



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UFOP – ICEA



Kellen Núbia Monteiro Fagundes

**PROPOSTA DE MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO PARA AUXÍLIO NA
CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UM
MODELO DE FRANQUIA**

João Monlevade

2023

Kellen Núbia Monteiro Fagundes

**PROPOSTA DE MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO PARA AUXÍLIO NA
CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UM
MODELO DE FRANQUIA**

Dissertação do Mestrado apresentada à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – *Campus ICEA*.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva
Coorientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

João Monlevade

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F156p Fagundes, Kellen Nubia Monteiro.
Proposta de mapeamento do conhecimento para auxílio na construção de um sistema de gestão do conhecimento para um modelo de franquia. [manuscrito] / Kellen Nubia Monteiro Fagundes. - 2023. 71 f.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Evangelista Silva.
Coorientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.
Dissertação (Mestrado Acadêmico). Universidade Federal de Ouro Preto. Departamento de Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão do conhecimento. 2. Mapeamento conceitual. 3. Conhecimentos - Registro. 4. Conhecimentos - Padronização. 5. Franquias (Comércio varejista). 6. Escolas de línguas. I. Silva, Sergio Evangelista. II. Pereira, Alana Deusilan Sester. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



FOLHA DE APROVAÇÃO

Kellen Núbia Monteiro Fagundes

Proposta de Mapeamento do Conhecimento para Auxílio na Construção de um Sistema de Gestão do Conhecimento para um modelo de Franquia

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Mestrado

Aprovada em 30 de Novembro de 2022

Membros da banca

Dr. Sergio Evangelista Silva - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Coorientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dr. Antonio Carlos Zambon (Universidade Estadual de Campinas)
Dr. June Marques Fernandes (Universidade Federal de Ouro Preto)

Sergio Evangelista Silva, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito no Repositório Institucional da UFOP em 30/01/2022



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Evangelista Silva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/01/2023, às 17:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0466291** e o código CRC **9E73C1D3**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças e me ajudou a desenvolver o trabalho para alcançar meus objetivos e sonhos, mesmo em meio a tantas dificuldades, sendo a principal uma pandemia que pegou a todos de surpresa. Sei que isso é somente o começo de uma extensa e vitoriosa jornada. Sem a presença Dele, nada seria possível.

Um agradecimento a minha família, em especial minha mãe, irmã e Victor, que me deram incentivo e apoio quando eu mais precisei e sequer por um momento me deixaram desistir.

Ao meu ex-orientador, Prof. Dr. Gilbert Cardoso Bouyer (*in memoriam*) que esteve presente durante o início da minha jornada e foi o responsável por nos ajudar a idealizar o projeto, através de seus imensos conhecimentos relativos ao tema e pela paciência que sempre teve comigo durante todo o tempo trabalhando juntos. Ele foi essencial e se faz presente ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Sergio Evangelista Silva, que contribuiu ao longo de toda a jornada, sempre me motivando a continuar, e disposto a ensinar quantas vezes fosse necessário e foi fundamental para que esse trabalho tivesse sua conclusão.

A minha coorientadora Profa. Dra. Alana Sester, que dispôs a se juntar à equipe de trabalho ao longo do desenvolvimento dele e esteve o tempo todo presente e disposta a trazer novos conhecimentos e compartilhá-los conosco, sempre com um sorriso no rosto.

Por último, mas não menos importante, agradeço a UFOP e a CAPES pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional que me foi concedida.

RESUMO

A gestão do conhecimento (GC) é, geralmente, reconhecida como um recurso para a vantagem competitiva das empresas, ou seja, como um diferencial no mercado. Ela evoluiu ao longo dos anos, de maneiras diferentes, auxiliando os vários setores da economia. E, para a utilização dela na prática, é possível abordar as principais etapas vinculadas ao seu desenvolvimento: geração, mapeamento, explicitação, transferência e padronização do conhecimento. Neste sentido, o objetivo deste estudo é propor um mapeamento do conhecimento para auxílio a criação de uma franquia em uma organização do setor de idiomas. Da perspectiva metodológica, esta pesquisa foi desenvolvida, por meio de um estudo de caso, sendo um estudo qualitativo e com natureza aplicada. O estudo foi realizado em uma empresa do ramo educacional, mais detalhadamente no setor de ensino de idiomas. Para se obter as informações pertinentes, foram realizadas entrevistas a colaboradores e sócios da empresa, por meio de um protocolo semiestruturado. Além disso, foram utilizadas de observações e acessos a documentos pertinentes. Os principais resultados foram o mapeamento do conhecimento, através das entrevistas e observações, sendo possível citar os conhecimentos explícitos e tácitos, os conhecimentos associados, e, diagnosticar e delinear diretrizes para a proposta de implementação da GC no processo de estudo e sugestões de como aplicar parte da GC sendo possível observar a aplicação da teoria na prática, em um negócio real, identificando também os desafios e propondo trabalhos futuros.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; mapeamento do conhecimento; conhecimento explícito; registro do conhecimento; padronização do conhecimento; franquia; escola de idiomas.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) is generally recognized as a resource for companies' competitive advantage that is as a differentiator in the market. It has evolved over the years in different ways, helping the various sectors of the economy. And to use it in practice, it is possible to approach the main steps linked to its development: generation, mapping, explanation, transfer, and standardization of knowledge. In this sense, the objective of this study is to propose a knowledge mapping to help create a franchise in an organization in the language sector. From the methodological perspective, this research was developed through a case study, being a qualitative study with an applied nature. The study was carried out in a company in the education sector, specifically in the language teaching sector. To obtain the relevant information interviews were carried out with employees and partners of the company, through a semi-structured protocol. In addition, observations and access to relevant documents were used. The main results were the mapping of knowledge, through interviews and observations, making it possible to cite the explicit and tacit knowledge, the associated knowledge, and diagnose and outline guidelines for the proposed implementation of KM in the study process and suggestions on how to apply part of the KM being possible to observe the application of the theory in practice, in a real business, also identifying the challenges and proposing future works.

Keywords: knowledge management; knowledge mapping; explicit knowledge; knowledge registration; knowledge standardization; franchising; language school.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação da pesquisa científica em Engenharia de Produção	22
Figura 2 – Estrutura Organizacional.....	26
Figura 3 – Estrutura da empresa - RH detalhado.....	27
Figura 4 – Proposta de cronograma	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas de GC	Erro! Indicador não definido.
Quadro 2 – Detalhamento das entrevistas	23
Quadro 3 – Detalhamento da coleta de dados e informações.....	23
Quadro 4 – Processos Gestão de Pessoas	28
Quadro 5 – Processos Gestão de Resultados	34
Quadro 6 – Processos Departamento Pessoal.....	35
Quadro 7 – Síntese dos achados	37
Quadro 8 – Proposta de melhorias para Gestão de Pessoas	40
Quadro 9 – Proposta de melhorias para Gestão de Resultados	42
Quadro 10 – Proposta de melhorias para Departamento Pessoal	43

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

GC	Gestão do Conhecimento
KPI	Key Performance Indicator - Indicadores chaves de performance
RH	Recursos Humanos
SGCs	Sistema(s) de Gestão do Conhecimento
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Mapeamento, explicitação e transferência de conhecimento.....	13
2.1.1 Mapeamento do conhecimento	13
2.1.2 Explicitação do conhecimento	14
2.1.3 Registro e padronização do conhecimento	16
2.1.4 Transferência do conhecimento	16
2.2 Sistemas de gestão do conhecimento.....	17
2.2.1 Práticas de GC	18
2.2.2 O ramo de franquias	19
3 MÉTODO	21
3.1 Classificação da pesquisa	21
3.2 Coleta de dados	22
3.3 Tratamento dos dados.....	24
4 RESULTADOS	25
4.1 Descrição detalhada da empresa	25
4.2 Descrição do processo a ser trabalhado.....	26
4.2.1 Gestão de pessoas	28
4.2.1.1 <i>Recrutamento e seleção</i>	28
4.2.1.2 <i>Treinamento onboarding</i>	29
4.2.1.3 <i>Disseminação da cultura da empresa</i>	30
4.2.1.4 <i>Gestão clima organizacional</i>	31
4.2.1.5 <i>Feedback de satisfação funcionário</i>	31
4.2.1.6 <i>Job description</i>	32
4.2.1.7 <i>Plano de carreira</i>	33
4.2.1.8 <i>Feedback demissional</i>	33
4.2.2 Gestão de Resultados.....	34
4.2.2.1 <i>Análise de performance/resultados individuais</i>	34
4.2.2.2 <i>Análise mensal de KPIs</i>	35
4.2.3 Departamento pessoal.....	35
4.2.3.1 <i>Contratação</i>	36
4.2.3.2 <i>Demissão</i>	36

4.2.3.3 <i>Folha de pagamento</i>	36
4.3 Diagnóstico	37
4.4 Propostas gestão de pessoas	39
4.5 Propostas gestão de resultados	41
4.6 Propostas departamento pessoal	42
4.7 Propostas de formas de estruturação destes processos	44
4.8 Proposta de como estes processos serão compartilhados no contexto da franquia	44
5 DISCUSSÃO	46
5.1 Análise dos achados à luz da literatura	46
5.2 Análise do modelo à luz da literatura – mapeamento, diagnóstico e proposta	49
6 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – Mapeamento detalhado dos processos	60
APÊNDICE B – Processos e conhecimentos associados	62
APÊNDICE C – Questionário entrevistas	70

1 INTRODUÇÃO

As organizações, em geral, têm percebido o quão importante é a criação do conhecimento e o seu uso de maneira eficaz, gerando, assim, vantagem competitiva (SCHIUMA; CARLUCCI; LERRO 2012). O conhecimento tem um papel central na capacidade de fomentar o desenvolvimento de oportunidades, identificar as fraquezas e responder em tempo hábil às mudanças no ambiente globalizado (IDDY; ALON, 2019).

Para isso, a gestão do conhecimento (GC) tem papel importante dentro das organizações. Nowacki e Bachnik (2016) cita que os sistemas de gestão do conhecimento (SGCs) devem ser utilizados para aumentar a experiência e agregar valor para que os colaboradores possam colaborar com novas informações e processá-las de forma adequada às necessidades organizacionais e objetivos em relação ao futuro.

Neste estudo, o tema de GC é abordado para construção de um modelo de franquias. O modelo de negócios intitulado como franquia, tem ganhado muita força, não só no Brasil, mas no mundo todo, devido a sua estratégia de expansão geográfica, seus métodos de geração de valor, padronização de processos e a utilização de um método já validado mercadologicamente (CANTONI *et al.*, 2019). O processo de franquia é basicamente um contrato legal, em que o franqueador concede a marca e o conhecimento para os franqueados na comercialização de bens ou serviços, em troca de compensação monetária (IDDY; ALON, 2019).

Na franquia, o franqueador compartilha o conhecimento sobre rotinas, layout e marca para empresas filiadas, em um determinado ramo de atividade. Da parte do franqueador, este negócio consiste em uma forma de expansão rápida, geração de lucro, com baixo investimento. Da parte do franqueado, ele busca se associar a uma empresa cujo modelo de negócio já se encontra validado, com marca consolidada, visando assim lucro rápido e com maior chance de sucesso em um empreendimento (ALON; APRILYANTI; HENRÍQUEZ PARODI, 2021).

Porém, o processo de franquia é baseado em métodos e testes, sendo estes processos burocráticos. Para se tornar uma franquia, a empresa precisa ter todos os seus processos bem definidos, treinamentos bem estabelecidos e um formato estruturado e padronizado, para que assim, o franqueador esteja apto a transferir todo o *know-how* para o franqueado, e, conseqüentemente, ter sucesso no negócio (GROVAIA; WINDSPERGER, 2013).

O modelo de negócio de franquia tem seus desafios, que de acordo com Maalouf *et al.* (2020), os processos são criados, ajustados e reajustados ao fazer e refazer as tarefas, o que faz parte dos desafios para a decisão de como replicar as rotinas internas e como passar isso para os franqueados. Com isso, é possível verificar algumas barreiras encontradas neste processo,

como as barreiras relativas à explicitação do conhecimento, fundamental para franqueadores e sua equipe (PERRIGOT *et al.*, 2017), relativo ao contexto em que os indivíduos estão e barreira de acesso a informações e de sua difusão para os seus destinatários (ARAÚJO; POPADIUK; PEREIRA, 2020). Esse processo de explicitação do conhecimento é considerado com um grau de dificuldade maior, pois, para que isso aconteça, na maioria das vezes é necessário codificar o conhecimento retido por pessoas, através de uma combinação de experiências, ideias e valores pessoais (LÓPEZ-CABARCOS; SRINIVASAN; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, 2020).

Na literatura, por meio das pesquisas para o estudo em questão, foi encontrada uma lacuna em relação a abordagem da GC em franquias do ramo educacional. Mesmo tendo algumas franquias neste contexto, são escassas teorias referentes a esses assuntos e aspectos relacionados tão diretamente com a prática organizacional no ramo de idiomas. Iddy (2021), por exemplo, traz para a literatura uma abordagem de transferência do conhecimento no contexto de franquias, porém, em outros setores. Weaven *et al.* (2014) também aborda a GC para franquias, franqueados e clientes, porém, para uma forma geral dos setores da economia e, não no setor de idiomas.

Nesse sentido, é possível perceber a importância de todo o processo de construção da GC dentro do processo de franquia e, principalmente, a contribuição teórica do estudo no desenvolvimento de uma empresa que almeja se tornar uma franquia no futuro. Foi possível desenvolver um trabalho baseado na literatura de autores renomados e na prática diária de uma empresa que não obtinha esse conhecimento e noção da importância da teoria para o desenvolvimento de pessoas e de resultados.

Com isso, o trabalho busca responder a seguinte questão: Como estruturar um mapeamento do conhecimento dentro do processo de criação de um modelo de franquia? Por meio da estruturação desse mapeamento para o modelo de franquia, será possível implementar ações relevantes que ajudem no processo de melhoria contínua dentro da organização, para base da GC, uma vez que a GC é destacada como um importante fator de diferenciação de franquias (ARAÚJO; POPADIUK; PEREIRA, 2020).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho foi propor um mapeamento dos conhecimentos para auxílio na estruturação de um modelo de franquias.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e mapear os subprocessos de uma escola de idiomas;
- b) Diagnosticar esses subprocessos a luz da GC no contexto de franquias;
- c) Delinear diretrizes para implementar a GC nesses processos.

Abaixo, será apresentado os próximos capítulos da dissertação que foram divididos da seguinte maneira: Capítulo 2: Referencial Teórico, com os principais temas relacionados ao trabalho e que puderam enriquecer a pesquisa de forma teórica; Capítulo 3: Método de Pesquisa, abordando qual a metodologia do trabalho, coleta de dados, observações e entrevistas; Capítulo 4: Resultados, abordando os principais achados da pesquisa; Capítulo 5: Discussão, realizada à luz a literatura e dos achados; Capítulo 6: Conclusão, apresentando as considerações finais e possíveis trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção do referencial teórico mostra a importância dos temas para o trabalho e procura aprofundar nas teorias relevantes para a pesquisa. A estrutura do referencial teórico foi dividida da seguinte maneira: na primeira parte, seção 2.1 foi abordado o tema de mapeamento, explicitação e transferência do conhecimento. Na segunda parte, seção 2.2, explorou-se sobre o SGC e na seção 2.3, por fim, a GC no ramo franquias, apresentando a importância abrangente do tema.

2.1 Mapeamento, explicitação e transferência de conhecimento

2.1.1 Mapeamento do conhecimento

O mapeamento do conhecimento é tido como um componente central da GC (KANG; PARK; KIM, 2003). É considerado muito importante dentro das organizações, independente do setor ou especialidade, sendo que em muitas áreas do conhecimento pode ser aplicadas fontes digitais (DRIESSEN; HUIJSEN; GROOTVELD, 2007). Ou seja, existem práticas relacionadas a tecnologia de informação (TI) que podem ser fatores importantes para a busca e descoberta de informações, comunicação interna e externa, análise do conhecimento, tomada de decisão e desenvolvimento de novos produtos (SELIVANOVSKIKH *et al.*, 2020), uma vez que estas têm uma grande relação com a performance da empresa (PÉREZ-LÓPEZ; ALEGRE, 2012).

Como principal objetivo, o mapeamento do conhecimento se dá pelo link entre saber onde está o conhecimento e como aplicá-lo de maneira efetiva. Existem vários benefícios, conforme cita Davenport e Prusak (1998), a construção de um mapa de conhecimento requer um levantamento de todo o conhecimento dentro de uma organização e por meio disso, é possível fazer uma análise identificando os pontos fortes que podem ser explorados, e os pontos fracos, que podem ser otimizados, podendo ser feito através de entrevistas e observação no ambiente de trabalho. Al Hakim (2021) destaca que o mapeamento do conhecimento é uma ferramenta essencial na estrutura da GC, servindo como uma ponte para sua absorção, representação, extração até sua implementação, gerando um sistema de gestão do conhecimento.

Eppler (2001) faz referência ao *know-how*, *know-what*, *know-who* e *know-why*, quando citado sobre a motivação em relação ao mapeamento do conhecimento, uma vez que eles são

peças principais para a resolução de problemas e “expressões” que trazem um caminho direto ao resultado.

Para um melhor entendimento sobre o *know-how*, *know-what*, *know-who* e *know-why*, Powell e Swart (2005) definem:

- a) *know-how*: ligado diretamente a competência e experiência profissional ao longo dos anos;
- b) *know-what*: é o saber o que fazer, com uma consciência apropriada a cada situação;
- c) *know-who*: esta forma está diretamente relacionada a identificação dos donos do conhecimento, aquelas pessoas que têm a maior experiência e retêm a maior parte dela;
- d) *know-why*: saber o porquê certos fatos aconteceram ou porque vão acontecer, não apenas de forma geral, mas em cada detalhe.

Para o mapeamento podem ser utilizados também os mapas de origem – mapas de ativos, de estrutura, de aplicação e de desenvolvimento - que levantam alguns questionamentos, como: quais são os *experts* dentro da organização? Quais os ativos? Quais as habilidades-chaves? Onde aplicar o conhecimento? Como são descritas as tarefas? (EPPLER, 2001).

Dado esse mapeamento do conhecimento, é possível seguir para os próximos passos em relação a GC. Com o mapeamento, é possível estabelecer um processo de levantamento, avaliação e *link* de informações, conhecimento, competências e experiências possuídas por colaboradores e grupos em uma organização (AL HAKIM *et al.*, 2021). Mindjet Mind Manager (2019), ainda, adiciona que o mapeamento do conhecimento mostra onde o conhecimento pode ser encontrado dentro de um grupo ou organização e como encontrar aquelas pessoas com maiores experiências.

2.1.2 Explicitação do conhecimento

O conceito de conhecimento intuitivo ou não codificado foi apresentado por autores, que citaram que o conhecimento pode ser classificado como conhecimento explícito ou tácito (CUMBERLAND; GITHENS, 2012; TAKEUCHI; NONAKA, 2009). Além disso, pesquisadores estão, cada vez mais, focados em estudar e descrever os processos de compartilhamento de conhecimento e na conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito para aumentar o capital intelectual (MACHADO *et al.*, 2022).

Para Porter (1998), o conhecimento é considerado essencial para a sustentabilidade e que o mesmo deverá ser criado por meio de recursos humanos (RH) treinados. Esse

conhecimento é estratégico e crítico (GOSWAMI; AGRAWAL, 2018) e ganha sustentabilidade quando as empresas conseguem transformar o conhecimento tácito embutido em seu capital humano, em conhecimento explícito, que passa a fazer parte de suas rotinas organizacionais e, portanto, de seu capital estrutural. Van Den Berg (2013) complementa que o conhecimento é um recurso de valor que se desenvolve por meio de pensamento (próprio e involuntário), reflexão (próprio e voluntário, em que a pessoa exerce um pensamento crítico) e experiência (tempo de convívio, vivência).

O conhecimento tácito é adquirido via experiência pessoal e mais difícil de explicar e explicitar, pois, *a priori*, todo conhecimento está na mente dos indivíduos, ou seja, estão nas experiências individuais, nas emoções e valores de cada um, tendo assim, esse conhecimento para si (LÓPEZ-CABARCOS; SRINIVASAN; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, 2020). O conhecimento tácito depende da narrativa, da demonstração e de outros meios de se compartilhar (CUMBERLAND; GITHENS, 2012). Okoroafor (2014) define que os aspectos tácitos do conhecimento não podem ser codificados e sim transmitidos por meio de treinamentos e adquiridos através da experiência pessoal, este é o conhecimento que pode ser considerado, não objetivado. Além disso, Korbi e Chouki (2017) complementa que o conhecimento tácito é o conhecimento que não é explicado.

Já o conhecimento explícito é aquele que é escrito, ou que existe em manuais, procedimentos e é, facilmente, transferido entre indivíduos e dentro das organizações. Por estar na forma escrita, no entanto, é altamente suscetível a ser copiado (CUMBERLAND; GITHENS, 2012), sendo considerado conhecimento objetivado. O processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito é conhecido como codificação ou articulação (OKOROAFOR, 2014).

A codificação do conhecimento pode ser seguida em alguns passos, como mostra Venkitachalam e Ambrosini (2017), sendo: capturar, codificar e armazenar o conhecimento de maneira explícita (ou seja, em bancos de dados, documentos), e tornando, assim, o conhecimento acessível a todos dentro da organização.

É interessante ressaltar, também, a importância dos mecanismos explícitos e tácitos na transferência do conhecimento, pois eles são complementares, principalmente no processo de franquia, em que os serviços de suporte contínuos auxiliam na transferência de conhecimento tácito e tornam mais fácil para os franqueados aplicarem o conhecimento explícito transferido (BROOKES; ALTINAY, 2017). Ainda assim, é possível perceber que o conhecimento explícito é mais fácil para se codificar e transferir, uma vez que ele não está somente guardado

com cada pessoa, dependendo menos delas, ao contrário do conhecimento tácito (PASWAN; WITTMANN, 2009).

2.1.3 Registro e padronização do conhecimento

O forte impulso para padronização em franquia leva ao desenvolvimento e uso de conhecimento, seja ele operacional, técnico ou de marketing explícito, onde é transferido por meio de treinamentos, manuais operacionais padrões e detalhados de marca e operação (PASWAN; WITTMANN, 2009). A padronização é considerada um elemento essencial dentro do conhecimento, uma vez que isso sustenta a transferência do conhecimento de maneira efetiva, como citam Paswan e Wittmann (2009), com a utilização de manuais de operação e diretrizes, bem como programas eletrônicos.

Isso é parte de uma gestão de informações e registros que são relacionados com a GC que consiste em não apenas lidar com a documentação, mas sim, haver uma sistematização e padronização das informações (HARALDSDOTTIR; GUNNLAUGSDOTTIR, 2018), gerando assim conhecimento estruturado, registrado e padronizado, ou seja, o conhecimento é descrito por intermédio de documentação.

2.1.4 Transferência do conhecimento

A transferência de conhecimento é um processo que ocorre quando uma pessoa direciona a outra em um conjunto de conceitos e experiências, a respeito de determinado aspecto da realidade, no sentido de capacitá-la a executar determinada atividade (FIORAVANTI; STOCKER; MACAU, 2021; RIOS-BALLESTEROS; FUERST, 2022). A transferência de conhecimento pode ocorrer de várias maneiras. Pode se dar entre indivíduos, entre departamentos, entre empresas e até mesmo entre combinações dessas situações (BENAVIDES-ESPINOSA; ROIG-DOBÓN, 2011).

A transferência de conhecimento é emergente, orientada para a prática, baseada na tradução e em fatores intangíveis, em que é impulsionada pelas comunidades de práticas, que são facilitadoras da transferência do conhecimento, tendo como principal objetivo melhorar as atividades por meio das discussões de melhores práticas e assim acontecer a transferência e compartilhamento do conhecimento (AZAN; BOOTZ; ROLLAND, 2017). Além disso, a transferência do conhecimento possibilita também o processo de inovação aberta com intuito de alcançar o sucesso inovador (BACON, 2019). Esse sucesso inovador se refere a criatividade

e ideias revolucionadoras através de estratégias diferenciadas frente a economia global e que trazem riquezas e conhecimentos para a organização (DYER; GREGERSEN; CHRISTENSEN, 2018).

Porém, para a transferência do conhecimento, Bacon (2020) cita que existem alguns fatores predominantes dentro das organizações que determinam o avanço do conhecimento, por exemplo, a similaridade cultural, a estrutura e a estratégia organizacional (DAYAN; HEISIG; MATOS, 2017). São fatores como esses que determinam o sucesso da franquia, além da eficácia da transferência do *know-how* do franqueador para os franqueados (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013).

Guechtouli, Rouchier e Orillard (2013) acrescentam que os autores da transferência do conhecimento podem definir o processo de comunicação entre duas partes – o receptor e o transmissor, podendo trocar vários tipos de conhecimento, como o conhecimento tácito *versus* explícito e que uma combinação desses facilitam a transferência de conhecimento (Bacon, 2020). Bell e Pham (2021), complementam, citando que transferência de conhecimento é otimizada quando o detentor do conhecimento está disposto a disseminar o mesmo ao invés de mantê-lo.

2.2 Sistemas de gestão do conhecimento

O conhecimento é um ativo fundamental que possibilita as pessoas a trabalharem e realizarem suas ações desejadas de forma inteligente (MILTON; LAMBE, 2016). Para Liu *et al.* (2019), o conhecimento é tido como competência central, ou seja, principal fonte de vantagem competitiva e de criação de valor para organizações em todo o mundo.

Já a GC, segundo Iddy e Alon (2019) e Mardani *et al.* (2018), é uma ferramenta central dentro das empresas para identificar as oportunidades e ter uma resposta em relação as mudanças do mercado, guiando para questões de como, quando e onde investir.

A GC, segundo Iskandar *et al.* (2017), consiste em três pilares - pessoas, tecnologia e processos. Ela é considerada essencial nas empresas, para atender necessidades emergentes, explorar ativos de conhecimento e gerar novas oportunidades (KHISTE; AWATE, 2018), além de promover troca de aprendizagem, inclusão, coordenação efetiva e cooperação entre trabalhadores, gerando assim inovação e criação de valor (WEAVEN *et al.*, 2014). Para Maha *et al.* (2017), o processo de GC está relacionado a performance de inovação das empresas, por meio de aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento e aplicação do conhecimento.

Partindo para uma visão mais ampla do conhecimento, é possível abordar os conceitos de sistema de gestão do conhecimento (SGC), que segundo Milton e Lambe (2016) é considerado um sistema que é usado para implementar os princípios da GC.

Iskandar *et al.* (2017) cita que um SGC se concentra nos pilares de tecnologia, sendo estes igualmente importantes e complementares. O SGC é um facilitador de negócios modernos e incentivador do sucesso, além de ser um processo que integra pessoas, processos de negócios, tecnologia e clientes (MARAMBA, 2020).

Além disso, a qualidade do conhecimento ou da informação do processo de SGC tem uma influência significativa na satisfação e no nível de desempenho dos indivíduos que estão usando uma determinada tecnologia (OKOUR; CHONG; FATTAH, 2021).

O principal objetivo de um SGC é fazer o melhor uso possível do conhecimento dentro das organizações, servindo de base para a tomada de decisão, fomentando cada vez mais o conhecimento, com a auxílio da tecnologia e facilitando os processos de GC (identificar, capturar, codificar, armazenar, distribuir e criar conhecimentos), com o objetivo de aplicar esses processos nas atividades cotidianas e na tomada de decisões para melhorar a vantagem competitiva (DE FREITAS; YÁBER; ZERPA, 2020).

Ainda como complemento, Alavi e Leidner (2001) aborda na literatura que os SGCs se referem a sistemas de informação aplicados à GC organizacional, desenvolvidos para apoiar e aprimorar os processos organizacionais de criação de conhecimento, transferência, armazenamento e aplicação.

Por fim, Di Vaio *et al.* (2021), cita que o SGC influencia o desempenho da empresa, pois leva à inovação, o que consequentemente aumenta a vantagem competitiva, uma vez que é utilizado o compartilhamento e distribuição de conhecimento usando socialização, programas de treinamento, seminários e workshops (COLEMAN, 2014).

2.2.1 Práticas de GC

Práticas de GC são definidas por Kianto e Andreeva (2014) como o conjunto de atividades organizacionais e gerenciais que visam otimizar os processos de conhecimento da empresa. Brown e Stokes (2021) ainda complementam que as comunidades de práticas (grupos, troca de ideias entre pessoas etc.) aprendem e desenvolvem o conhecimento para melhorar e compartilhar esse conhecimento.

Donate e Sánchez de Pablo (2015) sustentam que a implementação de práticas de GC nas organizações é uma tarefa complexa, e que a eficácia e o sucesso de tais práticas dependem

fortemente do ajuste ao contexto organizacional. Esse ajuste organizacional poderá se dar através de práticas relacionadas a: liderança para GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizado, inovação e resultados de GC (MEHER; MISHRA, 2022). Embasando ainda mais estes itens, Inkinen (2016) também cita práticas que estão divididas em quatro tópicos: fatores humanos (cultura, pessoas e liderança); fatores organizacionais (processos e estruturas); fatores tecnológicos (infraestrutura e aplicativos); e fatores de gestão (estratégia, metas e medição).

2.2.2 O ramo de franquias

O negócio de franquias no Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (2020), teve o crescimento entre 2015-2019 de aproximadamente 34%, com uma receita de US\$ 46 bilhões e 2.918 franqueados operando 160.958 estabelecimentos, gerando 1,36 milhões de empregos. Segundo Galhanone *et al.* (2019), o Brasil ocupa o 4º lugar no ranking do sistema de franquias mundial, indicando assim os mercados emergentes como destinos para maiores investimentos de franqueadores internacionais (MAINARDES *et al.*, 2019).

Apesar de haver os mercados de créditos um pouco restritos, o processo de franquia continua atraindo pessoas com o comportamento empreendedor (DADA; WATSON, 2013) e espírito empreendedor que buscam estabelecer e administrar seus próprios negócios (CUMBERLAND; GITHENS, 2012). A franquia é considerada uma boa alternativa para as empresas expandirem suas operações com menor comprometimento de recursos, ritmo de expansão mais rápido e maiores retornos (BRETAS; ALON, 2021). Ghantous e Das (2018) citam que Franquia é um empreendimento em que o franqueador desenvolve a marca, possui o *know-how* e cria o modelo de negócios, e assim vende todo esse conhecimento ao franqueado. Além disso, esse modelo se trata de desenvolver melhorias contínuas, balanço entre controle e inovação (KARMENI; DE LA VILLARMOIS; BELDI, 2018), e cria valor para as partes interessadas do negócio (franqueador, franqueado e clientes) (PASWAN; D'SOUZA; RAJAMMAY, 2014).

A franquia é desenvolvida por empreendedores que desejam expandir seu negócio. Gillis, Combs e Yin (2020) descreve que a franquia envolve dois tipos de empreendedores, o franqueador, que idealizou a oportunidade de negócio e expande a marca, e o franqueado, que cuida da marca e do negócio localmente. Com isso, há o envolvimento da transferência de procedimentos bem estruturados e padronizados para os empreendedores locais, ou franqueados (MAALOUF *et al.*, 2020). Mainardes *et al.* (2019) acrescenta, ainda, que o franqueador

desenvolve e fornece, no mínimo, a marca e as rotinas operacionais, ou seja, parte do conhecimento.

Dentro do processo de franquia, essa explicitação do conhecimento é de extrema importância, como citam Lindblom e Tikkanen (2010), que além dos franqueadores terem que gerenciar bem o negócio, é necessário capturar o conhecimento tácito de cada franqueado e convertê-lo em conhecimento explícito para então, disponibilizar para outros franqueados, melhorando assim a competitividade do sistema de franquia, que está atrelado ao sucesso na transferência do *know-how* do franqueador (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013). Essa disponibilização do conhecimento se dá através de treinamentos contínuos, manuais, dentre outros métodos para o franqueado. Iddy e Alon (2019) complementam que o conhecimento dentro do processo de franquia é um dos pontos mais importantes, devido a esse *know-how* em que o franqueador deverá passar para o franqueado.

3 MÉTODO

Neste Capítulo 3 são apresentados os processos metodológicos utilizados no trabalho, de forma a conectar os objetivos, referencial teórico e, posteriormente, as análises e considerações finais da pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

A escolha quanto à natureza, objetivos, abordagem e métodos foi dado de acordo com o foco da pesquisa, conforme Miguel (2012) apresentado na Figura 1. Para a realização do estudo, quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa aplicada, uma vez que tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática da empresa e propor soluções para os problemas encontrados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Além disso, Zanella (2011) destaca que a pesquisa aplicada pode contribuir, também, teoricamente com as novas pesquisas e trazer conhecimento para as empresas do estudo realizado.

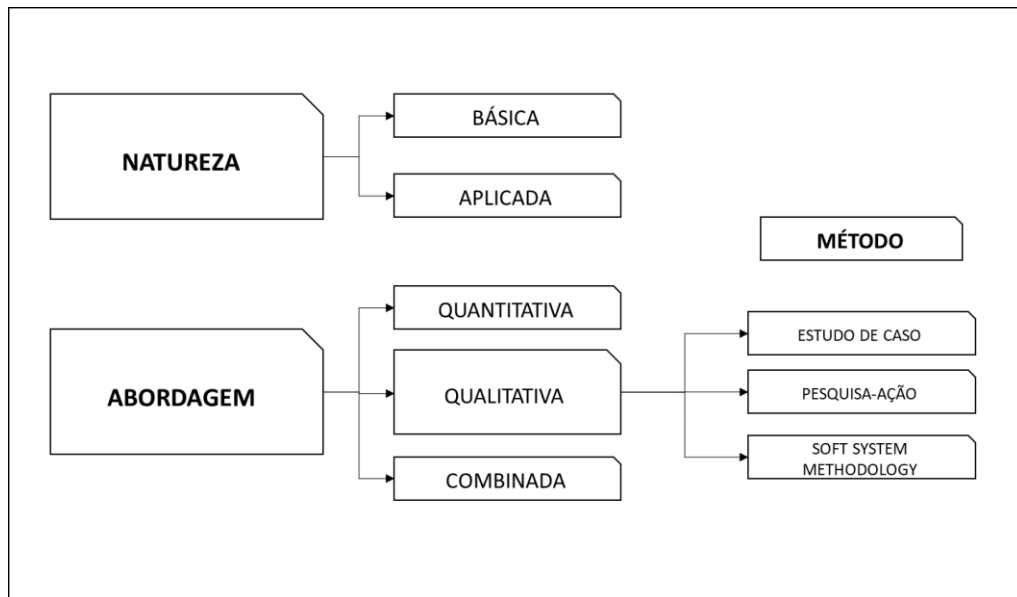
Para isso, foi utilizada a abordagem qualitativa, em que interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente é fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (MIGUEL, 2012).

Para conquistar os objetivos deste trabalho, utilizou-se o método de pesquisa de estudo de casos. O estudo de caso envolveu o estudo profundo dos objetos de maneira que se permitia o seu amplo e detalhado conhecimento (MIGUEL, 2012).

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo da educação, mais especificamente, o ensino de idiomas, que possui duas unidades de negócios, localizadas no estado de Minas Gerais. A escolha da empresa se deu devido ao objetivo dela em se tornar uma franquia e com isso a necessidade em estabelecer os processos pertinentes, juntamente com o início da pesquisa em questão, o que proporcionou maior facilidade de engajamento das pessoas envolvidas e uma maior facilidade para coleta dos dados.

A empresa está no mercado há aproximadamente 10 anos, oferecendo aulas em formato presencial e em formato *online*. Foi escolhido um departamento a ser trabalhado, com intuito de se ter um maior foco e profundidade nas análises. Esse departamento foi o de recursos humanos (RH), por ser um setor de bastante abrangência para as empresas e de grande importância para o desenvolvimento dos demais processos de qualquer empresa.

Figura 1 – Classificação da pesquisa científica em Engenharia de Produção



Fonte: adaptado de Miguel (2012).

3.2 Coleta de dados

Para realizar a pesquisa foi utilizado de observação do local de trabalho, ou seja, o ambiente da empresa, no dia a dia de trabalho e rotinas dos colaboradores (apresentado no Quadro 2). Foi utilizado, também, entrevistas semiestruturadas guiadas por um protocolo (Anexo A). A estrutura do protocolo foi dividida em basicamente duas partes, sendo elas: primeira parte – abordagem para melhor entendimento geral da empresa e seus processos, as rotinas, formas de comunicação e de compartilhamento do conhecimento entre níveis e pessoas; segunda parte – abordagem para entender a importância de um SGC para o contexto da empresa, como é vista a estratégia da organização e abordagem sobre a possibilidade de se tornar uma franquia em breve.

No que tange as entrevistas, foram entrevistados 5 profissionais, dentre eles colaboradores e sócios, que possuem amplo conhecimento do processo da organização e que possuem pelo menos 3 anos de empresa. Dentre os entrevistados, foram incluídos colaboradores, como os coordenadores, corpo administrativo e os donos da empresa (Quadro 2), o que permitiu ter diferentes visões nas entrevistas.

Todas as entrevistas foram feitas presencialmente, com auxílio do protocolo semiestruturado para essa finalidade. Todas as entrevistas foram registradas através de anotações pela pesquisadora e transcritas para o Microsoft Excel, todas elas compiladas em uma aba do documento.

É importante destacar que o protocolo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, CAAE: 42856621.6.0000.5150 - Parecer: 4.691.852.

Quadro 1 – Detalhamento das entrevistas

Entrevistados	Cargo	Data	Tempo aprox.
<i>Entrevistado 1 (E1)</i>	Professor	19/10/2021	27 min
<i>Entrevistado 2 (E2)</i>	Auxiliar Administrativo	19/11/2021	45 min
<i>Entrevistado 3 (E3)</i>	Coordenador Comercial	21/10/2021	34 min
<i>Entrevistado 4 (E4)</i>	Sócio	30/11/2021	25 min
<i>Entrevistado 5 (E5)</i>	Coordenador Pedagógico	03/12/2021	50 min

Fonte: elaborado pela autora.

Além de entrevistas, foi possível o acesso a documentos e dados pertinentes, para se entender melhor todos os processos, departamentos, pessoas e assim, responder aos objetivos do estudo (apresentado no Quadro 3). Todos esses procedimentos foram desenvolvidos pela pesquisadora, sob autorização da empresa. Assim, foi feito todo o estudo necessário, com o auxílio dos dados acima citados.

Após toda a coleta de dados, observações percebidas e comentários tecidos no local de trabalho, esses dados foram processados por meio de documentos digitais (*Microsoft Word e Excel*), para melhor mapeamento das informações e análises delas, sendo estas informações revisadas e validadas pelos entrevistados.

Quadro 2 – Detalhamento da coleta de dados e informações por observação

Coleta de dados	Como?	Período
Sistema de gestão pedagógica	Acesso ao sistema, navegação e extração de relatórios	Ao longo de uma semana (segunda à sexta-feira), revezando entre parte da tarde e parte da manhã
Sistema de gestão financeira	Acesso ao sistema, navegação e extração de relatórios	
Manual de RH	Acesso ao manual, leitura, análise dele	
Documentos pertinentes aos processos	Acesso ao manual, leitura, análise dele	
Observações no local da pesquisa	Observação em campo do dia a dia de trabalho dos colaboradores	

Fonte: elaborado pela autora.

Para o complemento da coleta de informações, foi realizada a observação pela pesquisadora, anotações de acontecimentos do dia a dia da empresa e conversas informais com os colaboradores, autorizados para tal finalidade. Seguindo a metodologia proposta, na fase da coleta de informações junto às duas unidades de negócio envolvidas, foram anotadas quaisquer impressões que ocorreram de uma forma proativa, essas anotações foram feitas em documentos via planilha Excel, em abas do documento para essa finalidade.

Em outras palavras, houve a observação, a anotação, a interação com os envolvidos explorando os pequenos temas e, novamente, marcando as novas observações e os pensamentos.

Ao final das observações feitas ao longo do trabalho, foi feita a revisão e validação das informações com os entrevistados.

3.3 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados, foi utilizado, primeiramente, anotações via Excel e Word. Essas anotações foram colocadas em ordenação de assuntos similares.

Posteriormente, foi realizada uma análise e elaboradas tabelas com intuito de melhor visualização de todos os processos e como cada um se encontra na empresa, essas tabelas são mostradas no Anexo B. Com isso, foi possível dar início às análises dos achados da pesquisa, confrontando a abordagem teórica já realizada ao longo do estudo.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999).

É importante deixar claro que, todos os dados expostos no Anexo B foram validados pelos entrevistados que participaram da pesquisa.

4 RESULTADOS

O capítulo 4 trata dos resultados da pesquisa, sendo que abaixo será apresentado a descrição da empresa de estudo, a descrição do processo em que foi dado o foco do estudo, com os subprocessos pertinentes. Para cada subprocesso, foram definidos alguns pontos para serem observados (pontos positivos, negativos e local de armazenamento) e que foi pontuado como pertinente para elaboração dos diagnósticos. Esses pontos foram definidos pela pesquisadora, com intuito de colaborar para a construção do posterior mapeamento do conhecimento. Todos os dados aqui relatados foram extraídos das entrevistas realizadas, documentos acessados e observações no local da pesquisa. Importante destacar que todas as informações aqui descritas, ao final das entrevistas, observações e anotações, foram validadas pelos entrevistados.

4.1 Descrição detalhada da empresa

A descrição da empresa abaixo apresentada, foi elaborada através de manuais da empresa acessados e através das entrevistas realizadas. Essas informações foram validadas com as pessoas pertinentes.

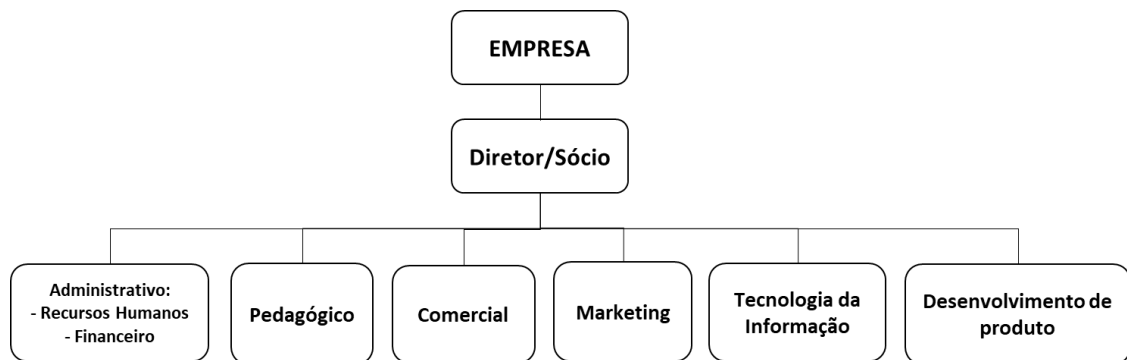
A empresa estudada teve seu início ao final de 2011, por meio de aulas privadas, ou seja, uma pequena sala montada para atender alunos particulares, e, a princípio, em pequena escala. A empresa consistia, no início, de pequenas aulas de conversação e aprendizado no idioma, mais especificamente o inglês. Com o passar do tempo e aumento da demanda, iniciou-se o processo de expansão, com a necessidade de contratação novos profissionais e abertura de um local adequado para a prestação dos serviços.

Em 2016, um novo investidor passou a fazer parte da equipe. Em 2017, com uma unidade semiestruturada, os sócios investiram em uma 2ª unidade de negócio. Em resumo, a empresa, no ano de 2022, segue com 2 unidades físicas e atendendo ao seu público no formato presencial e *online*, com objetivo de se tornar uma franqueadora na área do ensino de idiomas. Assim, a estrutura da empresa é composta por alguns departamentos, sendo eles: administrativo, pedagógico, comercial, marketing, TI e desenvolvimento de produto, descritos a seguir e apresentados na figura 2, como forma de ilustrar melhor:

- a) pedagógico: departamento considerado chave para a empresa, por ser responsável por todo o conhecimento passado para os alunos, metodologia do ensino, atendimento ao cliente e corpo pedagógico;
- b) administrativo: o departamento administrativo, engloba a área financeira e área de RH (que faz parte o departamento pessoal, gestão de resultados e gestão de pessoas);

- c) comercial: departamento novo na empresa, foi criado e desenvolvido a metodologia há aproximadamente 3 anos. É o setor responsável pela captação de novos alunos para a escola, seja para o formato presencial ou *online*;
- d) marketing: departamento responsável por toda a produção de conteúdo em redes sociais e auxílio ao comercial para a captação de novos alunos;
- e) TI: departamento responsável por todo auxílio a equipamentos de informática e tecnologia da empresa;
- f) desenvolvimento de produtos: departamento responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e melhorias/ inovação para os produtos já existentes.

Figura 2 – Estrutura Organizacional



Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Descrição do processo a ser trabalhado

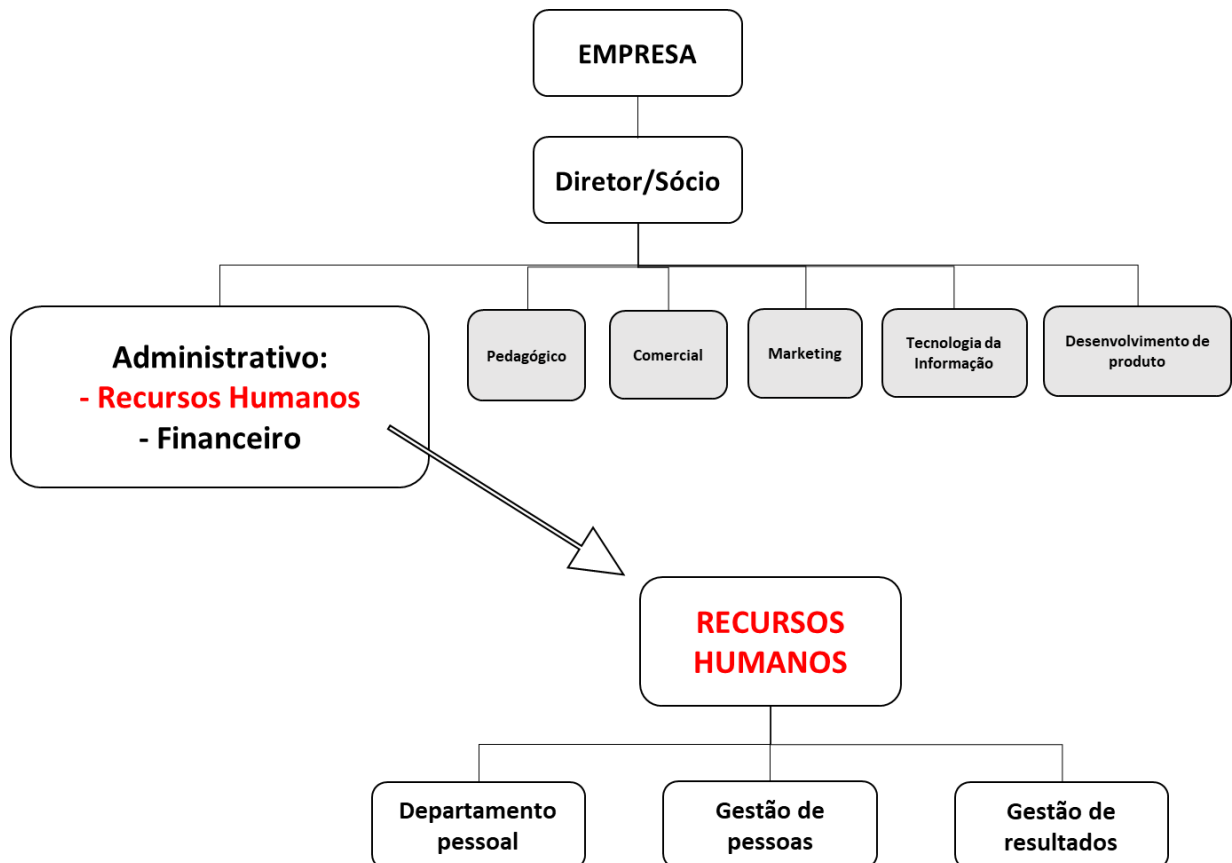
O processo trabalhado durante a pesquisa foi a área de RH. Na empresa em estudo, a área de RH é um departamento novo e com oportunidades de melhorias. Na ocasião da criação da empresa, o foco foi dado a área pedagógica, por ser a responsável pela metodologia do ensino. Já essa área de RH não foi priorizada, sendo feito na maioria dos casos e durante todo o tempo, sem uma estruturação e formalização nos processos, o que gerou gargalos em reter conhecimento, padronizar processos e ter resultados positivos neste setor para a empresa.

É visto, que organizações e pesquisadores têm trazido em pauta o valor da área de RH, em relação a seleção, engajamento, retenção e desenvolvimento dos colaboradores, sendo isso fator primordial no desempenho da empresa (ZEHIR *et al.*, 2016). Com isso, no ano de 2021, a empresa começou a investir nesta área, que diz respeito a um conjunto de técnicas e conhecimentos da área administrativa da empresa, bem como, toda a parte de gestão de pessoas e departamento pessoal. Tem como objetivo principal “*alcançar as metas da empresa,*

proporcionar o bem-estar dos colaboradores e auxiliar em todos os processos burocráticos trabalhistas” (E4).

No ano de 2022, o departamento foi dividido em 3 subáreas, sendo elas: gestão de pessoas, gestão de resultados e departamento pessoal, como mostra a Figura 3. Nos subtópicos a seguir, serão abordadas as subáreas de RH com seus respectivos subprocessos, seguindo o seguinte padrão: A – Definição; B – Pontos positivos; C – Pontos negativos; D – Local de armazenamento do subprocesso (caso haja alguma documentação pertinente). Importante destacar que todos os pontos abordados abaixo foram coletados via entrevistas, observações no local de estudo e através de documentos pertinentes da empresa, e, ao final, validadas todas as informações com as pessoas pertinentes e autorizadas para tal finalidade.

Figura 3 – Estrutura da empresa – RH detalhado



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 Gestão de pessoas

Esta subárea está relacionada ao que diz respeito aos colaboradores, desde o recrutamento e seleção, até a demissão/desligamento. De acordo com os entrevistados, foi citado que esta subárea diz respeito a todo o processo do colaborador na empresa, não somente de uma maneira automatizada e sim, de uma maneira humanizada, de forma que, “*a experiência desse colaborador dentro da empresa seja agradável e com muitos aprendizados*” (E1).

O processo de Gestão de Pessoas pode contribuir para que as organizações sejam eficazes, contribuindo para a colaboração dos profissionais, tanto para alcançar seus objetivos individuais quanto os organizacionais. Abaixo é apresentado os processos relacionados a Gestão de Pessoas (Quadro 4).

Quadro 3 – Processos Gestão de Pessoas

GESTÃO DE PESSOAS	Recrutamento e Seleção
	Treinamento onboarding
	Disseminar cultura da empresa
	Gestão clima organizacional
	Feedback de satisfação funcionário
	<i>Job description</i>
	Plano de carreira
	Feedback demissional

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, será apresentado uma breve descrição de cada processo, abordando também os pontos positivos e negativos identificados em cada um destes, por meio das entrevistas realizadas e de toda a observação no local da pesquisa, sendo cada parte, validada com as pessoas participantes das entrevistas.

4.2.1.1 Recrutamento e seleção

O processo de Recrutamento e Seleção é responsável por atrair, recrutar e selecionar pessoas da organização, de acordo com o cargo/função que é oferecido no momento. É o pilar que envolve o esforço da organização para mapear profissionais capacitados, seja no nível técnico e/ou comportamental, e investir na formação de colaboradores qualificados alinhados à cultura da empresa (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: Os entrevistados da empresa têm a consciência e reconhecimento que é um ponto que precisa ser trabalhado e conseqüentemente melhorado, pois é um item que já percebem que é necessário para a empresa. Um dos entrevistados citou:

A empresa sabe e reconhece que está com falha nesse processo, pois está aberta para sugestões e ajudas, e além de tudo, disposta a mudar essa forma de trabalhar. O recrutamento e seleção de uma empresa é a base para se conseguir pessoas boas e capacitadas para exercer o trabalho exigido. (E1).

Pontos negativos: Na empresa, este subprocesso está bastante desatualizado e sem padrão. O entrevistado citou:

Cada gestor faz da sua maneira e de acordo com os conhecimentos pessoais e experiências ao longo dos anos. Não há um padrão/manual de como selecionar candidatos, onde buscar, quais as etapas de seleção, quais as datas de abertura dos processos etc. Isso, conseqüentemente tem acarretado grandes perdas no processo e na atração e retenção dos candidatos. (E2)

Local de armazenamento: o local de armazenamento dos documentos relacionados a este processo não está definido, uma vez que cada gestor utiliza seu próprio guia para essa parte de recrutamento e seleção. De forma geral, documentos pertinentes a este processo se encontram na nuvem, segundo relatos dos entrevistados.

4.2.1.2 *Treinamento onboarding*

O termo *onboarding* refere-se à fase de adaptação de recém-contratados da empresa. A ideia do treinamento é tornar esse processo de integração “*mais simples, confortável e acolhedor para o novo funcionário*” (E4).

A primeira impressão é, muitas vezes, decisiva e, por isso, precisa ser de fato, positiva. As práticas de *onboarding* consistem em apresentar de forma clara a cultura organizacional e estabelecer um vínculo entre os novos colaboradores e as atividades a serem desenvolvidas por eles, facilitando o processo de adaptação no novo trabalho, além de conhecer melhor os colegas de trabalho que já estão na empresa há mais tempo (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: este processo já é estabelecido e padronizado para o departamento pedagógico da empresa, ou seja, a cada 6 meses acontecem novas contratações do corpo pedagógico (em sua maioria, professores) que passam por todo um treinamento durante algumas semanas, para ser introduzido a metodologia de ensino, conhecer os colegas de

trabalho, passar por etapas da nova rotina, dentre várias outras coisas relacionadas a função que este irá exercer, como cita o entrevistado: “*Para os professores há um treinamento completo, de aproximadamente 2 semanas. Eles passam por treinamentos sobre a metodologia, treinamentos sobre como dar aula e por um período de conhecimento da escola.*” (E2).

Pontos negativos: este processo é apenas definido e padronizado para o corpo pedagógico (professores). Para o restante dos departamentos/cargos não há nenhuma padronização e forma de treinamento *onboarding* para os novos colaboradores. É sempre feito “na correria” e acaba não tendo um bom início de jornada na empresa, como declara um dos entrevistados abaixo:

Acredito que os processos de forma geral têm um grande espaço para melhoria e falando um pouco sobre o RH, mais especificamente o treinamento de onboarding dos funcionários, acho bastante precário, sempre há desligamentos na correria e acaba que a pessoa que entra não consegue ter um treinamento efetivo e realmente aprender as atividades necessárias para aquele cargo específico, o que gera muitos erros e retrabalhos, se tivesse pelo menos algum manual abordando cada atividade que é feita, como essa atividade é feita, já ajudaria bastante esses novos funcionários e aliviava também o gestor da vaga, que sempre precisa ‘apagar o fogo’ nessas situações. (E2).

Local de armazenamento: todo esse treinamento está disposto na nuvem das escolas e quem tem acesso a esses documentos é somente os coordenadores pedagógicos e as pessoas responsáveis pelos treinamentos.

4.2.1.3 Disseminação da cultura da empresa

A cultura da empresa é o conjunto de crenças, hábitos, valores e atitudes das pessoas da organização, sendo capaz de motivar os funcionários e influenciar no desempenho da empresa, refletindo diretamente na satisfação dos clientes (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

É ainda importante destacar que a cultura da empresa é baseada na crença e ideias principalmente dos fundadores/sócios (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: Não foi citado ponto positivo em relação a cultura, uma vez que ela ainda não é estruturada, como foi citado ao longo das entrevistas e pelo entrevistado logo abaixo.

Pontos negativos: Antes da disseminação da cultura, é necessário ter bem descrito e desenhado a cultura da empresa, o que está em falta dentro organização estudada. A declaração abaixo exemplifica isso muito bem:

Qual a cultura da empresa? Este é um ponto interessante. Vejo que hoje a cultura da empresa não está bem estabelecida, vejo muitas mudanças, ou talvez essa seja uma cultura, certo? Cultura de mudanças[...] Mas sinto falta de termos um manual da cultura, ou um folheto que seja, falando um pouco da história da empresa, as rotinas comuns, os valores, apresentando a história dos fundadores, coisas desse tipo. Acho que isso auxiliaria até mesmo para o treinamento de onboarding dos novos funcionários e dos que já estão com a gente, já que eles não têm esse conhecimento. (E1).

Local de armazenamento: não existe um local de armazenamento.

4.2.1.4 Gestão clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional tem por objetivo identificar o grau de satisfação e a motivação dos colaboradores da empresa. O Clima Organizacional está diretamente ligado à maneira como o colaborador percebe a empresa com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, ou seja, é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: Não foi citado ponto positivo.

Pontos negativos: uma vez que não tem uma cultura bem definida, rodadas de *feedback* com os funcionários bem estruturadas, não é possível fazer uma gestão do clima. O entrevistado complementou: “A pesquisa de clima organizacional não existe e conseqüentemente, não é possível se fazer uma gestão sobre isso.” (E4).

Local de armazenamento: não existe um local de armazenamento.

4.2.1.5 Feedback de satisfação funcionário

A pesquisa de satisfação é considerada um dos fatores de extrema importância para a organização. Por meio dela, é possível saber com mais assertividade como os colaboradores se sentem em relação ao trabalho e como isso afeta suas rotinas (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: Não foi citado ponto positivo.

Pontos negativos: mais uma vez, além de já existir algo em relação a *feedback* dos funcionários, mesmo que seja informal, esse processo acontece apenas para o corpo pedagógico. No corpo pedagógico, é um processo informal e não padronizado, o que dificulta realmente entender as necessidades dos funcionários e para o restante da equipe, não existe nem esse processo informal, como é delineado no relato:

Desde que entrei na empresa, senti falta de rodadas de feedback formais para que eu e até mesmo minha equipe pudesse crescer pessoalmente e profissionalmente, reparei que isso acontece no pedagógico, mas para as outras áreas, não vejo isso com tanta frequência, não sei se seria responsabilidade do RH da empresa ou dos líderes. (E3).

Local de armazenamento: não há um local de armazenamento, já que as rodadas de feedback são feitas “aleatoriamente” e os comentários são guardados em documentos de acordo com cada gestor. Uma das coordenadoras ressaltou: “*Faço as rodadas de feedback com meus liderados constantemente e faço as anotações pertinentes a conversa em um documento no word, onde consigo acessar e não perder o que foi falado.*” (E1).

4.2.1.6 Job description

Job description, ou descrição de cargo, é uma atividade do departamento de RH responsável por fornecer informações sobre determinada função. E é utilizada para o anúncio de vagas e no *onboarding* do colaborador (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: este subprocesso já é bem estabelecido e padronizado para parte da empresa, necessitando apenas de atualizações (verificado através de documentos observados).

Pontos negativos: este subprocesso é apenas definido e padronizado para o corpo pedagógico (professores). Para o restante dos cargos não há nenhuma padronização e necessita de uma atualização, já que foi elaborado em meados de 2019 e depois disso houve muitas mudanças, seja cargos extintos e/ou modificados. A falta do *Job description* para os cargos pode afetar o desenvolvimento de algumas atividades, como relatado a seguir:

Tivemos um processo seletivo para o Client Success e não sabia o que colocar na descrição da vaga, daí, tive que elaborar uma descrição naquele momento de acordo com o que eu mais achava pertinente, além disso, quando fiz a contratação do funcionário, não tinha um documento que relatava as atividades desenvolvidas por aquele cargo, o que gerou bastante retrabalho. (E5).

Local de armazenamento: está disposto na nuvem das escolas e quem tem acesso a esses documentos é somente os coordenadores e responsável pelo RH.

4.2.1.7 Plano de carreira

Plano de carreira é um documento que estipula o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro da empresa. Ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: este subprocesso já é bem estabelecido e padronizado para parte da empresa, necessitando apenas de atualizações (verificado através de documentos observados).

Pontos negativos: este subprocesso é apenas bem definido e padronizado para o corpo pedagógico (professores). Para o restante dos cargos não há padronização e nenhum documento que detalhe como o funcionário pode crescer dentro da empresa (identificado através dos documentos e entrevistas).

Local de armazenamento: está disposto na nuvem das escolas e quem tem acesso a esses documentos é somente os coordenadores e responsável pelo RH.

4.2.1.8 Feedback demissional

Entrevista de desligamento é uma conversa entre o profissional de RH e o funcionário que foi desligado da empresa. Essa entrevista tem como objetivo coletar feedbacks do ex-colaborador para um melhor entendimento do real motivo do desligamento (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: Não foi citado ponto positivo.

Pontos negativos: Não há uma entrevista formal de desligamento do funcionário, é sempre feito um bate papo informal para tentar entender o que aconteceu, porém, algumas vezes isso é ineficiente, como citou um dos entrevistados: “*Já aconteceu de funcionário sair insatisfeito com a empresa e a empresa ficar sabendo apenas por “conversas de corredor”, o que gerou grande perda e uma imagem até ruim para a empresa*” (E2).

Local de armazenamento: não há um local de armazenamento, já que as os bate papos de feedback são feitos informalmente.

4.2.2 Gestão de Resultados

Esta subárea se define pela gestão das metas e objetivos da empresa. É o controle de todos os indicadores chaves de performance (KPI's)¹ de cada departamento da empresa (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Os KPIs são importantes para o planejamento e controle por meio de informações de suporte, principalmente informações quantitativas, criando transparência e apoiando os tomadores de decisão da gestão (BADAWY *et al.*, 2016).

Para o estudo será abordado as seguintes atividades, conforme apresentado no quadro 5:

Quadro 4 – Processos Gestão de Resultados

GESTÃO DE RESULTADOS	Análise de performance/resultados individual
	Análise mensal de KPIs

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.2.1 Análise de performance/resultados individuais

É o item responsável por proporcionar feedbacks sobre resultados individuais de cada colaborador, avaliar o nível de engajamento no trabalho e averiguar a produtividade dos funcionários (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: Não foi citado ponto positivo.

Pontos negativos: Não há uma análise de performance e/ou resultado individual formal para os colaboradores, é sempre analisado via conversas informais para tentar analisar os resultados de uma forma geral, porém, é totalmente ineficiente, uma vez que não se consegue medir com precisão os resultados que cada funcionário está trazendo ou não para a empresa. O entrevistado citou alguns pontos:

Sinto falta desse acompanhamento de performance individual, pois nunca sei ao certo se estou indo bem ou mal nas tarefas em geral. Sinto falta de um acompanhamento mais de perto, é como se eu tivesse os KPIs, mas ninguém está realmente acompanhando eles mês a mês para que pudéssemos melhorar e realmente acompanhar de perto ao longo do mês para reverter quando há um resultado ruim. (E3).

Local de armazenamento: Não há um local de armazenamento, uma vez que não há um documento formal para esse processo.

¹ Do inglês 'Key Performance Indicators'.

4.2.2.2 Análise mensal de KPIs

Trata-se de uma ferramenta de gestão empregada para analisar os indicadores mais importantes da empresa. Os KPIs têm a resposta, permitindo acompanhar em números os resultados de tudo aquilo que agrega valor ao negócio (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Pontos positivos: Há uma reunião mensal para análise dos KPIs gerais da empresa para acompanhamento e apresentação dos resultados para os colaboradores (extraído durante observações e entrevistas).

Pontos negativos: Mesmo havendo a reunião mensal, não há um real acompanhamento das metas e resultados, além de não haver um plano de ação efetivo com acompanhamento para cada mês, naqueles KPIs que ficaram abaixo da meta.

“O acompanhamento dos resultados da empresa de forma geral não é satisfatório, vejo que são acompanhados apenas em dias de reunião.” (E4).

Local de armazenamento: Não há um local de armazenamento, uma vez que não há um documento formal para esse processo.

4.2.3 Departamento pessoal

Subárea burocrática e documental relacionada aos colaboradores. Todo o processo admissional (contratos, assinatura de carteira de trabalho etc.), *onboarding* (processamento de folha de pagamento, vale-transporte etc.) e demissional (rescisão de contrato etc.) está alocado no departamento pessoal (adaptado das entrevistas, manuais e observações).

Para o estudo será abordado as seguintes atividades, conforme citado no Quadro 6:

Quadro 5 – Processos Departamento Pessoal

DEPARTAMENTO PESSOAL	Contratação
	Demissão
	Folha de pagamento

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.3.1 Contratação

Uma das partes burocráticas da área de RH é a etapa de contratação, onde é alinhado e definido o cargo e a modalidade de contrato. Há diversas formas de contrato de trabalho — funcionários efetivos, jovem aprendiz, estagiários, entre outros. Para cada situação, a empresa utiliza uma das formas pertinentes e de acordo com as leis (Adaptado do Manual de RH da empresa).

Pontos positivos: este subprocesso já é estruturado e padronizado na empresa.

Pontos negativos: a empresa já tem a estrutura e padronização para esse processo, porém está faltando passar por uma atualização, já que a última foi em 2019 e desde então houve muita mudança.

A empresa já tem alguns processos definidos, mas que precisam passar por uma atualização mais rápida, por exemplo, o manual de RH da empresa está desatualizado o que acarretou falha no processo de assinatura do contrato admissional, pois o mesmo estava desatualizado. (E1)

Local de armazenamento: manual de RH, na nuvem da empresa.

4.2.3.2 Demissão

A demissão entra também em uma das partes burocráticas do RH, após o momento em que o funcionário pede desligamento ou a empresa opta pelo desligamento do funcionário (Adaptado do Manual de RH da empresa).

Pontos positivos: este subprocesso é estruturado e padronizado na empresa.

Pontos negativos: a empresa já tem a padronização para esse processo, está faltando passar por uma atualização, já que a última foi em 2019 e desde então houve muita mudança.

Local de armazenamento: manual de RH, na nuvem da empresa.

4.2.3.3 Folha de pagamento

A folha de pagamento é um documento em que descreve como é feito todos os cálculos dos salários dos colaboradores, sendo todas as entradas e saídas de acordo com as leis trabalhistas e com contrato de trabalho (Adaptado do Manual de RH da empresa).

Pontos positivos: este subprocesso é estruturado e padronizado na empresa.

Pontos negativos: é feito hoje, grande parte, manualmente, através de planilha de Excel.

Local de armazenamento: manual de RH, na nuvem da empresa.

Nesta seção foram abordadas algumas considerações sobre os subprocessos do departamento de RH. De forma geral, foi possível perceber a falta de padronização e atualização de documentos, bem como uma dificuldade em ter os conhecimentos pertinentes ao processo retidos e estruturados, para que assim estejam de forma explícita e possam ser transferidos com facilidade. Através dessas observações, na seção posterior, foi abordado uma síntese desses resultados, de maneira que foi possível analisar e criar diretrizes de melhoria para a empresa.

4.3 Diagnóstico

No Quadro 7 foi apresentado uma síntese dos resultados abordados ao longo do Capítulo 4. Maiores detalhes poderão ser consultados nos Apêndices A e B. A partir disso, foi possível fazer o diagnóstico e propor diretrizes com intuito de se alcançar os objetivos do trabalho.

Quadro 6 – Síntese dos achados

(continua)

Processos	Explícito	Padronizado	Armazenado	Acessível	Transferido	Inserido nas rotinas
Contratação	Sim	Sim*	Nuvem	Coordenador de RH	Não	Não

Recrutamento e Seleção	Parte sim	Parte sim	Nuvem e Manual de RH	Coordenador de RH, Coordenador Pedagógico	Não	Não
Treinamento <i>onboarding</i>	Parte sim	Parte sim	Nuvem	Coordenador de RH, Coordenador Pedagógico	Apenas para departamento pedagógico	Apenas para departamento pedagógico
Disseminação cultura da empresa	Não	Não	NA	NA	NA	NA
Gestão do clima organizacional	Não	Não	NA	NA	NA	NA
Feedback de satisfação funcionário	Não	Não	NA	NA	NA	NA
<i>Job description</i>	Parte sim	Parte sim	Nuvem	Coordenador de RH, Coordenador Pedagógico	Apenas para departamento pedagógico	Apenas para departamento pedagógico
Plano de carreira	Parte sim	Parte sim	Nuvem	Coordenador de RH, Coordenador Pedagógico	Apenas para departamento pedagógico	Apenas para departamento pedagógico
Feedback demissional	Parte sim	Parte sim	Nuvem	Coordenador de RH	Não	Não
Análise de performance/ resultados individuais	Parte sim	Parte sim	Nuvem	Coordenador de RH	Não	Não
Análise mensal de KPIs	Sim	Sim*	Nuvem	Coordenador de RH	Não	Não

Quadro 7 (continuação) – Síntese dos achados

						(conclusão)
Subprocessos	Explícito	Padronizado	Armazenado	Acessível	Transferido	Inserido nas rotinas
Contratação	Parte sim	Parte sim	Manual de RH	Coordenador de RH	Não	Não
Demissão	Parte sim	Parte sim	Manual de RH	Coordenador de RH	Não	Não
Folha de pagamento	Não	Não	NA	NA	NA	NA

Fonte: elaborado pela autora.

A partir do Quadro 7, foi possível propor melhorias utilizando embasamento do SGC discutido ao longo do trabalho, utilizando alguns passos importantes do conhecimento, sendo eles: Processo com conhecimentos explícitos? Processo com conhecimentos padronizados? Processo com conhecimentos armazenados? Processo com conhecimentos acessíveis? Processo com conhecimentos transferidos? Processo com conhecimentos inseridos nas rotinas? Com isso, corrobora com a melhoria dos processos da empresa, auxiliando assim na construção de uma franquia no futuro. O Quadro 8 mostra todas as propostas para todos os processos referentes ao setor estudado.

As propostas seguiram o ciclo da GC e foram divididas para melhor entendimento entre os processos já detalhados, que são eles: Gestão de pessoas, gestão de resultados e departamento pessoal.

4.4 Propostas gestão de pessoas

Para as propostas foram utilizadas as dimensões abordadas no Quadro 7 – Síntese dos achados) – dimensão de explicitação, de padronização, de armazenamento, de acessibilidade, de transferência e de inserção na rotina – identificando quais os pontos necessitavam de melhorias, sendo possível assim estabelecer propostas para a empresa do estudo.

No Quadro 8, a seguir, foram apresentados os processos do departamento abordando as dimensões acima citadas e trazendo proposições de melhorias de acordo com a gestão do conhecimento.

Quadro 7 – Proposta de melhorias para Gestão de Pessoas

(continua)

PROCESSO	PROPOSTA EXPLICITAÇÃO	PROPOSTA PADRONIZAÇÃO
<p style="text-align: center;">GESTÃO DE PESSOAS</p> <p>Recrutamento e Seleção Treinamento <i>onboarding</i> Disseminação cultura da empresa Gestão do clima organizacional Feedback de satisfação funcionário <i>Job description</i> Plano de carreira Feedback demissional</p>	<p>Concentrar todo o documento em apenas um arquivo, detalhando todas as etapas do processo em questão, de forma clara para os responsáveis.</p> <p>A parte que está concentrada em conhecimentos tácitos das pessoas, passar pelo processo de explicitação através de criação de documentos pelas pessoas que possuem esse conhecimento, fazendo o registro deste. Sugestão de se criar memória organizacional, através dos documentos.</p> <p>Passar pela explicitação do conhecimento, utilizando o mapeamento do conhecimento, sendo possível utilizar de entrevistas, bate-papo etc.</p> <p>Poderá ser utilizado também a criação, compartilhamento e transferência do conhecimento entre pessoas pertinentes para sistematizar e aplicar o conhecimento nas áreas necessárias.</p>	<p>Passar por uma etapa de atualização das informações contidas no arquivo digital, em um novo padrão definido pela empresa para todos os tipos de documentos.</p> <p>Padronizar os documentos existentes e os que serão criados de acordo com a proposta anterior.</p> <p>Padronizar o processo e as etapas deste para todos os setores da empresa.</p> <p>Estabelecer e padronizar o manual de cultura da empresa.</p> <p>Passar pela etapa de criação das informações citadas na proposta anterior.</p> <p>Padronizar os documentos criados através de um Manual da Cultura.</p> <p>Padronizar os documentos criados através do sistema de gestão integrado. Adicionar parte do conteúdo no manual de gestão, de forma a otimizar a gestão da cultura e do clima.</p> <p>Padronizar para todos os setores da empresa.</p> <p>Adicionar parte do conteúdo no manual de gestão, de forma a otimizar a gestão da cultura e do clima.</p> <p>Criar plano de sucessão padronizado para todos os cargos.</p>
	PROPOSTA ARMAZENAMENTO	PROPOSTA ACESSIBILIDADE
	<p>Armazenamento dos arquivos digitais em um sistema de gestão integrado.</p> <p>Manual da cultura estar disposto em locais estratégicos da empresa (por exemplo: através de banners dispostos em bibliotecas; arquivo físico que todos tenham acesso etc)</p>	<p>Estar de fácil acesso em um sistema de gestão integrado e para os Coordenadores das outras áreas da empresa.</p> <p>Para o manual da cultura, estar de fácil acesso em um sistema de gestão integrado, além de estar de fácil acesso em local físico. Estar acessível para todos os colaboradores da empresa.</p>

Quadro 8 (Continuação) – Proposta de melhorias para Gestão de Pessoas

(conclusão)

PROCESSO	PROPOSTA TRANSFERÊNCIA	PROPOSTA INSERÇÃO NAS ROTINAS
GESTÃO DE PESSOAS Recrutamento e Seleção Treinamento onboarding Disseminação cultura da empresa Gestão do clima organizacional Feedback de satisfação funcionário Job description Plano de carreira Feedback demissional	Estar disposto em um sistema de gestão integrado, para em possíveis substituições estar de fácil acesso. Passar por um compartilhamento e transferência deste conhecimento para outras pessoas pertinentes ao processo. Passar por um compartilhamento e transferência deste conhecimento para os colaboradores, fazendo treinamentos periódicos e reciclagens quando necessário. Para a primeira versão do manual da cultura, promover um evento com os colaboradores para apresentação da cultura e início dos compartilhamentos do conhecimento. Roteiro estar disposto no sistema de gestão do conhecimento para as pessoas pertinentes ao processo.	Documento ter periodicidade de treinamento e reciclagem para as pessoas envolvidas no processo. Ter fácil acesso em um sistema de gestão integrado. Ter workshops, seminários para reciclagem e atualização da cultura, caso necessário. Definir periodicidade para os coordenadores realizarem a gestão do clima com cada colaborador. Realizar feedback com todos os colaboradores que são desligados da empresa.

Fonte: elaborado pela autora.

4.5 Propostas gestão de resultados

Para as propostas foram utilizadas as dimensões abordadas Quadro 7 – Síntese dos achados) – dimensão de explicitação, de padronização, de armazenamento, de acessibilidade, de transferência e de inserção na rotina – identificando quais os pontos necessitavam de melhorias, sendo possível assim estabelecer propostas para a empresa do estudo.

No Quadro 9, a seguir, foram apresentados os processos do departamento abordando as dimensões acima citadas e trazendo proposições de melhorias de acordo com a gestão do conhecimento.

Quadro 8 – Proposta de melhorias para Gestão de Resultados

PROCESSOS	PROPOSTA EXPLICITAÇÃO	PROPOSTA PADRONIZAÇÃO
GESTÃO DE RESULTADOS Análise de performance/resultados individuais Análise mensal de KPIs	Concentrar todo o documento em apenas um arquivo, detalhando todas as etapas do processo em questão, de forma clara para os responsáveis. A parte que está concentrada em conhecimentos tácitos das pessoas, passar pelo processo de explicitação através de criação de documentos pelas pessoas que possuem esse conhecimento, fazendo o registro deste. Fazer divulgação semanal dos resultados da empresa para a equipe, por meio de portais de compartilhamento.	Passar por uma etapa de atualização das informações contidas no arquivo digital, em um novo padrão definido pela empresa para todos os tipos de documentos. Padronizar os documentos existentes e os que serão criados. Padronizar o subprocesso e as etapas deste para todos os setores e cargos da empresa.
	PROPOSTA ACESSIBILIDADE	PROPOSTA ARMAZENAMENTO
	Estar de fácil acesso em um sistema de gestão integrado e para os Coordenadores e colaboradores das outras áreas da empresa. Estar de fácil acesso na nuvem para todas as pessoas pertinentes ao processo.	Armazenamento dos arquivos digitais em um sistema de gestão integrado.
	PROPOSTA TRANSFERÊNCIA	PROPOSTA INSERÇÃO NAS ROTINAS
Realizar rodadas de análise de performance para todos os funcionários, realizando o feedback em todas as alçadas da hierarquia. Fazer divulgação semanal dos resultados da empresa para a equipe. Fazer divulgações em reuniões quando pertinente.	Realizar rodadas de análise de performance para todos os funcionários, realizando o feedback em todas as alçadas da hierarquia. Definir periodicidade para tal. Fazer divulgação semanal dos resultados da empresa para a equipe. Fazer divulgações em reuniões quando pertinente.	

Fonte: elaborado pela autora.

4.6 Propostas departamento pessoal

Para as propostas foram utilizadas as dimensões abordadas Quadro 7 – Síntese dos achados) – dimensão de explicitação, de padronização, de armazenamento, de acessibilidade, de transferência e de inserção na rotina – identificando quais os pontos necessitavam de melhorias, sendo possível assim estabelecer propostas para a empresa do estudo.

No Quadro 10, a seguir, foram apresentados os processos do departamento abordando as dimensões acima citadas e trazendo proposições de melhorias de acordo com a gestão do conhecimento.

Quadro 9 – Proposta de melhorias para Departamento Pessoal

PROCESSOS	PROPOSTA EXPLICITAÇÃO	PROPOSTA PADRONIZAÇÃO
DEPARTAMENTO PESSOAL Contratação Demissão Folha de pagamento	<p>Concentrar todo o documento em apenas um arquivo, detalhando todas as etapas do subprocesso em questão, de forma clara para os responsáveis.</p> <p>A parte que está concentrada em conhecimentos tácitos das pessoas, passar pelo processo de explicitação através de criação de documentos pelas pessoas que possuem esse conhecimento, fazendo o registro deste.</p> <p>Passar pela explicitação do conhecimento, utilizando o mapeamento do conhecimento, sendo possível utilizar de entrevistas, bate-papo, etc.</p> <p>Poderá ser utilizado também a criação, compartilhamento e transferência do conhecimento entre pessoas pertinentes para sistematizar e aplicar o conhecimento nas áreas necessárias.</p>	<p>Passar por uma etapa de atualização das informações contidas no arquivo digital, em um novo padrão definido pela empresa para todos os tipos de documentos.</p> <p>Padronizar os documentos criados através do novo padrão definido pela empresa para todos os tipos de documentos.</p>
	PROPOSTA ARMAZENAMENTO	PROPOSTA ACESSIBILIDADE
	<p>Armazenamento dos arquivos digitais em um sistema de gestão integrado.</p>	<p>Estar de fácil acesso em um sistema de gestão integrado e para os Coordenadores das outras áreas da empresa.</p>
	PROPOSTA TRANSFERÊNCIA	PROPOSTA INSERÇÃO NAS ROTINAS
<p>Estar disposto em um sistema de gestão integrado, para em possíveis substituições estar de fácil acesso.</p> <p>Passar por um compartilhamento e transferência deste conhecimento para outras pessoas pertinentes ao processo.</p>	<p>Documento ter periodicidade de treinamento e reciclagem para as pessoas envolvidas no processo.</p> <p>Ter fácil acesso em um sistema de gestão integrado.</p>	

Fonte: elaborado pela autora.

4.7 Propostas de formas de estruturação destes processos

Para estruturação desses processos dentro da empresa, sugere-se criar um plano de ação para cada etapa e com tempos definidos. Fazer similar a um projeto, tendo acompanhamento, inicialmente semanal, posteriormente quinzenal e mensalmente, até o final do projeto. A partir disso, será possível acompanhar, discutir e levantar pontos de melhoria para a execução dele. Ao fim do 7º mês, será possível avaliar todos os documentos e novas implementações, treinar todos os colaboradores para a execução de todos os novos processos.

Para que isso seja realmente efetivo, sugere-se definir pessoas chaves para o desenvolvimento do conhecimento e maneira efetiva e consequentemente estas possam desenvolver e definir habilidades e tarefas chaves para cada etapa dos processos.

O cronograma abaixo (Figura 4) diz respeito as propostas de etapas macro do projeto que poderá ser implantado na empresa. Ações deverão ser desenhadas e discutidas com as pessoas pertinentes.

Figura 4 – Proposta de cronograma

SUBPROCESSOS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7
<i>Disseminação cultura da empresa</i>	■	■	■	■			
<i>Gestão do clima organizacional</i>		■	■	■			
<i>Feedback de satisfação funcionário</i>			■	■			
<i>Job description</i>			■	■	■	■	
<i>Plano de carreira</i>			■	■	■		
<i>Feedback demissional</i>				■	■		
<i>Análise de performance/ resultados individuais</i>			■	■	■		
<i>Análise mensal de KPIs</i>				■	■		
<i>Recrutamento e Seleção</i>				■	■	■	■
<i>Treinamento onboarding</i>					■	■	■
<i>Contratação</i>						■	■
<i>Demissão</i>						■	■
<i>Folha de pagamento</i>							■

Fonte: elaborado pela autora.

4.8 Proposta de como estes processos serão compartilhados no contexto da franquia

A partir do Quadro 7 – (Síntese dos achados), foi possível identificar todo o processo de identificação, criação, transferência, padronização do conhecimento para a inserção nas rotinas de uma franquia. Ou seja, foi possível perceber a importância da GC no contexto de preparação de uma empresa para se tornar uma franquia.

A padronização dos processos no ambiente de franquia é de grande relevância e até mesmo fundamental para o bom desempenho dela. Uma vez que esses processos acima citados estiverem padronizados e atualizados, será um grande passo para o desenvolvimento do modelo de franquia, o que irá oferecer tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos, uma experiência única. Para a empresa, terá grande impacto na valorização da marca, fidelização dos clientes, maior produtividade, dentre outros benefícios.

Não somente a padronização, mas o ciclo de um SGC como um todo. Uma vez que estes processos estiverem inseridos de maneira correta na rotina, a necessidade será apenas de atualizações periódicas, definidas pelos responsáveis de cada área. O compartilhamento destes no contexto da franquia, se dará através dos manuais e documentos pertinentes, treinamentos e reciclagem, desde o início da jornada do colaborador até o fim da jornada dele, com padrões bem estabelecidos.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo são analisados os achados da pesquisa em relação a literatura e uma análise das diretrizes propostas à luz da literatura.

5.1 Análise dos achados à luz da literatura

Na presente pesquisa foi realizado o mapeamento do conhecimento, utilizando a identificação dos processos e atividades desenvolvidas, para que fosse possível concluir o mapeamento e identificar quais processos abordar durante o trabalho.

Esse mapeamento se mostrou importante para a pesquisa e está alinhado com Kang, Park e Kim (2003), que cita o mapeamento do conhecimento como componente central da GC.

Além disso, Davenport e Prusak (1998), complementam que a construção de um mapeamento de conhecimento requer um levantamento de todo o conhecimento dentro de uma organização, identificando pontos fortes e fracos. Essa visão foi sustentada durante o trabalho, uma vez que foi elaborado um mapeamento de conhecimento da área pesquisada, fazendo um levantamento de todos os conhecimentos pertinentes a cada processo, sendo possível identificar os conhecimentos tácitos e explícitos e onde cada conhecimento se encontra dentro da empresa, podendo identificar pontos positivos e pontos a serem melhorados.

Partindo para a parte da explicitação do conhecimento, foi possível perceber a importância de López-Cabarcos, Srinivasan e Vázquez-Rodríguez (2020), uma vez que ele cita que o conhecimento tácito é adquirido através da experiência pessoal e mais difícil de explicar e explicitar.

Com a pesquisa, foi possível perceber o conhecimento tácito na empresa, uma vez que não há todos os conhecimentos de forma explícita, e que há uma dificuldade de transferência e explicitação desse conhecimento tácito, uma vez que ele é perdido com a saída de colaboradores e ainda não há procedimentos e/ou conhecimentos explícitos para todas as atividades dentro da organização. Esse conhecimento está retido com os indivíduos de acordo com cada experiência pessoal e profissional vivida dentro da empresa.

Através do estudo de Cumberland e Githens (2012), foi possível perceber que o conhecimento explícito é aquele que é escrito, ou que existe em manuais, procedimentos e é facilmente transferido entre indivíduos e dentro das organizações, o que foi corroborado durante a pesquisa, pois foi possível notar que há alguns conhecimentos explícitos dentro da empresa,

como alguns procedimentos e manuais citados, e com isso é possível perceber a facilidade de transferência desse conhecimento.

Com isso, percebeu-se a importância do registro e padronização dos conhecimentos que já estão explícitos dentro da empresa, para que não haja perda no conhecimento.

Paswan e Wittmann (2009) citam que a padronização é essencial dentro do conhecimento, uma vez que sustenta a transferência do conhecimento, através de manuais e meios eletrônicos. Na empresa observou-se que os processos que já têm uma certa padronização estão mais sustentáveis (mesmo com a necessidade de algumas atualizações) dentro da empresa e já os que não existem essa padronização estão perdendo cada vez mais conhecimentos.

Complementando, Haraldsdottir e Gunnlaugsdottir (2018) demonstrou que é importante haver uma sistematização e padronização das informações, pois gera conhecimento estruturado, registrado e padronizado, e, dentro da empresa foi fácil perceber que os processos que não estão padronizados, há uma desorganização e falta de registros de conhecimento, conseqüentemente a perda desse conhecimento que pode ser chave para o desenvolvimento das operações.

Dentro dos itens da GC, outro ponto importante é a transferência do conhecimento. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível identificar alguns pontos importantes da literatura que contribuíram para o trabalho.

O trabalho está em concordância com Dayan, Heisig e Matos (2017), uma vez que o mesmo cita que a similaridade cultural, a estrutura e a estratégia organizacional são fatores predominantes para a transferência do conhecimento, abordando cada item do autor é possível perceber que: similaridade cultural: a empresa não tem uma cultura estabelecida, mostrando que há uma dificuldade na transferência do conhecimento, uma vez que não se sabe como e o que deverá ser transferido culturalmente falando; estrutura: está em processo de construção e definições finais, havendo uma dificuldade para transferência uma vez que existem ainda mudanças devido a construção da estrutura; e, por fim, estratégia organizacional: há uma estratégia fraca que necessita de melhorias para desenvolvimento de pessoas, estrutura e conquista de mercado.

Com isso, foi perceptível que quando se há esses itens rodando de maneira síncrona na empresa, é possível uma maior transferência do conhecimento e conseqüentemente melhorias nos processos.

Por fim, Rai (2011), cita que a cultura é considerada um fator crítico no processo de como os membros adquirem e transferem o conhecimento. Na pesquisa foi pontuado que a falta de cultura colabora para uma perda do conhecimento compartilhado e conseqüentemente uma dificuldade na transferência do conhecimento.

Outro item relevante dentro da pesquisa são as práticas do conhecimento, como cita Inkinen (2016), que as práticas relacionadas podem ser divididas em: fatores humanos (cultura, pessoas e liderança); fatores organizacionais (processos e estruturas); fatores tecnológicos (infraestrutura e aplicativos); e fatores de gestão (estratégia, metas e medição). A pesquisa mostra que as práticas são de extrema importância dentro da organização, uma vez que tudo é conectado (pessoas, organização, tecnologia e gestão) e fazem com que a empresa tenha bom desempenho, já a falta desses fatores acarreta defasagem no conhecimento para os colaboradores da empresa e baixo desempenho nas atividades desenvolvidas, que trazem menor performance empresarial.

Ainda de acordo com Brown e Stokes (2021), comunidades de práticas (grupos, troca de ideias entre pessoas etc.) aprendem e desenvolvem o conhecimento para melhorar e compartilhar esse conhecimento. A pesquisa fortalece o que Brown e Stokes (2021) citam, uma vez que as práticas de GC estão relacionadas a desenvolver e melhorar o conhecimento da empresa, sendo possível perceber que a falta dela (como é mostrado na pesquisa) acarreta vários problemas, já citados, para a organização.

Todos esses itens, trabalhados em conjunto, podem ser transformados e aplicados em forma de um SGC. Di Vaio *et al.* (2021), consideram que o SGC influencia o desempenho da empresa, pois leva à inovação, o que conseqüentemente aumenta a vantagem competitiva. Por meio de tudo que já foi citado anteriormente neste capítulo e ao longo da pesquisa, foi possível concluir o quão importante é o SGC para as organizações de forma geral, independentemente do setor de atuação. A exemplo, foi possível avaliar o quanto a empresa em questão tem perdido em relação a gestão de pessoas, treinamentos, transferência de conhecimento para o cliente interno, o que tem gerado uma maior dificuldade para o desenvolvimento e expansão da marca.

Em complemento, Driessen, Huijsen e Grootveld (2007) e Iskandar *et al.* (2017) destacam que grande parte da GC pode ser encontrada via formas digitais e o SGC se concentra em pilares da tecnologia. Através da pesquisa foi possível fazer o mapeamento do conhecimento, o que proporcionou uma boa representação do conhecimento existente dentro da empresa e o que necessita ser implementado, pois não existe e/ou está defasado, gerando assim bons argumentos para a implementação da GC neste setor e futuramente dentro da empresa como um todo, principalmente sendo sustentada por meios digitais e tecnologias disponíveis.

Enfim, para que todo esse processo seja efetivo, o processo de franquia pode ser fundamental, uma vez que, como citam Bretas e Alon (2021), a franquia é considerada uma boa alternativa para as empresas expandirem suas operações com menor comprometimento de

recursos, ritmo de expansão mais rápido e maiores retornos. Logo que todo o SGC dentro da empresa estiver bem estruturado e padronizado, essa expansão no formato de franquia poderá ser mais rápida e efetiva, trazendo grandes retornos para a companhia.

É importante destacar que Porter (1998) auxiliou o desenvolvimento do trabalho, pois cita que o conhecimento é criado e compartilhado através de recursos humanos treinados e que quando estes são retidos na empresa, o conhecimento se estabelece de forma satisfatória, gerando então maior facilidade para o processo de franqueamento da organização.

5.2 Análise do modelo à luz da literatura – mapeamento, diagnóstico e proposta

Para complemento das diretrizes a luz da literatura, foi possível discutir alguns pontos importantes sobre o contexto de GC de acordo com os autores que foram trabalhados na pesquisa. Foram alguns itens chaves, como: mapeamento do conhecimento, explicitação do conhecimento, registro e padronização do conhecimento, transferência do conhecimento, práticas de GC, SGC e GC em franquias. Todos serão abordados em relação as diretrizes propostas durante o trabalho.

Para Eppler (2001), o mapeamento do conhecimento faz referência ao *know-how*, *know-what*, *know-who* e *know-why* e traz questionamentos em relação a quem são as pessoas que retém o conhecimento dentro da organização e quais são as habilidades chaves e quais são os ativos da organização. Esse conceito de Eppler corrobora com o mapeamento do conhecimento dentro da organização, como é mostrado ao longo do trabalho para a proposta de aplicação. Através disso, foi possível definir as referências aos conhecimentos e principalmente pessoas e habilidades chaves para o desenvolvimento do conhecimento do setor, como também para o desenvolvimento de outros setores dentro da organização, mostrando-se como ponto positivo para o estudo.

E como fazer com aquele conhecimento que ainda está de forma tácita dentro da empresa? Para Venkitachalam e Ambrosini (2017) é a codificação do conhecimento, ou seja: capturar, codificar e armazenar o conhecimento de maneira explícita (ou seja, em bancos de dados, documentos), e tornando assim o conhecimento acessível a todos dentro da organização. As diretrizes propostas durante a pesquisa se alinham com Venkitachalam e Ambrosini (2017), uma vez que além de trazer a identificação dos conhecimentos da área, propõe explicitar esse conhecimento em formas de bancos de dados, padrões etc. A partir disso, todo o conhecimento (ou grande parte dele) estará acessível a todas as pessoas que fazem parte da organização.

Nesse contexto de conhecimento explícito dentro da organização, é necessário a padronização desse conhecimento. Paswan e Wittmann (2009), como já citado anteriormente, pontuam que a padronização é essencial, já que sustenta a transferência do conhecimento, através de manuais e meio eletrônico, e Haraldsdottir e Gunnlaugsdottir (2018), ainda, corrobora que haver uma sistematização e padronização das informações gerando conhecimento estruturado, registrado e padronizado é de extrema importância. Com isso, é possível complementar que de acordo com as diretrizes, o que não está padronizado dentro da empresa, deverá passar por uma padronização e sistematização, de forma que melhor explicita todo o conhecimento retido nas áreas e tenha padrões para melhor organização e estruturação do conhecimento.

Dessa maneira, o conhecimento estará no caminho certo para ser transferido entre pessoas na empresa. Para que isso aconteça cada vez mais com maior propriedade, Dayan, Heisig e Matos (2017) destacam a similaridade cultural, a estrutura e a estratégia organizacional como fatores predominantes para a transferência do conhecimento. Bell e Pham (2021) adicionam que transferência de conhecimento é otimizada quando o dono do conhecimento está disposto a disseminar o mesmo ao invés de mantê-lo para si. Nesta linha, o trabalho aborda a estruturação da cultura da empresa, para que todos estejam na mesma sintonia. Além disso, foi abordado também a estratégia organizacional com sentido de padronizar e otimizar resultados da empresa como um todo.

Com todas as dimensões do conhecimento em sincronia, ou seja, sendo corretamente trabalhadas dentro da organização, é possível iniciar a estruturação do SGC para a área de pesquisa. Iskandar *et al.* (2017) e de Freitas, Yáber e Zerpa (2020) pontuam que o SGC se concentra nos pilares de tecnologia e o objetivo de um SGC é fazer o melhor uso possível do conhecimento dentro das organizações, servindo de base para a tomada de decisão, fomentando cada vez mais o conhecimento, com a auxílio da tecnologia e facilitando os processos de GC (identificar, capturar, codificar, armazenar, distribuir e criar conhecimentos), com o objetivo de aplicar esses processos nas atividades cotidianas e na tomada de decisões para melhorar a vantagem competitiva.

Conectando isso a fala de Karmeni, de la Villarmois e Beldi (2018), Iddy e Alon (2019) e Mardani *et al.* (2018), que citam que o desenvolvimento de melhorias contínuas auxilia no modelo de franquia e o controle do conhecimento é ferramenta central dentro das empresas para identificar as oportunidades e ter uma resposta em relação as mudanças do mercado. É possível perceber que o desenvolvimento de ferramentas digitais para o setor, como descrito ao longo

do trabalho, pode ser não somente importante para o desenvolvimento do SGC, como primordial.

Através disso foi possível avaliar e propor ferramentas de gestão para direcionar tomadas de decisão da empresa e identificar com maior facilidade oportunidades de melhorias.

6 CONCLUSÃO

Essa pesquisa pretendeu entender o processo de mapeamento do conhecimento para a auxílio de um SGC para a estruturação de um modelo de franquia em uma escola de idiomas, mais especificamente no departamento de RH da empresa com intuito de trazer sugestões de estruturação para auxiliar nesse desenvolvimento do modelo de franquia, a partir de um estudo de caso aplicado e qualitativo.

É importante citar a relevância do trabalho para a empresa em questão e para sociedade de forma geral. Foi possível trazer uma visão acadêmica para o ambiente empresarial, aplicar conceitos chaves para o início do desenvolvimento organizacional e principalmente destacar a relevância do tema.

Para o primeiro objetivo específico, foi possível identificar e mapear os processos da área de RH, que foram apresentados ao longo do trabalho. Para o segundo e terceiros objetivos específicos, foi possível também tecer sobre esses tópicos ao longo do estudo, possibilitando identificar a importância de cada item para o desenvolvimento da GC para o auxílio do desenvolvimento da empresa como franquia.

Os instrumentos de coleta de dados permitiram um maior contato com as pessoas auxiliares para o desenvolvimento do trabalho e um maior contato com a empresa para traçar diretrizes, além de conhecer os processos de maneira geral. A metodologia utilizada atendeu as expectativas do trabalho e auxiliou satisfatoriamente a pesquisa.

Para pesquisas futuras e continuidade do trabalho atual, é importante trabalhar todos os itens da GC nos demais setores da empresa e através disso, ter uma visão geral do desenvolvimento do conhecimento para a efetivação da criação da franquia e futuros franqueados para a marca.

Além disso, sugere-se descrever os subprocessos por meio de diagramas (ex. diagramas de blocos, de processos, business process management (**BPM**)) com intuito de melhor ilustrar e descrever o conjunto de atividades.

Por fim, para melhor encerramento do ciclo de GC, é sugerido o desenvolvimento do SGC completo para a empresa.

REFERÊNCIAS

AL HAKIM, S. *et al.* An empirical study of knowledge mapping implementation in Indonesian organizational context. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [Bingley], v. 51, n. 5, p. 773-791, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0170>.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 25, p. 107-136, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>.

ALON, I.; APRILYANTI, I. D.; HENRÍQUEZ PARODI, M. C. A systematic review of international franchising. **Multinational Business Review**, [Bingley], v. 29, n. 1, p. 43-69, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>.

ARAÚJO, D. L. A. D.; POPADIUK, S.; PEREIRA, R. M. Barriers to knowledge transfer of the franchisor to franchisee: An application in language schools. **The Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 32, n. 5, p. 317-334, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2019-0110>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. São Paulo, [2020]. Disponível em: <https://www.abf.com.br/>. Acesso em: 31 dez. 2020.

AZAN, W.; BOOTZ, J. P.; ROLLAND, O. Community of practices, knowledge transfer, and ERP project (ERPP). **Knowledge Management Research & Practice**, [Birmingham], v. 15, n. 2, p. 238-256, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0047-9>.

BACON, E.; WILLIAMS, M. D.; DAVIES, G. H. Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. **Journal of Business Research**, Athens, v. 115, p. 307-316, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.005>.

BACON, E.; WILLIAMS, M. D.; DAVIES, G. H. Recipes for success: Conditions for knowledge transfer across open innovation ecosystems. **International Journal of Information Management**, [Amsterdam], v. 49, p. 377-387, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.012>

BADAWY, M. *et al.* A survey on exploring key performance indicators. **Future Computing and Informatics Journal**, [s. l.], v. 1, n. 1/2, p. 47-52, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>.

BELL, R.; PHAM, T. T. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. **Journal of Family Business Management**, [London], v. 11, n. 4, p. 479-495, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0024>.

BENAVIDES-ESPINOSA, M. M.; ROIG-DOBÓN, S. The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture. **International Journal of Manpower**, Bradford, v. 32, n. 1, p. 117-131, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721111121260>.

BRETAS, V. P. G.; ALON, I. Franchising in Brazil: Foreign entrants build a presence. **The Journal of Business Strategy**, Boston, v. 42, n. 6, p. 374-381, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2020-0051>.

BROOKES, M.; ALTINAY, L. Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 62, p. 33-42, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.012>.

BROWN, T.; STOKES, P. Events management as a community of practice. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, [Bingley], v. 4, n. 2, p. 224-242, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2020-0157>.

CANTONI, A. D. *et al.* International marketing strategies adopted in the franchise internationalization process: A multiple case study in the apparel industry. **Brazilian Journal of Marketing**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 19-53, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3667>.

COLEMAN, A. Migration from resource based to knowledge based strategy for e-health implementation in developing countries. **The Journal of Communication**, New York, v. 5, n. 1, p. 1-7, 2014.

CUMBERLAND, D.; GITHENS, R. Tacit knowledge barriers in franchising: Practical solutions. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 24, n. 1, p. 48-58, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665621211191104>.

DADA, O.; WATSON, A. Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 47, n. 5/6, p. 790-812, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561311306877>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAYAN, R.; HEISIG, P.; MATOS, F. Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 21, n. 2, p. 308-329, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>.

DE FREITAS, V.; YÁBER, G.; ZERPA, C. Knowledge management systems: structural model of its success determinants in Latin America higher education institutions. **Journal of Business**, Lima, v. 12, n. 2, p. 30-51, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21678/jb.2020.1483>.

DI VAIO, A. *et al.* The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. **Journal of Business Research**, Athens, v. 123, p. 220-231, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>.

DONATE, M. J.; SANCHÉZ DE PABLO, J. D. S. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, Athens, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>.

DRIESSEN, S.; HUIJSEN, W. O.; GROOTVELD, M. A framework for evaluating knowledge-mapping tools. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 11, n. 2, p. 109-117, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270710738960>.

DYER, J.; GREGERSEN, G.; CHRISTENSEN, C. M. **DNA do inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

EPPLER, M. J. Making knowledge visible through intranet knowledge maps: concepts, elements, cases. *In*: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 34, 2001, Maui. **Proceedings** [...]. Piscataway: IEEE, 2001. p. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.926495>.

FIORAVANTI, V. L. S.; STOCKER, F.; MACAU, F. Knowledge transfer in technological innovation clusters. **Innovation & Management Review**, [Bingley], 2021. [ahead of print]. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-12-2020-0176>.

GALHANONE, R. F. *et al.* The influence of corporate global mindset on international franchising: A study about Brazilian franchisors. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 161-175, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0069>.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHANTOUS, N.; DAS, S. S. International franchising and performance: A resource-based perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [Bingley], v. 46, n. 8, p. 744-763, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2017-0244>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILLIS, W. E.; COMBS, J. G.; YIN, X. Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 35, n. 1, p. 105899, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. Determinants of knowledge transfer strategy in franchising: Integrating knowledge-based and relational governance perspectives. **The Service Industries Journal**, [London], v. 33, n. 12, p. 1117-1134, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.632003>.

GOSWAMI, A. K.; AGRAWAL, R. K. A reflection on knowledge sharing research: Patterns and trends. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [Bingley], v. 48, n. 3, p. 352-372, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2017-0049>.

GUECHTOULI, W.; ROUCHIER, J.; ORILLARD, M. Structuring knowledge transfer from experts to newcomers. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 17, n. 1, p. 47-68, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271311300741>.

HARALDSDOTTIR, R. K.; GUNNLAUGSDOTTIR, J. The missing link in information and records management: Personal knowledge registration. **Records Management Journal**, [Bingley], v. 28, n. 1, p. 79-98, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/RMJ-05-2017-0013>.

- IDDY, J. J. **Franchising, knowledge transfer practices, and institutions**: Perspectives from emerging markets. 2021. Thesis (PhD) – School of Business and Law, University of Agder, Kristiansand, 2021.
- IDDY, J. J.; ALON, I. Knowledge management in franchising: a research agenda. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 23, n. 4, p. 763-785, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0441>.
- INKINEN, H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 20, n. 2, p. 230-257, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>.
- ISKANDAR, K. *et al.* Current issue on knowledge management system for future research: A systematic literature review. **Procedia Computer Science**, [Amsterdam], v. 116, p. 68-80, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.10.011>.
- KANG, I.; PARK, Y.; KIM, Y. A framework for designing a workflow-based knowledge map. **Business Process Management Journal**, [Bingley], v. 9, n. 3, p. 281-294, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150310477894>.
- KARMENI, K.; DE LA VILLARMOIS, O.; BELDI, A. Impact of control on innovation: The case of franchising. **Management Decision**, [Bingley], v. 56, n. 7, p. 1485-1505, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2015-0428>.
- KHISTE, G. P.; AWATE, A. P. Mapping of the literature on “knowledge management” by using science direct during. **International Journal for Science and Advance Research in Technology**, Gujarat, v. 4, n. 2, p. 1046-1049, 2018.
- KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. **Knowledge and Process Management**, [Philadelphia], v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1443>.
- KORBI, F. B.; CHOUKI, M. Knowledge transfer in international asymmetric alliances: The key role of translation, artifacts, and proximity. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 21, n. 5, p. 1272-1291, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0501>.
- LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H. Knowledge creation and business format franchising. **Management Decision**, [Bingley], v. 48, n. 2, p. 179-188, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741011022563>.
- LIU, Y. *et al.* Unpacking knowledge management practices in China: Do institution, national and organizational culture matter?. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 23, n. 4, p. 619-643, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0260>.
- LÓPEZ-CABARCOS, M. A.; SRINIVASAN, S.; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P. The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 24, n. 5, p. 1037-1057, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0087>.

MAALOUF, J. T. *et al.* Replicate or adapt?: Franchising and organizational routines. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 24, n. 4, p. 775-798, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0493>.

MACHADO, A. B. *et al.* Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: A structured literature review. **Knowledge Management Research & Practice**, [Birmingham], v. 20, n. 2, p. 320-338, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015261>.

MAHA, M. Y. *et al.* Does Interaction between TQM Practices and Knowledge Management Processes Enhance the Innovation Performance?. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [Bingley], v. 34, n. 7, p. 955-974, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2014-0138>.

MAINARDES, E. W. *et al.* Consequences of customer experience quality on franchises and nonfranchises models. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [Bingley], v. 47, n. 3, p. 311-330, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2018-0211>.

MARAMBA, G.; SMUTS, H. Guidelines for selecting appropriate knowledge management system implementation frameworks. **International Journal of Knowledge Management**, [Hershey], v. 16, n. 4, p. 81-108, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020100105>.

MARDANI, A. *et al.* The relationship between knowledge management and innovation performance. **Journal of High Technology Management Research**, [Amsterdam], v. 29, n. 1, p. 12-26, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>.

MEHER, J. R.; MISHRA, R. K. Evaluation of perceived benefits and employee satisfaction through knowledge management practices. **Global Knowledge, Memory and Communication**, [Bingley], v. 71, n. 1/2, p. 86-102, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2020-0181>.

MIGUEL, P. A. C. (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; ABREPRO, 2012.

MILTON, N.; LAMBE, P. **The knowledge manager's handbook**: A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization. London: Kogan Page Publishers, 2016.

MINDJET MIND MANAGER. **Knowledge map**: What are knowledge maps and how do I use them?. [Austin, 2019]. Disponível em: www.mindjet.com/features/knowledge-map/. Acesso em: 31 dez. 2019.

NOWACKI, R.; BACHNIK, K. Innovations within knowledge management. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 5, p. 1577-1581, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.020>.

OKOROAFOR, H. The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, [Birmingham], v. 12, n. 1, p. 97-102, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmnp.2013.30>.

OKOUR, M. K.; CHONG, C. W.; FATTAH, F. A. M. A. Knowledge management systems usage: application of diffusion of innovation theory. **Global Knowledge, Memory and Communication**, [Bingley], v. 70, n. 8/9, p. 756-776, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2020-0117>.

PASWAN, A. K.; D'SOUZA, D.; RAJAMMAY, R. K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. **Journal of Services Marketing**, [Bingley], v. 28, n. 2, p. 116-125, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-09-2013-0254>.

PASWAN, A.; WITTMANN, M. Knowledge management and franchise systems. **Industrial Marketing Management**, [Amsterdam], v. 38, n. 2, p. 173-180, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.005>.

PÉREZ-LÓPEZ, S.; ALEGRE, J. Information technology competency, knowledge processes and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, [Bingley], v. 112, n. 4, p. 644-662, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635571211225521>.

PERRIGOT, R. *et al.* Know-how transfer mechanisms in franchise networks: a study of franchisee perceptions. **Knowledge Management Research & Practice**, [Birmingham], v. 15, p. 272-281, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0051-0>.

PORTER, M. E. **On competition**. Boston: Harvard Business School, 1998.

POWELL, J. H.; SWART, J. This is what the fuss is about: A systemic modelling for organisational knowing. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 9, n. 2, p. 45-58, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270510590218>.

RAI, R. K. Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 15, n. 5, p. 779-801, 2011. DOI: <http://doi.org/10.1108/13673271111174320>.

RIOS-BALLESTEROS, N.; FUERST, S. Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 26, n. 7, p. 1868-1898, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0344>.

SCHIUMA, G.; CARLUCCI, D.; LERRO, A. Managing knowledge processes for value creation. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [Bingley], v. 42, n. 1, p. 4-14, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207815>.

SELIVANOVSKIKH, L. *et al.* Knowledge management practices as a source of a firm's potential and realized absorptive capacity. **Journal of East-West Business**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 293-325, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/10669868.2020.1716129>.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VAN DEN BERG, H. A. Three shapes of organisational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, [Bingley], v. 17, n. 2, p. 159-174, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271311315141>.

VENKITACHALAM, K.; AMBROSINI, V. A triadic link between knowledge management, information technology and business strategies. **Knowledge Management Research & Practice**, [Birmingham], v. 15, n. 2, p. 192-200, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41275-016-0043-5>.

WEAVEN, S. *et al.* Value creation through knowledge management in franchising: A multi-level conceptual framework. **Journal of Services Marketing**, [Bingley], v. 28, n. 2, p. 97-104, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2013-0251>.

ZANELLA, L. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2011.

ZEHIR, C. *et al.* Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [Amsterdam], v. 235, p. 372-381, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>.

APÊNDICE A – Mapeamento detalhado dos processos

		Está documentado?	Se sim, onde?	Nec. atualização?	Quem tem acesso?	É de fácil acesso?	Pontos positivos	Pontos negativos
DEPESOMATELNT	Contratação	Sim - Manual de RH	Nuvem	Sim	Coordenador de RH	Coordenador de RH	Atividade documentada no Manual de RH	Necessidade de atualização
	Demissão	Sim - Manual de RH	Nuvem	Sim	Coordenador de RH	Coordenador de RH	Atividade documentada no Manual de RH	Necessidade de atualização
	Folha de pagamento	Existe apenas uma planilha	Nuvem	Sim	Coordenador de RH	Coordenador de RH	Existe uma planilha para preenchimento de informações	Necessidade de atualização

		Está documentado?	Se sim, onde?	Nec. atualização?	Quem tem acesso?	É de fácil acesso?	Pontos positivos	Pontos negativos
GESTÃO DE PESSOAS	Recrutamento e Seleção	Não	NA	NA	NA	NA	-	Necessidade de padronização e atualização
	Treinamento onboarding	Apenas para professores	Nuvem	Sim	Coordenador Pedagógico	Coordenador Pedagógico	Subprocesso existente para professores	Necessidade de padronização e atualização
	Disseminar cultura da empresa	Não	NA	Sim	NA	NA	-	Não existe uma cultura estabelecida, documentada e padronizada
	Gestão clima organizacional	Não	NA	Sim	NA	NA	-	Necessita de padronização e documentação
	Feedback de satisfação funcionário	Não	NA	Sim	NA	NA	-	Necessita de padronização e documentação
	Job description	Sim - Manual de RH	Nuvem	Sim	Coordenador Pedagógico	Coordenador Pedagógico	Subprocesso documentado no Manual de RH	Necessidade de atualização
	Plano de carreira	Apenas para professores	Nuvem	Sim	Coordenador Pedagógico	Coordenador Pedagógico	Subprocesso documentado no Manual de RH	Necessita de padronização e documentação
Feedback demissional	Não	NA	Sim	NA	NA	-	Necessita de padronização e documentação	

		Está documentado?	Se sim, onde?	Nec. atualização?	Quem tem acesso?	É de fácil acesso?	Pontos positivos	Pontos negativos
G E S S U L T A D O S	Análise de performance/ resultados individual	Apenas para professores	Nuvem	Sim	Coordenador de RH	Coordenador de RH	Existe uma gamificação para os professores	Necessita de padronização e documentação
	Análise mensal de KPIs	Não	NA	Sim	NA	NA	Existe um encontro mensal entre as pessoas da estratégia da empresa	Necessita de padronização e documentação

APÊNDICE B – Processos e conhecimentos associados

Subprocesso	GESTÃO DE PESSOAS				
Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?	
Recrutamento e Seleção	Solicitação da abertura do processo pelo gestor	Saber a quantidade de pessoas que precisam ser contratadas para cada cargo	Tácita	RH	-
	Início do processo	Conhecer as formas do processo seletivo de acordo com a vaga	Explícita	RH	Manual de RH
		Saber estruturar o processo seletivo			
		Saber fazer um cronograma para o processo seletivo			
	Abertura da vaga nas plataformas digitais e "boca a boca"	Conhecer as plataformas de divulgação de vagas	Explícita	RH	Manual de RH
		Saber como abrir uma vaga nas plataformas digitais			
		Saber o que fazer para divulgar a vaga internamente ou através de terceiros			
	Recebimento dos currículos	Saber coletar os currículos recebidos digitalmente	Explícita	RH	Manual de RH
		Saber coletar os currículos recebidos presencialmente			
	1ª Triagem curricular	Conhecer os pré-requisitos da vaga	Tácita	RH	-
		Saber analisar os currículos de acordo com os pré-requisitos			
	Envio de formulários a serem respondidos pelo candidato	Saber quais formulários enviar para cada tipo de vaga	Explícita	RH	Nuvem
		Saber enviar os formulários			
		Saber identificar a data final para resposta dos formulários para os candidatos			
	2ª Triagem através dos formulários	Conhecer os pré-requisitos da vaga	Tácita	RH	-
		Saber analisar as respostas dos formulários de acordo com os pré-requisitos			
		Saber identificar pontos positivos e negativos dos candidatos através dos formulários			
	Convocação para 1ª entrevista	Saber como convocar os candidatos	Explícita	RH	Manual de RH
		Saber os horários disponíveis para entrevista			
	1ª Entrevista	Saber como fazer entrevistas	Tácita	RH	-
Saber cada tipo de entrevista para cada cargo					
Saber analisar o perfil (comportamental e técnico) do candidato					
Convocação para entrevista final	Saber como convocar os candidatos para a entrevista final	Explícita	RH	Manual de RH	
Entrevista final	Saber identificar os pontos mais importantes do candidato que o qualifica para a vaga	Tácita	RH	-	
	Saber alinhar expectativas finais em relação a vaga				
	Saber falar sobre a cultura da empresa				
Aprovação/Reprovação no processo seletivo	Saber como comunicar aos aprovados/reprovados	Explícita	RH	Manual de RH	
	Saber os próximos passos após a aprovação do processo				

	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
Treinamento onboarding	Apresentação da empresa	Saber a história da empresa	Tácita e Explícita	Gestores de equipes RH	Nuvem
		Saber apresentar a empresa			
		Saber a cultura da empresa			
		Saber os processos da empresa			
		Saber um pouco sobre os gestores das empresa			
		Saber o dia-a-dia da empresa			
	Treinamento gravado	Saber qual o treinamento a ser assistido	Explícita	Coordenadores pedagógicos	Nuvem
		Saber o cronograma do treinamento			
		Saber as plataformas do treinamento gravado			
	Treinamento live	Saber o cronograma do treinamento	Explícita	Coordenadores pedagógicos	Nuvem
		Saber local do treinamento			
		Saber como conduzir o treinamento			
	Treinamento prático	Saber o cronograma do treinamento	Tácita e Explícita	Gestores de equipes Funcionários RH	Nuvem
Saber local do treinamento					
Saber como conduzir o treinamento					
Disseminação cultura da empresa	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
	Definir cultura da empresa	Saber definir a cultura da empresa	Tácita	Fundadores Liderança	-
		Conhecimento na área para definição da cultura			
		Conhecimento da empresa de forma geral			
Disseminar cultura da empresa	Conhecimento em ferramentas de disseminação de cultura	Tácita	Fundadores Liderança	-	

	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
Gestão do clima organizacional	Análise de feedback dos funcionários com o gestor	Conhecimento em analisar feedback	Tácita	RH	-
	Ações após análise dos feedbacks	Saber criar ações para análise de feedbacks	Tácita	Gestores das equipes RH	-
	Acompanhamento das ações	Saber acompanhar ações	Tácita	Gestores das equipes RH	-
		Saber como cobrar as ações			
Feedback de satisfação funcionário	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
	Definição de periodicidade de feedbacks	Conhecimento de qual a periodicidade ideal para feedbacks	Tácita	Gestores das equipes RH	-
	Criar formulário/script para feedback	Conhecimento na área de gestão de pessoas	Tácita	Gestores das equipes RH	-
		Conhecimento sobre como criar formulários			
		Conhecimento sobre qual a melhor ferramenta para esse feedback			
	Rodada de feedback funcionários/gestor	Saber abordar o colaborador	Tácita	Gestores das equipes RH	-
		Saber como conduzir o feedback			
Saber como finalizar o feedback					
Job description	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
	Definir método a ser seguido	Conhecimento sobre métodos de job description	Tácita e Explícita	Gestores das equipes RH	Nuvem
		Conhecimento sobre como a gestão da empresa age			
	Criar Job description de cada cargo	Saber criar o Job description	Tácita e Explícita	Gestores das equipes RH	Nuvem
Saber diferenciar cada job description em relação a cada cargo					
Entrega de job description para os funcionários	Saber como explicar para o funcionário o job description	Tácita	Gestores das equipes	-	

	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
Plano de carreira	Definir método a ser seguido	Conhecimento sobre métodos de plano de carreira	Tácita e Explícita	Gestores das equipes RH	Nuvem
		Conhecimento sobre como a gestão da empresa age			
	Criar plano de carreira de cada cargo	Saber criar o plano de carreira	Tácita e Explícita	Gestores das equipes RH	Nuvem
		Saber diferenciar cada plano de carreira em relação a cada cargo			
		Saber criar planos de sucessão			
		Saber conectar o plano de carreira e o plano de sucessão			
	Entrega de plano de carreira para os funcionários	Saber como explicar para o funcionário o plano de carreira	Tácita	Gestores das equipes	-
Saber como explicar para o funcionário o plano de sucessão					
Feedback demissional	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
	RH recebe o pedido de demissão ou solicitação de desligamento do funcionário	Saber os diferentes tipos de desligamento	Explícita	Gestores das equipes RH	Nuvem
		Saber como proceder com o desligamento			
	Criar formulário/script para entrevista demissional	Saber criar o formulário demissional de acordo com o pedido de demissão/desligamento	Tácita	Gestores das equipes RH	-
		Conhecimento sobre qual a melhor ferramenta para esse feedback			
	Fazer a entrevista demissional	Saber abordar o colaborador	Tácita	Gestores das equipes RH	-
		Saber como conduzir o feedback			
		Saber como finalizar o feedback			
	Analisar entrevista demissional	Saber analisar o feedback	Tácita	Gestores das equipes RH	-
	Criar plano de ação após análise da entrevista demissional	Saber criar plano de ação para feedback			
Saber fazer acompanhamento do plano de ação					

Subprocesso	GESTÃO DE RESULTADOS				
	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
Análise de performance/resultados individuais	Análise do gestor de forma geral no dia-a-dia	Saber identificar perfil do colaborador	Tácita	Gestores das equipes RH	-
		Saber identificar comportamento do colaborador			
		Saber analisar perfil e comportamento do colaborador			
	Análise de gameificação	Conhecer a planilha do game	Explícita	Coordenadores pedagógicos	Nuvem
		Conhecer a avaliação do game			
		Saber preencher a planilha do game			
		Saber analisar os resultados da planilha			
	Análise de KPIs individuais	Conhecer os KPIs individuais	Tácita e Explícita	Gestores das equipes RH	Nuvem
		Conhecer como avaliar os KPIs			
	Criar plano de ação após análise individual	Saber como se comportar após as análises	Tácita	Gestores das equipes RH	-
Saber criar plano de ação					
Follow-up do plano de ação	Saber acompanhar o plano de ação	Tácita	Gestores das equipes RH	-	
	Saber como gerir cada resultado do plano				
Análise mensal de KPIs	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
	Reunião mensal de resultados	Saber o padrão da reunião	Explícita	Liderança	Nuvem
		Saber o modelo de apresentação			
	Análise dos resultados mensais	Conhecer os KPIs	Explícita	Liderança	Nuvem
		Conhecer como avaliar os KPIs			
	Criar plano de ação após análise dos resultados	Saber como se comportar após as análises	Explícita	Liderança	Nuvem
		Saber criar plano de ação			
	Follow-up do plano de ação	Saber acompanhar o plano de ação	Tácita e Explícita	Liderança	Nuvem
		Saber como gerir cada resultado do plano			

Subprocesso		DEPARTAMENTO PESSOAL			
Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?	
Contratação	Recebimento das informações pelo gestor da vaga	Saber o candidato aprovado	Tácita	Gestores das equipes	-
		Saber os requisitos mínimos para a vaga			
		Saber informações básicas do candidato			
	Início do processo de contratação (documentação)	Saber a relação de documentos necessários	Explícita	RH	Nuvem
		Saber o prazo para o candidato retornar a documentação			
		Saber como comunicar para o candidato			
	Recebimento, envio e processamento dos documentos	Saber fazer a conferência dos documentos	Explícita	RH	Nuvem
		Saber juntar todos os documentos			
		Saber quais as condições de contratação (salário, carga horária, etc)			
		Saber salvar os documentos no drive da empresa			
		Saber carregar os documentos no site da contabilidade			
		Saber enviar todas as informações pertinentes a contabilidade através do site			
		Saber o tempo de processamento da contabilidade			
	Assinatura e arquivamento dos documentos pertinentes	Saber conferir se todos os documentos recebidos estão corretos	Explícita	RH	Nuvem
		Saber quais documentos o candidato precisa assinar			
		Saber criar o arquivo para o funcionário			
Saber como arquivar os documentos do funcionário					

	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
Demissão	Recebimento das informações pelo gestor da vaga	Saber o funcionário a ser desligado	Tácita	Gestores das equipes	-
		Conhecer o feedback demissional			
		Saber informações básicas através do gestor			
	Início do processo de demissão (documentação)	Saber qual a modalidade do desligamento	Explícita	RH	Nuvem
		Saber solicitar ao funcionário a carta de demissão caso seja a pedido do funcionário ou acordo (caso ainda não tenha sido escrita)			
		Saber o modelo de carta de demissão/acordo			
		Saber pedir a contabilidade o documento de desligamento caso o desligamento seja por parte da empresa			
		Saber enviar para a contabilidade o documento assinado pelo funcionário			
	Envio dos parâmetros e solicitação dos documentos para a contabilidade	Saber os prazos certos para cada tipo de desligamento	Explícita	RH	Nuvem
		Saber os parâmetros referentes aos calculos do acerto			
		Saber os documentos que são necessários para cada tipo de desligamento			
		Saber receber os documentos através do site da contabilidade			
		Saber a quantidade de cópias de documentos para cada tipo de desligamento			
	Assinatura e arquivamento dos documentos pertinentes	Saber quais documentos necessitam de assinatura	Explícita	RH	Nuvem
		Saber coletar assinatura do funcionário			
		Saber passar as informações pertinentes ao desligamento para o funcionário			
		Saber fazer a conferência dos documentos			
		Saber como arquivar os documentos do funcionário			

	Atividades	Conhecimento associado	Dimensão tácita ou explícita	Quem?	Onde?
Folha de pagamento	Levantamento dos parâmetros da folha de pagamento e atualização da planilha	Saber as datas certas da folha de pagamento	Tácita	RH	-
		Saber solicitar os parâmetros extras para os gestores			
		Saber os parâmetros básicos			
		Saber atualizar a planilha de folha de pagamento			
		Saber fazer a conferência dos valores de cada funcionário			
		Saber os descontos/acrescimos pertinentes			
		Saber como enviar para a contabilidade			
	Processamento da folha pela contabilidade	Saber o tempo de processamento da contabilidade	Tácita	RH	-
		Saber os documentos que a contabilidade envia			
	Conferência dos contracheques	Saber fazer a conferência de valores dos contracheques	Tácita	RH	-
	Realização dos pagamentos	Saber a data certa de pagamento	Tácita	RH	-
		Saber acessar o banco e cadastrar a folha de pagamento			
		Saber fazer a conferência dos valores no banco			
		Saber verificar se o pagamento foi aprovado			

APÊNDICE C – Questionário entrevistas

<i>Perguntas para guiar primeira parte dos objetivos específicos</i>
Quais são os processos da empresa?
Os processos estão bem definidos?
Existe um fluxograma dos processos?
Vocês têm o mapeamento dos processos?
Quais processos vocês consideram como gargalo dos problemas que acontecem com recorrência?
Quais são os problemas recorrentes?
Quais processos vocês consideram como chave para o negócio?
Como é a comunicação entre processos/pessoas?
Onde está o conhecimento da empresa hoje?
O conhecimento está concentrado em poucas pessoas ou várias pessoas?
Na empresa hoje, o conhecimento é mais tácito ou explícito? Por quê?
Vocês têm manuais e padrões dos processos?
A transferência de conhecimento se dá de maneira eficaz entre os processos?
Vocês têm treinamentos estruturados para novos colaboradores?
Vocês têm rotinas de reciclagem com os colaboradores?
Como os novos colaboradores são treinados?
<i>Perguntas para guiar segunda parte dos objetivos específicos</i>
Vocês acham importante a implementação de um sistema de gestão do conhecimento?
Os funcionários têm objetivos claros e metas mensuráveis acompanhadas continuamente?
Como é a estratégia da empresa frente ao mercado?
Na opinião de vocês, onde a empresa se encontra hoje para se tornar uma franquia?
Existe algum sistema de gestão do conhecimento na empresa hoje?
Vocês utilizam alguma metodologia ágil?