

As práticas de gestão do conhecimento em uma empresa júnior

Camila Matos (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) matoscamila@hotmail.com
Antônio Vanderley Herrero Sola (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) sola@utfpr.edu.br
Igor Felipe Gomes (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) if.gomes@outlook.com
Maria Carolina Pariz (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) mariac_pariz@hotmail.com
Kaline Araujo de Oliveira (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) karaujoliveira@gmail.com

Resumo:

As micro e pequenas empresas geralmente não possuem um processo formalizado de gestão do conhecimento e necessitam dessa gestão uma vez que ela apoia de alguma forma a tomada de decisão e estimula a criação e manutenção do conhecimento. Este estudo teve como objetivo verificar quais práticas de gestão do conhecimento acontecem dentro de uma empresa júnior, considerada como uma micro ou pequena empresa. Para atingir este objetivo, questionários foram aplicados aos diretores da empresa júnior em estudo. Com isso, foi verificado que dentre as 18 práticas de gestão do conhecimento listadas, 11 existem e estão formalizadas na empresa júnior, o que representa 61% das práticas.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, Práticas de gestão do conhecimento, empresa júnior.

The practices of knowledge management in a junior company

Abstract

Micro and small companies generally do not have a formalized process of knowledge management and need this management since it somehow supports decision making and stimulates the creation and maintenance of knowledge. This study had as objective to verify which knowledge management practices happen within a junior company, considered as a micro or small company. To achieve this objective, questionnaires were applied to the directors of the junior company under study. With this, it was verified that of the 18 practical practices of knowledge management, 11 exist and are formalized in the junior company, which represents 61% of the practices.

Palavras chave: Knowledge management, Knowledge management practices, Junior company.

1. Introdução

A gestão do conhecimento é uma ferramenta muito importante para a criação e manutenção do conhecimento dentro das empresas. De acordo com Souza (2009) seu objetivo é fazer com que o conhecimento seja um dos recursos mais importantes que a empresa possui, mas que para isso é preciso estimular ideias que possam ser implementadas dentro da mesma.

O processo da gestão do conhecimento exige conhecimento e dedicação, e muitas vezes os gestores precisam de estrutura e conhecimento para isso, principalmente nas micro e pequenas empresas que geralmente não possuem um processo de gestão do conhecimento formalizado, mas possuem práticas que apoiam de alguma forma a tomada de decisão, como pode ser o caso

de uma empresa júnior (EJ) (MAGALHÃES, DALMAU e SOUZA, 2014).

A empresa júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída por um grupo de acadêmicos de ensino superior. Sua finalidade principal é desenvolver os acadêmicos através da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação dos cursos que contribuam para o desenvolvimento do país e também para formação profissional deles (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Diante deste contexto, este estudo teve como objetivo levantar quais práticas de gestão do conhecimento acontecem dentro de uma empresa júnior. Para isso se fez necessário a aplicação de um questionário aos diretores da empresa júnior em estudo.

O presente artigo está estruturado em quatro seções. Na primeira seção, a pesquisa é contextualizada e seu objetivo apresentado. Em seguida, apresenta-se teoria de base para o estudo. Na terceira e quarta seções, apresentam-se a metodologia e os resultados e discussão do estudo, respectivamente. Por fim, encontram-se as considerações finais.

2. Gestão do conhecimento

O conhecimento pode ser definido como a capacidade de aplicar uma informação a um trabalho ou a um resultado (CRAWFORD, 1994). Já para Sveiby (1998) é a capacidade que uma pessoa possui de agir continuamente criada por um processo de saber.

Em geral, o conhecimento é dividido em conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para Choo (1998), o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão e é vital para as organizações, visto que elas só podem aprender e inovar através da alavancagem do conhecimento implícito dos seus membros. Já o conhecimento explícito é um conhecimento transmissível que se parte do individual e utiliza meios para ser transmitido (NOKADA e TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento abrange um quadro mais amplo, é um processo a partir do conhecimento da organização que gera riqueza (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Rossato (2002) complementa dizendo que a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo estratégico contínuo e dinâmico que tem como objetivo a gestão do capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando a conversão do conhecimento.

Para Souza (2009) o objetivo da Gestão do Conhecimento é fazer do conhecimento um dos mais importantes recursos da organização, e para isso é preciso estimular ideias práticas que possam ser implementadas.

2.1 Práticas de gestão do conhecimento

As práticas de gestão do conhecimento são ferramentas que auxiliam no processo de criação do conhecimento, agindo de forma a realizar o conhecimento por meio da externalização, socialização e combinação, criando círculos virtuosos (MAGALHÃES et. al., 2014).

Para Batista (2004) essas práticas são de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de uma organização, assim como na relação destas com o mundo exterior e essas práticas devem estar alinhadas a missão, visão e estratégias da empresa.

Podem ser consideradas práticas de gestão do conhecimento as atividades que possuam as seguintes características: 1) ser executada regularmente; 2) ter a finalidade de gerir a organização; 3) basear em padrões de trabalho e; 4) ser voltada para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações (BATISTA, 2004).

Leuch (2006) reuniu em seu estudo 18 práticas entre as mais utilizadas pelas empresas e/ou destacadas na literatura. O Quadro 1 apresenta essas práticas e suas definições.

Prática	Definição
Aprendizagem Organizacional	Processo que integra a vida de indivíduos e organizações que, de alguma forma, convertem os conhecimentos e os incorporam às suas ações cotidianas (SILVA, 2002).
Benchmarking	Ferramenta que ajuda na identificação de melhores práticas que levem a resultados superiores a aqueles que a utilizam. Consiste em medir os processos produtos e serviços de uma empresa e, compará-los com os de outras empresas (SPENDOLINI, 1994).
Coaching	Processo de treinamento que oferece uma perspectiva mais ampla de oportunidades de aprendizado (HILLESHEIM, 2006 apud LEUCH, 2006). Objetiva treinar e orientar um empregado conforme as realidades do ambiente de trabalho e auxiliá-lo a suprimir as dificuldades para um exercício profissional ótimo (MINOR, 1997).
Comunicação Institucional	A comunicação proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas. Permitindo enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas (Rego, 1986).
Comunidades de Prática	Consiste em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente por um interesse comum no aprendizado e na aplicação prática e se baseiam em relações fortes de confiança e na contribuição que cada um traz para a comunidade (SILVA, 2002).
Educação Corporativa/Universidade Corporativa	Mecanismo de parceria utilizada pelas organizações com o intuito de utilizar a esfera educativa para atender as necessidades específicas da organização (SILVA, 2002).
Gestão de Competências	Refere-se à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Gestão de Marcas e Patentes	Tem por finalidade criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo que se deseja atingir (XAVIER, 2005 apud LEUCH, 2006).
Gestão do Relacionamento com os Clientes	Trata-se de uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para manter e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas (SILVA, 2002).
Inteligência Competitiva	Capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão (GOMES e BRAGA, 2004).
Lições Aprendidas	Processo para explicitar conhecimento (SILVA, 2002). Elas representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico e são utilizadas pelas empresas para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).
Mapeamento de Conhecimentos	Indica o conhecimento, porém, não o contém, funciona como um guia, sua principal finalidade é mostrar o caminho a seguir quando se precisa do conhecimento. Os mapas de conhecimentos apontam particularmente para pessoas, documentos e banco de dados (LEUCH, 2006).
Mapeamento de Processos	Ferramenta gerencial analítica e de comunicação que possui a finalidade de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para os processos dentro da organização (HUNT apud VILLELA, 2000).
Melhores Práticas	São aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual (SILVA, 2002).
Memória Organizacional	Trabalha a preservação do conhecimento importante para a empresa, mas o conhecimento precisa ser permanentemente atualizado, compartilhado, transferido e incorporado à base do conhecimento organizacional, para que agregue valor à organização (LEUCH, 2006).
Mentoring	Refere-se a uma relação entre duas pessoas, voltada ao desenvolvimento de uma delas (SILVA, 2002). Reúne uma pessoa com mais experiência e habilidades, em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo acordado de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas. (HILLESHEIM, 2006 apud LEUCH, 2006).
Normalização e Padronização	É a atividade destinada a estabelecer, face a problemas reais ou potenciais, disposições para utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção do grau ótimo de ordem, num determinado contexto (SILVA, 2002).

Portais Corporativos	Sistema de informação centrado no usuário, que integra e divulga conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes (SOUZA e SILVA, 2003).
----------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

3. Metodologia

O método de abordagem utilizado no presente artigo foi o qualitativo e quantitativo. A pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva, pois procura apresentar conceitos relacionados a gestão do conhecimento e suas práticas, e quanto aos meios, como estudo de caso em razão da aplicação de questionário.

A pesquisa foi realizada em uma empresa júnior de engenharia de produção localizada em Campo Mourão, Paraná, através da aplicação de um questionário aos 7 diretores da empresa, disposto no Anexo 1. O questionário foi aplicado no dia 08 de Agosto de 2017, via Facebook.

O questionário utilizado é adaptado da dissertação: Leuch, V. Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais. Ponta Grossa; UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006. 134 f.: il.; 30 cm. Ele é composto por três blocos de questões, porém neste estudo foi utilizado e somente o bloco 3, sendo este: 'Práticas de gestão do conhecimento', composto por 19 questões. Para as questões de 1 a 18, as indicações de opções de resposta foram as seguintes: E = existe e está formalizada em programas ou atividades na organização; ENF = existem ações relacionadas à prática, mas elas não estão formalizadas na organização e; NE = não existe. A questão dezenove foi aberta e objetivou identificar a existência de algum outro tipo de prática de gestão do conhecimento nas empresas, que não tivessem sido abordadas no questionário.

4. Resultados e Discussão

4.1 A empresa júnior estudada

A Empresa Júnior estudada foi criada no ano de 2004, porém teve suas atividades interrompidas durante alguns anos, retomando somente em 2012 quando foi reestruturada. Ela é localizada em Campo Mourão/Paraná e conta com 23 acadêmicos do curso de engenharia de produção da Universidade Estadual do Paraná, que estão divididos em 6 diretorias sendo: presidência; projetos; gestão de pessoas; jurídico financeiro, vendas e comunicação.

Atualmente, ela presta consultoria nas áreas de: Engenharia do Produto; Engenharia de Operações e Processos da Produção; Logística; Pesquisa Operacional; Engenharia da Qualidade; Engenharia do Produto; Engenharia Organizacional; Engenharia Econômica, Engenharia do Trabalho; Engenharia da Sustentabilidade e; Educação em Engenharia de Produção.

Para a realização do estudo, as entrevistas foram realizadas com os 5 diretores, presidente e vice, totalizando em 7 pessoas.

4.2 Práticas de gestão do conhecimento na empresa júnior

Através do questionário aplicado as 7 pessoas da diretoria da empresa júnior, é possível observar na Figura 1 a quantidade de práticas por estágio.

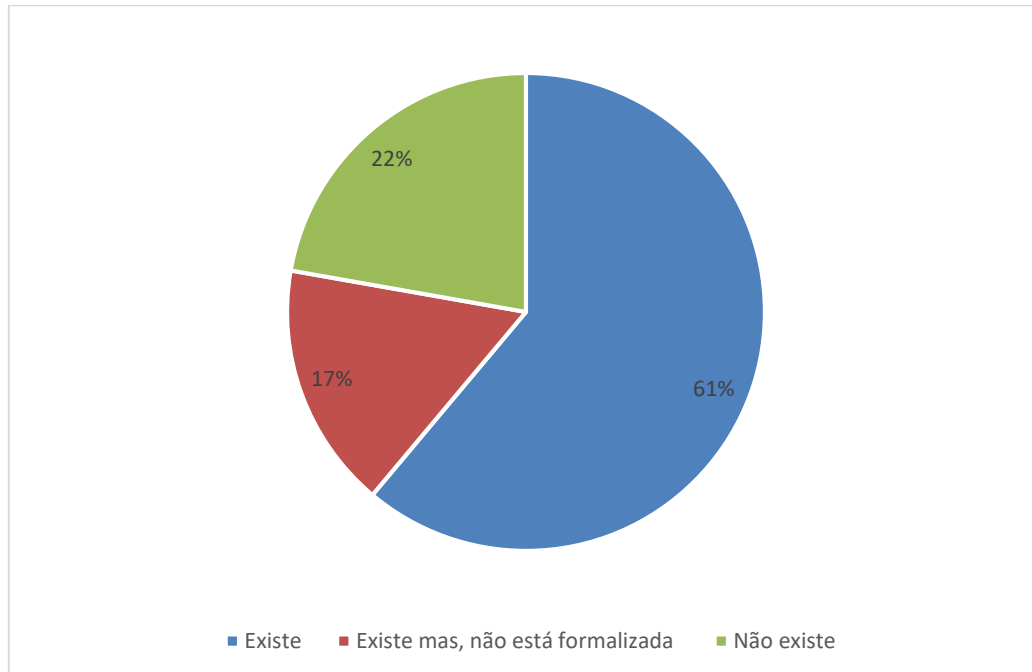


Figura 1 – Quantidade de práticas de gestão do conhecimento por estágio

Nota-se que 61% das práticas em estudo, existem na empresa, enquanto 22% delas existem na prática mas não estão formalizadas e 17% não existem. As práticas existentes são: benchmarking; comunidades de prática; comunicação institucional; educação corporativa/universidade corporativa; gestão de competências; gestão de marcas e patentes; gestão do relacionamento com os clientes; mapeamento de processos; memória organizacional; normalização e padronização e; portal corporativo. É interessante ressaltar, que, segundo os diretores, essas práticas já nascem com a EJ, uma vez que as Ejs são criadas com apoio de uma federação que tem como objetivo alinhar as empresas juniores para que alcancem os mesmos resultados. Além disso, muitas dessas práticas são motivadas a acontecer em eventos, onde os membros de empresas juniores trocam experiências e assim aprendem para implantar na sua realidade.

Em relação as práticas que não existem, alguns relataram que estas não são prioridades na EJ atualmente, sendo: lições aprendidas; mapeamento de conhecimentos e; melhores Práticas. Isto porque de alguma forma, essas práticas acabam acontecendo por meio de outras, não sendo necessário que sejam formalizadas e consideradas existentes. O coaching também não existe na EJ, mas os diretores concordam em ser uma das mais importantes neste meio, porém o processo de formalização é mais complicado e precisa de muita disciplina para acontecer da maneira correta. Além disso, a EJ já possui uma maneira de treinamento, mas de uma maneira totalmente diferente.

Vale ressaltar que os 7 questionários foram respondidos de forma idêntica, isso porque os diretores responderam e verificaram com cada um se estavam alinhados no conhecimento sobre o assunto. Isso, de acordo com eles, é uma característica da empresa, que tem o objetivo de manter a diretoria alinhada em toda a gestão.

5. Considerações finais

Através deste estudo, buscou-se verificar, por meio de um questionário, quais práticas de gestão do conhecimento acontecem dentro da empresa júnior pesquisada. A partir desse pressuposto, entre as 18 práticas de gestão do conhecimento listadas no questionário, 11 existem e estão formalizadas na empresa júnior, o que representa 61% das práticas, sendo elas: benchmarking; comunidades de prática; comunicação institucional; educação corporativa/universidade corporativa; gestão de competências; gestão de marcas e patentes; gestão do relacionamento com os clientes; mapeamento de processos; memória organizacional; normalização e padronização e; portal corporativo. Desta maneira, considera-se o objetivo atingido.

Em relação às contribuições deste trabalho, uma delas está relacionada aos estudos direcionados às empresas juniores, que tem sido alvo de pesquisas consequentemente. Outra contribuição refere-se a empresa estudada, que por sua vez, tem o conhecimento dessas práticas e conseguem visualizar que através delas possuem a criação e a manutenção do conhecimento.

Como continuidade ao estudo, sugere-se que seja estudado as características dessas práticas nas empresas juniores, não somente com uma, mas com uma amostra de um conjunto delas. Desta forma, é possível também realizar um comparativo entre elas e ter o resultado de quais práticas acontecem nas empresas juniores de modo geral.

Referências

BATISTA, F. F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 20/03/2009. Texto para discussão nº. 1022.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE –Revista de Administração de Empresas. FAESP/FGV, São Paulo, Brasil. 2001.

BRASIL JUNIOR. Conceito Nacional de Empresa Júnior. Disponível em: <www.brasiljunior.org.br>. Acesso em 15 de junho de 2017.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, C. W. The Knowing Organization : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. New York : Oxford Press, 1998.

CRAWFORD, R. Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seus impactos nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, E. B. P.; BRAGA, F. R. Um sistema de inteligência competitiva para a Renault Brasil In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004, Florianópolis/SC. Anais. ENEGEP 2004. Santa Catarina/SC: UFSC, 2004. 1CD.

LEUCH, V. Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2006. 134 f.: il.; 30 cm.

MAGALHÃES, T. G.; DALMAU, M. B. L.; SOUZA, I. M. D. Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na Empresa Júnior. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, v. 7, p. 108, 2014.

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, v. 7, p. 108, 2014.

MINOR, M. Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REGO, F. G. T. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação: v.11).

ROSSATO, M^a A. Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SILVA, S. L. de. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. V. 31, n. 2. Brasília, maio/ago 2002.

SOUZA, D.; SILVA, L. A. A gestão do conhecimento com o apoio de ferramentas tecnológicas. 2003, 56p. Monografia de MBA em Gestão estratégica da Informação do Centro universitário de Ciências Gerenciais. Belo Horizonte, 2003.

SOUZA, I. M. Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOUZA, Irineu Manoel. Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo: Makron Books, 1994.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VILELLA, C. S. S. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizagem organizacional. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Definição do termo: práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como no relacionamento destas com o mundo exterior.

Legenda:

- **E**= Existe e está formalizada em programas ou atividades na empresa.
- **ENF**= Existem ações relacionadas à prática, mas elas não estão formalizadas na organização.
- **NE**= Não Existe.

Para cada assertiva indique a sua resposta conforme a legenda

Questões	DESCRIÇÃO		E	ENF	NE
1	Aprendizagem organizacional	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.			
2	<i>Benchmarking</i>	É um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.			
3	<i>Coaching</i>	É um processo através do qual o gerente auxilia seu liderado a compreender o pleno propósito do seu trabalho e a identificar as forças e fraquezas. Seu objetivo principal é orientar o funcionário em conformidade com a realidade do ambiente de trabalho, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia-a-dia.			
4	Comunidades de Prática	Consiste em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. É um termo que se refere à maneira como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam as outras naturalmente.			
5	Comunicação Institucional	Compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa, junto aos seus públicos de interesse. Esses públicos podem ser: consumidores, empregados, fornecedores, formadores de opinião, acionistas etc.			

6	Educação Corporativa/Univer sidade Corporativa	Consiste em processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Além do desenvolvimento e educação dos funcionários, pode incluir clientes, fornecedores e comunidade envolvidos na cadeia de valor da organização.			
7	Gestão de Competências	Consiste na forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.			
8	Gestão de Marcas e Patentes	A gestão de marcas objetiva criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir e a gestão de patentes visa proteger a propriedade intelectual (Registro de patentes de invenção e de modelos de utilidade, registros de marcas e desenho industrial) da empresa.			
9	Gestão do Relacionamento com os Clientes	Não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes.			
10	Inteligência Competitiva	É um processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios.			
11	Lições Aprendidas	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico. As empresas as utilizam para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros.			
12	Mapeamento de Conhecimentos	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização. Indica quem sabe o que na organização. Ele indica o conhecimento, porém, não o contém, funciona como um guia.			
13	Mapeamento de Processos	É uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para os processos dentro da organização.			
14	Melhores Práticas	São aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação.			
15	Memória Organizacional	É um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente.			
16	<i>Mentoring</i>	Consiste em reunir uma pessoa com mais experiência e habilidades em uma área específica, com outra menos experiente com o objetivo acordado de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.			

17	Normalização e Padronização	A normalização busca a definição, a unificação e a simplificação, de forma racional, quer dos produtos acabados quer dos elementos que se empregam para produzir através do estabelecimento de documentos chamados normas. A padronização consiste na atividade sistêmica de estabelecer e utilizar padrão.			
18	Portal Corporativo	É um sistema de informação centrado no usuário interno, que integra e divulga conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes.			

19. Você identifica a existência de algum outro tipo de prática de gestão do conhecimento em sua empresa, que não foi tratada neste questionário? Se sim, poderia descrevê-la?