim, conceitos interdependentes. Nesse prisma, de acordo com Chiva

(2004) 15 fatores facilitam a aprendizagem organizacional: 1) experimentação, novas ideias, melhoria contínua, recompensas e abertura à mudança; 2) observação, abertura e interação com o ambiente (incerteza); 3) aceitação de risco e erros; 4) heterogeneidade e diversidade; 5) diálogo, comunicação e construção social; 6) formação contínua; 7) delegação e participação (empoderamento); 8) trabalho em equipe, importância do grupo, espírito coletivo e colaboração; 9) trabalhadores que queiram aprender e melhorar; 10) liderança empenhada em aprender; 11) aprendizagem como elemento essencial na estratégia (de medição); 12) estrutura organizacional e gerencial não muito hierárquica e flexível; 13) conhecimento dos objetivos e estratégias da organização, acesso à informação (transparência); 14) senso de humor; 15) improvisação e criatividade. Esses elementos evidenciam que o ambiente organizacional propício à aprendizagem reside na construção de uma cultura organizacional voltada à interação social, abertura à mudança e compartilhamento de saberes.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento se manifesta em duas dimensões: a explícita, que pode ser expressa em palavras e números e facilmente transmitida de forma sistematizada, e a tácita, que é oriunda da experiência pessoal, intuições e palpites subjetivos, estando enraizada em ações e vivências individuais. Para gestão do conhecimento organizacional e desenvolvimento da cultura de aprendizagem, os autores definem quatro modos de conversão do conhecimento (SECI): socialização, externalização, combinação e internalização.

O primeiro modo, a socialização (de tácito para tácito) é um processo de compartilhamento do conhecimento tácito, através da experiência direta e interação social. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros sem usar a linguagem, por meio da observação, da imitação e da prática. O segundo modo, a externalização (de tácito para explícito) é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, fase crucial para criação do novo conhecimento. Catalisado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, se manifesta na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. É nesta etapa que o conhecimento subjetivo, intuições e *insights*, antes inerentes ao indivíduo, são traduzidos em uma forma compreensível e compartilhável, gerando o "conhecimento conceitual" que pode ser disseminado e avaliado pela organização. O terceiro modo, a combinação (de explícito para explícito) é um processo de sistematização, esta etapa envolve combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito que são integrados para gerar um novo e mais complexo sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação informatizada. Este modo envolve a coleta, edição, classificação e síntese de informações e saberes já codificados, provenientes de múltiplas fontes como relatórios, bancos de dados e documentos. O resultado é o "conhecimento conceitual", manifestado em planos de negócio, manuais, especificações de produtos ou modelos de gestão, sendo a fase mais amparada pelas tecnologias da informação e comunicação. O quarto modo, a internalização (de explícito para tácito) é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intrinsecamente ligado ao "aprender fazendo" (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais ou *know-how* técnico. Ou seja, ao ler um manual, ouvir um relato, estudar e, principalmente, aplicar o conhecimento explícito na prática, os membros da organização o absorvem, expandindo e enriquecendo sua própria base de conhecimento tácito. Para criação do conhecimento organizacional ocorra, no entanto, o conhecimento tácito acumulado ao nível individual necessita ser socializado com outros membros da organização, iniciando desse modo uma nova espiral de criação do conhecimento.

Dessa maneira, a dinâmica de trabalho de um programa de estágio apresenta um formato oportuno para aprendizagem e enriquecimento do capital intelectual da empresa. O constante intercâmbio de conhecimento entre supervisor de estágio tem o potencial de ampliar as entregas realizadas pelos jovens talentos e aumentar o retorno da empresa sob o investimento em desenvolvimento humano.

3. Método de pesquisa

A pesquisa segue o método adotado por Oliveira e Júnior (2024) com abordagem qualitativa e descritiva (Yin, 2015), para compreender pormenorizadamente as ações de gestão do conhecimento praticadas no plano de um programa de estágio de uma estatal do setor de saneamento básico. No primeiro momento, foram coletados dados circunstanciados por meio de entrevistas semiestruturadas com três representantes da empresa em nível gerencial e operacional, além de análise documental e observações dos autores, capturando as percepções e experiências dos participantes. Esta metodologia proporcionou um diagnóstico contextualizado da dinâmica do programa de estágio, identificando desafios e oportunidades de melhoria.

No segundo momento, foi realizada uma abordagem descritiva para revisão documental do modelo de estágio adotado na empresa. A análise dos dados, permitiu constatar práticas de gestão do conhecimento aplicadas e potenciais. Desse modo, a proposta de aperfeiçoamento das práticas de condução do saber foram embasadas em evidências empíricas, assegurando assertividade das recomendações para o programa de estágio. (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2015).

Tabela 1. Protocolo de pesquisa.

Etapa	Objetivo	Tarefas	Técnicas de coleta de dados	Instrumentos
I. Definição do problema	Identificar e delimitação do problema.	Revisão bibliográfica sobre gestão do conhecimento e estágio. Elaboração do problema de pesquisa.	Revisão bibliográfica e análise documental.	Livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e demais documentos da organização.
II. Coleta de dados	Reunir informações sobre gestão do	Entrevistas com gestores, empregados e outros stakeholders. Análise de	Entrevistas individuais	Roteiro de entrevista. Guia de observação. Caderno de campo.

	conhecimento e sua relação com estágio.	documentos relacionados à estágio.	semiestruturadas . Observação e análise participante. Roteiro de entrevista.	
III. Análise de dados	Organizar e analisar os dados para verificar padrões e relevância.	Transcrição das entrevistas. Codificação dos dados. Categorização dos dados. Identificação de temas e padrões.	Análise temática. Triangulação de dados.	Quadro de extração de dados com informações específicas.
IV. Interpretação dos resultados	Interpretar os resultados da análise de dados e relacioná-los à questão de pesquisa.	Recomendação de práticas para gestão do conhecimento no programa de estágio.	Examinação de práticas aplicáveis ao contexto organizacional.	Relatório de pesquisa - Artigo científico.

Fonte: Baseado em Oliveira e Júnior (2024) apud Oliveira et al. (2021); Weske (2019); Yin (2015).

A investigação foi construída ao longo de dois meses em três reuniões individuais, análise de documentação interna e parceria direta com o setor de recursos humanos, incumbida do programa de estágio. A escolha da organização se deveu pela disponibilidade de informações e acesso facilitado aos conhecimentos institucionais necessários para elaboração deste trabalho.

3.1. Caracterização da empresa

A aplicação da pesquisa ocorreu em uma empresa estatal, fundada nos anos 1960, que opera no setor de saneamento básico de um estado do nordeste, responsável pela administração e prestação de serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário. A empresa figura entre as maiores organizações públicas do estado, com uma amplitude de atendimento que ultrapassa 2,6 milhões de clientes em seus sistemas de abastecimento de água e mais de 600 mil atendidos pelos sistemas de esgotamento sanitário (Sinisa, 2024). Com um quadro efetivo de mais de 2.000 mil empregados, a organização mantém uma vasta estrutura operacional composta por 156 sistemas de água e 46 sistemas de esgoto, garantindo cobertura de serviços em mais de 92% dos municípios do Estado de concessão.

Os pilares de sua identidade institucional são expressos formalmente. A missão da empresa é “contribuir para a qualidade de vida da população, para satisfazer suas necessidades de saneamento básico, atuando com excelência, inovação, sustentabilidade e responsabilidade social.” Tal propósito é complementado pela visão de “Ser reconhecida pela excelência dos serviços prestados de saneamento básico em busca da universalização.” A consecução desses objetivos é norteada por valores fundamentais, que incluem foco nos resultados, satisfação dos clientes e responsabilidade socioambiental.

Diante disso, percebe-se que a empresa apresenta princípios que consideram aspectos de inovação e melhoria contínua da prestação de serviços, que fomentam a capacidade de aprendizagem organizacional. Contudo, a dinâmica de aprendizagem do estágio, que deveria seguir um grau equivalente, demonstra poucos mecanismos formais de gestão do conhecimento, características necessárias para a efetivação do papel formador do programa.

4. Resultados

O programa de estágio tem a duração inicial de 12 meses, sob a supervisão de um profissional da área de formação do estagiário. Possui estrutura institucional formalizada com o planejamento anual de cerca de 170 vagas, que abrangem nível de formação técnico e superior com alcance estadual de maneira regionalizada. As entrevistas revelaram o grande salto operacional dos últimos 5 anos, foi a informatização do processo seletivo, transição acelerada pelo contexto da pandemia, atualmente composto por três etapas: análise de pré-requisitos, prova de conhecimentos gerais e vídeo-entrevista. Entretanto, a seleção ainda apresenta uma estrutura rígida que não permite o reconhecimento de competências complexas e habilidades práticas, que poderiam ser observadas em dinâmicas de grupo ou na resolução de estudos de caso. Além disso, a duração temporal da seleção de talentos é incerta, pois há uma falha na divulgação das vagas e em parcerias com instituições de ensino.

No que tange às ferramentas explícitas de gestão do conhecimento, a pesquisa identificou fragilidade. Os documentos de suporte ao programa estão centrados na intranet corporativa e traduzem o principal repositório de conhecimento explícito. As informações disponíveis incluem norma interna, planejamento anual do programa, documentos padrão para solicitação relativas a estágio, como solicitação de contratação, checklist de integração, avaliação de desempenho, recesso remunerado, controle de frequência, termo de realização de estágio e *FAQ (Frequently Asked Questions)* com perguntas e respostas. Apesar da variedade de suporte documental, verificou-se que não há materiais sobre a dinâmica do programa ou orientações gerais, e parte destes estavam desatualizados, o que compromete sua eficácia.

O programa também não apresenta práticas formais de conhecimento tácito para interação, compartilhamento de saberes ou internalização de aprendizados. Também não há estímulo ao engajamento organizacional, influência ao desenvolvimento de soluções, abertura à participação ativa em projetos e treinamentos, trilhas de aprendizado e políticas de reconhecimento e incentivo direcionadas aos estagiários. Além disso, foi identificada a falta de instruções ao supervisor sobre liderança focada no desenvolvimento humano, e sobre a conformidade dos processos de suporte, posto que ferramentas como avaliação semestral de desempenho não são realizadas no período adequado, mesmo havendo um comunicado automático que funciona como lembrete, comprometendo a efetividade do processo.

A estrutura do programa apresenta desafios e oportunidades em Gestão do Conhecimento que foram analisadas sob a ótica de três pilares: Pessoas, Tecnologia e Cultura para inovação. As pessoas são o componente fundamental da gestão do conhecimento, uma vez que a organização não pode criar conhecimento por si mesma, o conhecimento tácito dos indivíduos é a base da

criação do conhecimento organizacional. Já a tecnologia desempenha um papel estratégico de apoio na conexão entre pessoas e no aprendizado contínuo, facilitando a capacidade de coletar, armazenar e processar informações e processos de trabalho. E a cultura organizacional, percebida como um sistema de significado compartilhado e mantido por membros da organização (Robbins & Judge, 2014), influencia o comportamento, e conseqüentemente, o desempenho das pessoas.

Tabela 2. Identificação dos desafios e oportunidades em Gestão do Conhecimento

Pilares	Desafios	Oportunidades
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência do compartilhamento de boas práticas • Pouca comunicação entre os estagiários • Inexistência da estruturação da jornada de estágio • Despreparo dos supervisores • Falha na seleção e parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estratégias de socialização • Rede interna de interação • Estruturar trilhas de aprendizado • Capacitar os supervisores • Firmar parcerias com instituições de ensino
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez no processo seletivo informatizado • Repositório de conhecimento estático e desatualizado • Subutilização dos processos de suporte eletrônico (documentos padrão) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a estruturar o processo seletivo • Revitalizar página na intranet e dar maior visibilidade • Manual único sobre solicitações diversas relativas ao programa
Cultura para Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Foco estritamente operacional • Cultura excludente • Ausência de estímulos e reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reposicionar o estágio como vetor de aprendizagem organizacional • Destacar a relevância dos processos de suporte • Criar programas e eventos especificamente para estagiários e supervisores

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Diante disso, foi possível inferir que as práticas de Gestão do Conhecimento ainda se encontram em processo incipiente, uma vez que, a empresa não possui um processo de gestão do conhecimento estruturado, mas possui práticas de conhecimento explícito que apoiam o processo de estágio. Culturalmente, o programa é visto sob um prisma estritamente de apoio operacional, como uma opção de mão de obra com custo reduzido, levando ao pouco investimento no desenvolvimento humano dos estagiários, e conseqüentemente, baixo retorno do programa na entrega de produtos e resultados.

Por conseguinte, para um diagnóstico robusto aplicou-se a matriz SWOT como uma ferramenta analítica usada para avaliar os pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) com ênfase na compreensão dos fatores que

impactam o programa. A SWOT é usada no processo de planejamento estratégico para facilitar a identificação dos elementos do ambiente interno e externo da organização, promovendo uma análise sistêmica que ampara a formulação de estratégias eficazes.

A matriz é composta por quatro quadrantes que examinam diferentes aspectos, sob a análise de correlação de fatores com escala de 1 a 5. As forças (*Strengths*) representam os recursos internos e capacidades que oferecem vantagens competitivas e auxiliam a organização a alcançar seus objetivos, como reputação, tecnologia e talentos humanos. As fraquezas (*Weaknesses*) são limitações internas que dificultam o desempenho da organização, como falta de recursos ou processos ineficientes. As oportunidades (*Opportunities*) referem-se a fatores externos positivos que podem ser aproveitados para melhorar o desempenho, como mudanças tecnológicas ou abertura de mercados. Já as ameaças (*Threats*) são elementos externos que podem prejudicar a organização, como concorrência intensa ou crises econômicas. Esses quatro fatores permitem uma avaliação integrada do ambiente interno e externo, essencial para o planejamento estratégico (Gurel e Tat, 2017).

Tabela 3. Aplicação da ferramenta Matriz SWOT.

		Ambiente Externo									
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS					
A m b i e n t e	F O R Ç A S		1. Processo seletivo contínuo	2. Parcerias com instituições de ensino	3. Estímulo à propostas de solução de problemas	4. Entrega de produtos e/ou resultados	1. Impossibilidade de efetivação	2. Competição por talentos	3. Percepção pública da empresa negativa	4. Indefinição temporal do processo de recrutamento e seleção	Somatório dos impactos
		1. Porte da Organização	5	3	2	0	0	3	0	0	13
		2. Multiplicidade de setores de trabalho	5	0	3	2	0	0	0	2	12
		3. Alcance estadual de vagas	5	4	3	2	0	4	4	4	26
		4. Processo seletivo informatizado	4	0	0	0	0	3	0	0	7
		5. Normativo interno	1	0	3	1	2	3	0	0	10

F R A Q U E Z A S	6. Padronização de documentos internos	3	0	0	0	2	0	0	0	5
	7. Supervisores qualificados	0	0	5	4	0	4	0	0	13
	8. oportunidades de obtenção de conhecimentos	2	1	5	5	0	5	0	2	20
	1. Falta de práticas formais de GC	0	0	5	5	4	4	0	0	18
	2. Falta de orientações para estagiários e supervisores	0	0	4	4	3	4	0	0	15
	3. Proporcionar pouca visão sistêmica	0	0	5	3	3	3	4	0	18
	4. Cultura excludente	0	0	4	4	4	4	4	0	20
Somatório dos impactos		52	8	39	30	18	37	12	8	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Sob o exposto, é possível depreender que no âmbito interno o amplo alcance de vagas é uma força de destaque do programa, e a cultura excludente é uma fraqueza que interfere na criação de um ambiente interno propício à troca de conhecimento. Já no ambiente externo o processo seletivo contínuo mostra-se como uma grande oportunidade na Gestão do Conhecimento, e a conjuntura desfavorável impacta diretamente na competição com outras empresas por talentos qualificados, sendo a maior ameaça identificada.

Em suma, a investigação fundamentada em análise empírica, documental e na aplicação de ferramentas de gestão, revelou que a causa raiz para o estado incipiente da gestão do conhecimento na empresa reside em dois fatores interligados: uma cultura organizacional que restringe os estagiários a funções de mero apoio operacional e a carência de processos estruturados ao longo de todo o programa, da atração, ao desenvolvimento e retenção de talentos. Essa deficiência gerencial manifesta-se em tentativas de melhoria que se limitam a aspectos burocráticos, em uma comunicação ineficaz com os *stakeholders*-chave do programa — como agentes de integração, supervisores, estagiários e instituições de ensino — e em uma definição inadequada de suas respectivas atribuições. Consequentemente, o processo de conversão do conhecimento no âmbito do programa opera de forma predominantemente informal e assistemática, tornando-se excessivamente dependente da iniciativa individual dos supervisores e da proatividade dos próprios estagiários.

5. Discussão

Para o desenvolvimento de soluções foi aplicado o modelo SECI, que se baseia na teoria de que conhecimento é criado através da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Todavia, Takeuchi e Nonaka (2008), proponentes da teoria, argumentam que o conhecimento não é explícito ou tácito, o conhecimento é tanto explícito quanto tácito. Ele é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos. A metodologia SECI é descrita como a interação constante e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, também chamada de espiral do conhecimento. Assim, o saber organizacional é um processo em espiral, ampliado à medida que passa do indivíduo para o grupo, e então, para a organização. Sob esse prisma, a tabela 4 apresenta as práticas e estratégias de Gestão do Conhecimento recomendadas por esse estudo no contexto do programa de estágio.

Tabela 4. Modos de conversão do conhecimento - Modelos SECI

	Conhecimento Tácito para	Conhecimento Explícito
Conhecimento tácito de	<p>S (Socialização)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Onboarding ● Visita técnica ● Mentoria voluntária de carreira ● Job rotation ● Encontro de Estagiários ● “LinkedIn” interno ● Observação acompanhada 	<p>E (Externalização)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cartilha para estagiários e supervisores ● Avaliação do programa de estágio ● Videocast com especialista
Conhecimento Explícito	<p>I (Internalização)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Workshop para supervisores ● Gamificação ● Incentivo a realização de cursos 	<p>C (Combinação)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revitalizar base de conhecimento ● Playbook de estágio ● Trilhas de aprendizado ● FAQ ● Memória organizacional

Fonte: Baseado em Takeuchi e Nonaka, 2008.

A implementação das práticas, através do modelo SECI busca evoluir o programa de estágio de um centro de custo operacional para um pilar de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Bem como, procura estimular a comunicação, permitir a compreensão da empresa por outras perspectivas, incentivar o compartilhamento de informações, oferecer suporte documental, aumentar a engajamento e identificação com a organização. Em síntese, o plano de ação visa combater a perda de conhecimento, cria uma cultura de aprendizado e maximiza o retorno sobre o investimento ao transformar estagiários em profissionais qualificados.

Para a realização das propostas aplicou-se a ferramenta de gestão 5W2H que se fundamenta como um plano de melhorias, por meio da resposta de sete perguntas: o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa. Os termos se relacionam às perguntas em inglês, que são: What, Why, Where, When, Who, How e How Much. Para tanto, o “O quê?” define o que será feito; “Por quê?” descreve a justificativa para realização da tarefa; “Onde?” define o local de realização; “Quando?” estabelece um prazo para execução da tarefa; “Quem?” indica os responsáveis pela tarefa; “Como?” determina o mecanismo utilizado para execução e o “Quanto custa?” define os custos para execução da tarefa (Mezzalira & Silveira, 2015).

Complementarmente, foram definidos KPI - *Key Performance Indicator*, em tradução literal, Indicador Chave de Desempenho para mensurar o impacto das ações executadas e o cumprimento de metas organizacionais. Os indicadores são fundamentais para o monitoramento da eficácia dos processos; relevância e impacto; localização de oportunidades e problemas; alerta para necessidades de ajustes; avaliação e comunicação dos resultados alcançados

(Martins et al., 2023). Para medir o resultado da implementação das práticas de Gestão do Conhecimento propõe-se a utilização dos indicadores descritos na tabela 5.

Tabela 5. Aplicação da ferramenta 5H2H.

5W					2H		KPI
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?	
Socialização							
Onboarding	Garantir uma integração estruturada, acelerando a adaptação a cultura organizacional.	Setor de trabalho através da plataforma virtual de aprendizagem.	Na primeira semana de admissão.	Equipe de RH e supervisor	Sequência lógica de vídeos dinâmicos, preenchimento de checklist de integração e reunião de alinhamento com supervisor.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de estagiários que realizaram o curso; Nº de checklist preenchido.
Visita técnica	Proporcionar experiência prática sobre a atividade-fim e maior conhecimento da área operacional	Estações de tratamento de águas e estação de tratamento de esgotos	Semestral	Equipe de RH	Agendamento prévio com a área a ser visitada, convocação regionalizada dos estagiários e organização logística do deslocamento com frota de veículos.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de estagiários que realizaram a visita.
Mentoria voluntária de carreira	Promover conexão entre estagiários e profissionais experientes e orientação de carreira	Reuniões presenciais ou virtuais em 4 encontros quinzenais	Anual	Equipe de RH e empregados voluntários	Banco de inscrições, alinhamento de perfis e fornecimento de orientações e roteiro de encontros para os mentores.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de estagiários participantes; Índice de satisfação dos estagiários e mentores

Job rotation	Desenvolver uma visão sistêmica da empresa.	Diferentes setores de trabalho.	Semestral	Equipe de RH, supervisor e estagiário.	Banco de inscrição de interessados, identificar setores com aceitação, permuta entre estagiários do mesmo curso com rotação uma única vez por uma semana.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de estagiários participantes; Índice de satisfação dos estagiários e supervisores; Feedback ao final da rotação.
Encontro de estagiários	Fortalecer networking, interação social e celebrar talentos.	Sede da empresa.	Anual	Equipe de RH.	Organizar um evento com palestras, workshops, dinâmicas e apresentação de projetos de destaque.	Horas de trabalho dos envolvidos, convidados e estrutura do evento.	% de estagiários que participaram do evento; Índice de satisfação dos estagiários com o evento.
“LinkedIn” interno	Estreitar a rede de contatos entre estagiários e empregados. Propiciar a publicação de atividades desenvolvidas no setor de trabalho.	Rede interna de computadores, criação de rede social corporativa.	Contínuo	Equipe de TI. Disponibilização para uso por todos os estagiários e empregados	Fomentar a ampliação da rede interna de contatos, compartilhamento de práticas, informações relevantes e conquistas profissionais.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de estagiários com perfil ativo na plataforma;
Observação acompanhada	Permitir o aprendizado por meio da observação, Expor os estagiários a processos reais de trabalho.	Reuniões, fóruns de projetos, conferências e semelhantes.	Quinzenal	Supervisor de estágio	O supervisor deve envolver o estágio em atividades que permitam o aprendizado empírico.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de reuniões/eventos em que cada estagiário participou como ouvinte por semestre.
Externalização							

Cartilha para estagiários e supervisores	Compêndio com orientações sobre os processos referentes ao programa de estágio.	Documento digital disponível na intranet corporativa.	Guia permanente para os interessados.	Equipe de RH.	Desenvolver um documento com informações sobre o formato do programa, como: solicitações de vaga, processo seletivo, apresentação inicial sobre a empresa, bolsa-estágio, renovação contratual, recesso remunerado.	Horas de trabalho dos envolvidos.	% de redução de questionamentos respondidos na cartilha.
Avaliação do programa de estágio	Coletar feedback estruturado dos estagiários para a melhoria contínua do programa.	Formulário online e anônimo.	Na última semana do contrato de estágio.	Equipe de RH e TI	Elaborar um formulário que deve ser enviado automaticamente por email nas últimas duas semanas do estágio. Semestralmente analisar os dados para identificar possíveis áreas de melhoria.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Taxa de resposta do formulário; Indicador de satisfação geral (1 a 5).
Videocast com especialista	Traduzir conhecimento técnico complexo de forma acessível e engajadora.	Intranet corporativa e rede social interna .	Mensal.	Equipe de RH, de comunicação e empregados especialistas.	Identificar temáticas relevantes, convidar especialistas, gravar e editar os episódios em formato de bate-papo.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de visualizações por episódio
Combinação							
Revitalizar base de conhecimento	Atualizar e categorizar informações facilitando o	Intranet corporativa.	Projeto pontual e	Equipe de RH e de	Coletar o conteúdo existente, descartar	Horas de trabalho dos	% de redução de conteúdo obsoleto;

	acesso.		manutenção contínua.	comunicação.	documentos obsoletos, categorizar e migrar para uma nova estrutura.	envolvidos.	Qtd de novos conteúdos desenvolvidos.
Playbook de estágio	Desenvolver um manual detalhado sobre os processos relacionados ao programa de estágio.	Documento digital disponível na intranet corporativa.	Anual (revisão e atualização)	Equipe de RH.	Mapear todos os processos do programa, incorporar informações institucionais, comportamentais e recomendações. Elaborar um documento digital.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de feedback positivo sobre o manual.
Trilhas de aprendizagem	Estruturar formato de desenvolvimento do estagiário. Construção de competências fundamentais. Permitir a participação em capacitações.	Disponível na plataforma interna de cursos.	Mensal	Equipe de RH	Mapear competências necessárias para o grau de formação. Definir cursos, leituras e atividades práticas. O supervisor deve adaptar a estruturar a dinâmica do setor de trabalho.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Qtd de competências desenvolvidas.
FAQ	Página com perguntas e respostas mais frequentes para reduzir retorno sobre dúvidas.	Intranet corporativa.	Anual (revisão e atualização)	Equipe de RH e de comunicação.	Criar uma lista de perguntas e respostas mais frequentes sobre o programa de estágio. Tomando como base a natureza dos questionamentos mais recebidos.	Horas de trabalho dos envolvidos.	% de redução da frequência de dúvidas já respondidas através do FAQ.
Memória	Registrar lições	Base de dados	Semestral	Estagiário	Nutrir documentos com	Horas de	Qtd de documentos

organizacional	aprendidas para evitar a repetição de erros. Fomentar a circulação e comunicação da informação entre os estagiários.	do setor de trabalho.			lições aprendidas em tarefas e atividades práticas. Este documento deve ser compartilhado com o estagiário posterior.	Trabalho dos envolvidos.	compartilhados
Internalização							
Workshop	Capacitar supervisores de estágio. Construir planos de trabalho efetivos, estimular o desenvolver pessoas, feedback constante e a capacidade de liderança.	Sala de treinamento.	Anual	Equipe de RH e instrutores internos.	Construir treinamento em conjunto com instrutores internos sobre boas práticas na função de supervisor de estágio. Modelo para elaboração do plano de ação do estagiário e engajamento em tarefas.	Horas de trabalho dos envolvidos.	Nº de supervisores que participaram do workshop; % de satisfação dos participantes.
Gamificação	Tornar as capacitações mais atrativas, aumentar engajamento e retenção do conhecimento.	Planejamento das capacitações.	Capacitações desenvolvidas internamente	Equipe de RH.	Implementar jogos, desafios, quizzes, nuvem de palavras e recompensas durante as capacitações.	Horas dos envolvidos e possíveis contratações	Nível de engajamento (respostas, tempo de participação)
Incentivo à realização de cursos	Estimular o autodesenvolvimento e a aquisição de novos conhecimentos, conectados às atividades	Plataformas gratuitas do governo, iniciativa privada e	Contínuo	Estagiários	Criar uma política de pontuação e recompensa para cursos alinhados às atividades do estagiário, mediante apresentação de	Variável a depender da política de recompensa	Nº de cursos realizados ao longo do estágio; Nº de novas competências

	do setor de trabalho e área de atuação da empresa.	instituições sem fins lucrativos.			certificado de conclusão.		reportadas identificadas pelo supervisor.
--	--	-----------------------------------	--	--	---------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

As ações detalhadas no plano 5W2H são fundamentais para definir o processo de implementação das práticas descritas no modelo SECI, garantindo a adequação e eficácia das soluções. As práticas recomendadas foram embasadas no diagnóstico situacional do programa de estágio, visando incitar a busca constante por novos conhecimentos, tão necessários no processo de formação. O modelo SECI foi aplicado procurando alinhar a fase de formação profissional inerente à natureza do programa com a oxigenação de conhecimento trazido por novos talentos na organização. A vantagem do programa reside justamente na riqueza intelectual do intercâmbio de informações do aprendiz com o profissional experiente.

Este processo é capaz de ampliar o capital intelectual da empresa com *insights*, otimização de processos, diagnósticos setoriais e propostas de melhoria elaboradas pelos estagiários. Contudo, isto só é possível com o suporte da supervisão e área gestora do programa, com a definição de um plano de trabalho robusto, *feedback* constante, desenvolvimento de habilidades e incentivo à superação de desafios. Dessa forma, o programa cumprirá de maneira mais efetiva o papel de proporcionar simulação do ambiente formal de trabalho.

6. Conclusões

O objetivo inicial do estudo foi alcançado identificando limitações e propondo melhorias estratégicas na gestão do conhecimento, baseadas em uma análise empírica para assertividade do plano de ação. Embora o plano de recomendações seja embasado no diagnóstico situacional, mostrando adequação ao contexto do programa de estágio, este pode sofrer resistência da equipe de recursos humanos, partes interessadas, e demais empregados da empresa para sua implementação.

Diante do apresentado, a pesquisa conclui que o aperfeiçoamento do programa deve partir da maneira como a gestão enxerga o capital humano, superando a visão restrita ao suporte operacional, explorando a possibilidade de conversão do conhecimento oferecido pela interação entre estagiários e membros experientes da empresa como mais um pilar para aprendizagem organizacional. Sendo preciso implementar práticas de gestão do conhecimento para criar um ambiente propício à conversão do saber.

Este estudo apresenta limitações, através dele não foi possível definir um modelo para um programa de estágio que cumpra com excelência o propósito de formação profissional, é necessária uma abordagem sob perspectivas internas, externas e mercadológicas.

Dessa forma, a análise realizada com ênfase na gestão do conhecimento é um ponto de partida, mas não é o bastante para o determinar estratégias que fomentem a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, e por conseguinte, reposicione o programa de estágio como elemento agregador ao conhecimento organizacional.

Referências

Alves, R. R.; Campos, F. C. Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. *Exacta*, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 911-932, out./dez. 2021. DOI: 10.5585/exactaep.2021.16057.

Brasil. Ministério das Cidades. **SINISA: Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/sinisa> Acesso em: 25 jun. 2025.

Braquehais, Antonio de Paula; Wilbert, Julieta Kaoru Watanabe; Moresi, Eduardo Amadeu Dutra; Dandolini, Gertrudes Aparecida. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 147-164, jul./dez. 2017. DOI: 10.21721/2236-417X.2017v7n2p147-164.

Castanha, R. G. & Cazane, A. L. (2024). A evolução das tendências de pesquisa em gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise de 1993-2023. **Revista Eletrônica de Administração**, 30 (3), p.1439-1461.

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches** (5th ed.). Los Angeles: SAGE.

Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro; Mendes, Ireneu de Oliveira; Marques, Nádia Sofia Lucas. Gestão do Conhecimento e da Inovação. Determinantes da Competitividade Organizacional - um estudo de caso de uma empresa de consultoria tecnológica. **Revista Estudo & Debate**, [S. l.], v. 25, n. 1, 2018. DOI: 10.22410/issn.1983-036X.v25i1a2018.1611. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1611>.

Gurel, M e Tat, M. Análise SWOT: Uma revisão teórica, **The Journal Of International Social Research**, 2017. DOI: 10.17719/jisr.2017.1832

Guerrero, Margarita Aguiar et.al. *Processo de consultoria organizacional: modelo conceptual*. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 24, n. 88, p. 1272-1289, 201

Klein Padilha, C., Matte Wojahn, R., Gomes, G., & Machado, D. D. P. N. (2016). Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador: percepção dos atores de uma empresa têxtil. **Race - Revista De Administração, Contabilidade E Economia**, 15(1), 327–348. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7911>

Lima, Nilzete Melo; Ziviani, Fabricio; Reis, Roberts Vinicius de Melo. Estudo das práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 19, n. 41, p. 105-126, set./dez. 2014. DOI: 10.5007/1518-2924.2014v19n41p105.

Magalhães, Thiago Gonçalves; Dalmau, Marcos Baptista Lopez; Souza, Irineu Manoel de. Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na Empresa Júnior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 108-126, mai./ago. 2014. DOI: 10.5007/1983-4535.2014v7n2p108.

Martins, C. E. H., Souza, R. C. S., Costa Júnior, J. F., & Sousa Neto, M. V. (2023). Criação de um sistema de medição de desempenho para uma empresa de prevenção a fraudes. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, 14(1), 133-165. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23265>

Mezzalira, P. B.; Silveira, A. M. (2015). Reestruturação de processo de gestão em uma distribuidora de medicamentos do Rio Grande do Sul utilizando a ferramenta 5W2H. **Revista da Graduação**. 8 (1).

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Oliveira, I. R.; Costa Júnior, J. F. Reestruturação do processo de socialização organizacional: aplicando a metodologia MASP em uma instituição do setor de saneamento básico. *In: 10º EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, 2024, São Paulo. Anais do 10º Emprad - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração*. São Paulo: FEA/USP, 2024. v. 1. p. 1-15.

Oliveira, B. C. de, Pinto, F. R., Souza, M. C. A. de, & Alencar, D. B. de. (2021). **MASP Methodology as an effective tool for improving organizational processes**. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(7), 48-55. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol9.iss7.3216>

Robbins, S.; Judge, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

Rosini, Alessandro M.; Palmisano Angelo. **Administração de Sistemas de Informação - E a gestão do conhecimento - 2ª edição revista e ampliada**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013.

Weske, M. (2019). **Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures**. 3a. ed. Berlin: Springer.

Yin, R. (2015). **Qualitative Research from Start to Finish**. 2nd ed. New York: The Guilford Press.