

## CAPITAL HUMANO COMO MEDIADOR NA GESTÃO DE PROCESSOS DE ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Yuri Caldeira da Silva<sup>1</sup>

Miguel Angelo Silveira<sup>2</sup>

Gregório Varvakis<sup>3</sup>

**Abstract:** *Products and services increasingly rich in intangibles, changing stakeholder requirements and new technologies are rapidly changing the business. To respond to the complexity of these demands, organizations need to better manage their processes. This study aimed to identify how to position itself in the context of knowledge-intensive processes aimed at creating value, improving the competitiveness and sustainability of organizations. Through an integrative systematic review of the literature, it was possible to highlight the importance of human capital in the processes of knowledge-intensive organizations for value creation. In addition, human capital was found to be a common sense of vital importance for knowledge-intensive processes and for value creation.*

**Keywords:** *Business process management; knowledge intensive; value creation.*

**Resumo:** Produtos e serviços cada vez mais ricos em valores intangíveis, mudanças de requisitos dos stakeholders e as novas tecnologias estão modificando rapidamente os negócios. Para responder a complexidade dessas demandas, as organizações precisam melhor gerir seus processos. O presente estudo teve por objetivo identificar como se posicionar no contexto de processos intensivos em conhecimento voltados a criação de valor, melhoria da competitividade e sustentabilidade das organizações. Através de uma revisão sistemática integrativa na literatura, conseguiu-se evidenciar a importância do capital humano nos processos das organizações intensivas em conhecimento para criação de valor. Além disso, constatou-se como senso comum o capital humano como sendo de vital importância para os processos intensivos em conhecimento e para criação de valor.

**Palavras-chave:** Gestão dos processos de negócio; intensivas em conhecimento; criação de valor.

### 1 INTRODUÇÃO

Gestão dos processos de negócio (BPM) nas organizações tem alcançado cada vez maior importância tanto para otimização do ambiente interno da operação e alinhamento às diretrizes

---

<sup>1</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-5978-7050>. E-mail: yuri.caldeira@hotmail.com;

<sup>2</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-6384-5874>. E-mail: miguel.pmsc@gmail.com;

<sup>3</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-2576-4835>. E-mail: g.varvakis@ufsc.br.

estratégicas e missão da organização, quanto para otimização voltada ao ambiente externo nos relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros estratégicos, entre outros atores do ecossistema de negócio. A importância do conceito de processos aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis (Gonçalves, 2000), e a crescente competição, mudanças de requisitos dos *stakeholders* e novas tecnologias estão empurrando os negócios das organizações na direção de rápidas e significativas mudanças, e para responder a essas demandas e sobreviver em um ambiente complexo de negócios, as organizações estão buscando melhor gerir seus processos. (Seethamraju & Marjanovic, 2009). No sentido de otimização de gestão dos processos de negócio em organizações intensivas em conhecimento, o objetivo da pesquisa foi de identificar aspectos ou atributos de maior importância no sentido de elemento mediador e catalisador, que é atributo e característico do perfil dos indivíduos em processos intensivos em conhecimento voltados a criação de valor.

A estrutura do texto está organizada em quatro partes, sendo na seção 2 apresentado o referencial teórico, na seção 3 de procedimentos metodológicos são apresentados a metodologia para a elaboração desta revisão e coleta de dados, na seção 4 é realizada a análise dos artigos e apresentados os resultados que compõem essa revisão, exibindo as contribuições de cada autor na identificação dos elementos chave para operacionalização de processos intensivos em conhecimento. A última seção de considerações finais, destaca e discute o significado das descobertas mais relevantes, conclusões dos autores e recomendações para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será apresentado informações e fundamentações pertinentes à temática e objeto de estudo deste artigo, com a finalidade de uma melhor compreensão e entendimento da pesquisa realizada.

### **2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Os processos empresariais são elementos presentes em todas as organizações e são um fator crítico no sucesso organizacional e precisam ser gerenciados. Um processo é visto como a organização de pessoas, recursos e materiais em atividades de trabalho logicamente interligadas que produzem um resultado de valor para um cliente. (D'Avila, Leocádio, & Varvakis, 2008). Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto

de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e entrega um *output* a um cliente específico, mas também compreende *endpoints*, transformações, *feedback* e repetitividade.

O conceito de processo empresarial associa-se à ideia de cadeia de valor com a definição de fluxos de valor que significa uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final (Gonçalves, 2000), e em última instância, a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (Gonçalves apud Quinn, 1992).

## 2.2 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Organizações intensivas em conhecimento são aquelas em que a maior parte do trabalho é de natureza intelectual e onde bem instruídos e qualificados trabalhadores formam a maior parte da força de trabalho e são empresas do tipo que se identificam como as que produzem produtos e serviços qualificados (Sward & Kinnie, apud Alvesson, 2003). O recurso chave nas empresas intensivas em conhecimento é frequentemente reconhecido como capital humano ou material intelectual, que abrange conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que pode ser colocada em uso para geração de riqueza. (Sward & Kinnie, apud Stewart, 1997).

Desta forma a dependência no capital humano, em oposição ao capital físico, objetivando competição no mercado, é considerado um diferenciador para as empresas intensivas em conhecimento. Portanto as competências dos colaboradores são fator central para criação de vantagem competitiva e sem dúvida, para a sobrevivência da organização quando as condições de mercado são difíceis. (Sward & Kinnie, 2003).

## 2.3 CONCEITO DE VALOR

A discussão sobre valor e criação de valor, presente no desenvolvimento da economia e no contexto do mercado de troca de bens, foi trazida à discussão por Adam Smith. A palavra valor segundo Adam Smith é reconhecida com dois diferentes significados, algumas vezes expressando a utilidade de um objeto em particular e algumas vezes o poder de aquisição sobre outros bens, sobre os quais a propriedade seria de interesse e conveniente. Smith denominou-os “valor de uso” e “valor de troca”, e baseou suas interpretações na eficiência da divisão do trabalho, em particular a aplicação de habilidades especializadas e conhecimento, destacando

que “valor verdadeiro” é o esforço ou trabalho requerido para atender às necessidades. (Vargo, Maglio & Akaka, apud Smith, 2008).

Na perspectiva do conceito do processo de criação de valor, refere-se à melhora ou incremento de atributos em bens e serviços que são embarcados pelas empresas, e propostas de valor através de ofertas de negócio e o processo de criação contínua de valor com os clientes através do uso. (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de atender aos objetivos deste estudo, adotou-se a metodologia de revisão sistemática integrativa da literatura, que consiste em reunir e sintetizar sistematicamente o conhecimento científico já produzido sobre uma determinada temática, possibilitando uma compreensão abrangente do problema estudado, (Whittemore, 2005). Dessa forma, o presente estudo foi elaborado seguindo as seis etapas recomendadas para a elaboração de uma revisão integrativa de qualidade (Whittemore, 2005):

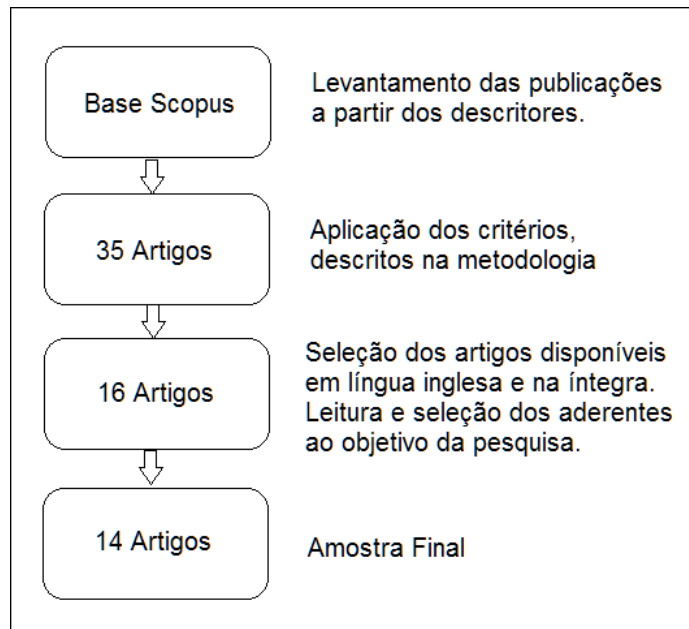
1. Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa;
2. Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão;
3. Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados;
4. Categorização dos estudos selecionados;
5. Análise e interpretação dos resultados;
6. Apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

A etapa de identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados foi realizada por dois pesquisadores, de modo a garantir o rigor científico. Para a seleção dos artigos que deverão compor a amostra, foi utilizada a base de dados *Scopus*. A seleção dos descritores a serem empregados na busca foi feita considerando-se a variedade de termos empregados como sinônimos no contexto brasileiro. Dessa forma, foram utilizados como descritores os termos: “gestão de processos” e “criação de valor” e “organizações intensivas de conhecimento”.

Os critérios de inclusão adotados foram: artigos publicados em língua inglesa ou portuguesa, na íntegra e disponibilizados *online*; artigos publicados entre os anos de 2010 e 2020; constar os termos: “*business*” and “*process*” and “*management*” e “*value*” and “*creation*” e “*knowledge*” and “*intensive*”. Pesquisas nos títulos, resumos e palavras-chaves. A pesquisa retornou 35 publicações na delimitação de busca abrangendo artigos científicos, publicações em conferências, capítulos de livro e *reviews*. Para fins desta pesquisa utilizou-se apenas os artigos científicos que totalizaram 16 publicações, no entanto apenas 14

encontravam-se disponíveis em língua inglesa na íntegra. Todos 14 artigos após leitura dos resumos demonstraram aderência temática ao objetivo da pesquisa. Na sequência foi realizada leitura na íntegra dos artigos selecionados e elaborada uma matriz de síntese para apreciação qualitativa das informações mais relevantes.

Quadro 01 - Fluxograma das etapas de seleção de artigos



Fonte: Próprios Autores, 2021.

Os resultados e a discussão são apresentados de forma des-critiva, por meio da exposição dos dados relativos às publica-ções e da análise de conteúdo desses materiais.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A apreciação analítica dos artigos selecionados, propiciou detectar em todos as considerações dos autores quanto a suas visões sobre o papel do elemento humano em processos intensivos em conhecimento para criação de vantagem competitiva ou criação de valor ao cliente interno ou externo dos processos. As constatações ocorrem em maior ou menor grau, variando conforme o tema ser objetivo central ou complementar nos artigos, entre outros fatores.

Uma das formas como o elemento mediador entre gestão do conhecimento e processos intensivos em conhecimento humano é discutido nas pesquisas, é na forma de Capital Social e seu papel na construção do capital intelectual. O capital social foi introduzido pela primeira vez

no campo da sociologia para indicar a importância de redes de relacionamento e laços pessoais fortes para prover a base para confiança e padrões em uma rede social. (Ramadan apud Woolcock, 1998). O capital social pode ser significativamente melhorado se for garantido efetiva transferência interna de conhecimento e através das práticas de aquisição de conhecimento. Desta forma promovendo o capital intelectual em um contexto intensivo em conhecimento será melhorado tratando as empresas como uma entidade de cooperação e compartilhamento de conhecimento, por meio do investimento no capital social. (Ramadan, Dahiyat, Bontis, & Al-Dalahmeh, 2017).

O capital social é visto como um importante catalisador para gestão do conhecimento e para o capital intelectual, no entanto poucos estudos tentaram desenvolver um modelo integrativo que leve em consideração a possibilidade da existência do efeito mediador do capital social. (Ramadan apud Mehralian *et al.*, 2014). Ramadan *et al.*, (2017), constatam e recomendam que gestores do conhecimento e do capital intelectual valorizem a função vital que as interações sociais por exemplo desempenham tanto intra-organizacional quanto inter-organizacional, melhorando significativamente e nutrindo o capital intelectual em um contexto intensivo em conhecimento. Desta forma empresas que atuam como entidades cooperativas no compartilhamento do conhecimento com todos stakeholders, têm esse fator como elemento chave para alavancar os ativos baseados em conhecimento.

Little e Deokar (2016) colocam que as organizações devem buscar ter as suas estratégias de gestão do conhecimento alinhadas com a gestão dos processos de negócio, o que se faz ainda mais essencial em se tratando de processos intensivos em conhecimento que representam o que há de mais importante e frequentemente o que é mais complexo, entre os processos de uma organização. Neste sentido estes autores pesquisaram, identificaram e organizaram em agrupamentos, elementos que são a base da criação de conhecimento. Em particular e de interesse de nossa pesquisa, demonstraram como a criação de conhecimento é negativamente impactada pela restrição de competências sobre os processos intensivos em conhecimento, e dentre estas competências, as relativas aos indivíduos dos processos intensivos em conhecimento. O estudo abrangendo amostra de três empresas demonstrou que as competências sociais influenciam a criação de conhecimento nos processos intensivos em conhecimento, fazendo a proposição que as lacunas sejam supridas pelo desenvolvimento de competências compreendendo três áreas: engajamento com a tarefa, visão perspectiva da tarefa e visão racional da tarefa. Em categorias de engajamento apresenta-se: discussão de ações, fazer questionamentos, aprendizado externo e interno *on the job training*, colaboração, facilitação, reuniões face a face, reuniões formais, sessões informais e socialização. Em termos da visão

perspectiva temos: desenvolvimento de novas perspectivas, construção de experiências voltadas ao entendimento, intuição, paciência, persistência, treinamento externo e interno, cultura, ambiente dinâmico e condições ambientais. Na visão racional: construção de entendimento, reconhecimento das tarefas, competências organizacionais, entendimento dos requisitos das tarefas e entendimento das conexões das tarefas. Em âmbito geral, o estudo evidenciou a necessidade específica de mais oportunidades de experiências *hands-on*, com tecnologias e de socialização.

Millar, Lockett e Mahon (2016), destacam que o conhecimento das pessoas a experiência e a criatividade são a espinha dorsal do sucesso das organizações, portanto liderar as pessoas e fazer a gestão do conhecimento é de fundamental importância para retenção do conhecimento bem como a retenção do conhecimento desenvolvido pelos profissionais ao longo do tempo, pois segundo (Millar, Lockett & Mahon, apud Huo, 2016) existe uma problemática dos indivíduos que retêm o conhecimento ao invés de compartilhar por questões de ordem profissional, em especial o conhecimento tácito que não está documentado, sendo que a geração e compartilhamento do conhecimento são essenciais para sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas, portanto é especificamente importante identificar quais os tipos de motivação são necessárias para gerar e transferir o conhecimento tácito. (Millar, Lockett & Mahon, apud Osterloh & Frey, 2000).

Desta forma o crescimento das organizações intensivas em conhecimento depende crucialmente das habilidades de gestão de uma forma que suporte o trabalho em equipe de forma duradoura no tempo e espaço. Portanto é desafio da liderança ter em conta no seu objetivo diferenças culturais e outras questões de ambientes de negócio internacionalizados como a proteção da propriedade intelectual e retenção dos melhores talentos. (Millar & Lockett Emahon, 2016).

Marjanovic e Freeze (2012), postulam que é crescente a ênfase em processos de negócio centradas nas pessoas, tanto de parte das empresas quanto os próprios clientes, e que cada vez mais as empresas buscam formas de tornar os seus processos intensivos em conhecimento e por consequência mais difíceis de serem replicados pelos competidores. Neste sentido se destaca tabela desenvolvida pelos autores, do qual se evidencia especificamente sobre pessoas, quando se avança de processos procedurais para processos complexos e altamente complexos, que é fundamental trabalhadores do conhecimento e experts respectivamente. Essas pessoas passam a estar focadas em conhecimento experiencial relacionado ao processo com os clientes, sendo que esta forma de interação denominada *value service*, utilizada para descrever processos face a face com o cliente, a qual enfatiza o valor proveniente de pessoas tomadoras de decisão

suportadas por tecnologia avançada. Também os processos de capacitação de pessoas deixam de ser baseados apenas em treinamentos sobre sistemas, mas se projeta a necessidade de estimular as comunidades de prática para o melhor compartilhamento do conhecimento experiencial entre os colaboradores da linha de frente com os clientes.

Huggins e Weir (2012), retomam o conceito que os ativos intelectuais como meio de entender como as empresas pequenas buscam gerir sua base de conhecimento, e particularmente nas pequenas é ainda mais suscetível de exposição ao risco em decorrência da perda do capital humano, razão pela qual também é ainda mais importante a documentação dos processos intensivos em conhecimento. Estes autores desenvolveram um modelo por meio do qual se evidencia a relação dos ativos intelectuais que compreendem o capital organizacional, a propriedade intelectual e o capital de relacionamento, este último que deriva das pessoas e da organização correlacionado as capacidades absorptivas importância estratégica, base de recursos e criação de valor.

Elia, *et al.* (2017), propõe uma matriz bidimensional de inovação de modelos de negócio por capital intelectual. As referidas dimensões de capital intelectual que isoladamente derivam de (Bontis 2001, Schiuma, *et al.*, 2008), são representadas por capital humano, capital relacional e capital estrutural e interagem com os modelos de inovação. Capital humano contribui para definir o valor da empresa uma vez que representa um fator chave crítico do ponto de vista operacional para suportar e direcionar as dinâmicas de criação de valor. O capital relacional desempenha uma função fundamental na definição e criação de valor para qualquer sistema organizacional, especialmente em empresas de tecnologia, que requerem continuamente novo conhecimento para criar e distribuir rapidamente. Em suma, o estudo proveu evidência empírica para a gestão da inovação de negócios, particularmente na exploração do relacionamento com capital intelectual concebido como elemento chave no processo. (Secundo *et al.*, 2010).

Kuula, Haapasalo e Tolonen (2018) trazem uma outra perspectiva de estudo sobre processos de produto e serviço e a criação e co-criação de valor, no qual o seu framework no tópico eficiência centrada no cliente, traz a perspectiva das pessoas segundo a lógica do *Lean Thinking*, o qual têm dentre os seus princípios, o respeito pelas pessoas, o aprendizado contínuo na organização e redes de relacionamento. Em uma abordagem trans-organizacional para que a co-criação ocorra, as pessoas além de respeitadas são autorizadas a criação de valor, se promove transparência total com respeito às competências, as componentes e todos os stakeholders na cadeia de valor. As pessoas representam as competências chave, que em uma sociedade de serviço são a base da troca, dos negócios, ainda que componentes pré-desenvolvidos possam melhorar a eficiência na criação de valor.



Shehata apud Leidner e Schultz (2002) afirma que o conhecimento não pode ser administrado como um objeto separado das ações humanas, pelo contrário há uma memória organizacional que representa a rede de atividades inter relacionadas e argumenta Shebata apud Mcinerney (2002) que a gestão do conhecimento deve ser vista como uma antologia de processos que estimulam aprendizado e a internalização do conhecimento enquanto interconectam-se com as ações humanas e experiências. Heim, Han e Ghobadian (2018), argumentam que uma organização efetiva é aquela onde a estrutura, as práticas de gestão, o reconhecimento e as pessoas se ajustam a estratégia, e mediante a pesquisa dos mesmos que investigou empresa matriz e subsidiárias, constatou a necessidade do compartilhamento de recursos para co-criação de valor. No entanto, os mesmos destacam a visão que o processo de criação de valor no setor de serviços difere significativamente em comparação com o setor de manufatura, uma vez que o principal ativo das empresas de serviço, as pessoas e os clientes, são intangíveis por natureza. Assim sendo nas operações de serviço, a cooperação entre unidades da empresa, colaboradores, fornecedores e clientes têm um papel que é mais crítico. Os mesmos apresentam um framework destas inter-relações dos atores principais com as pessoas desempenhando papel central.

Sumbal, (et al., 2019), em seu estudo sobre uso de *big data* para criação de valor em processos de gestão, identificaram ser este um importante fator para melhoria de performance, no entanto ressaltando que culturas organizacionais ou o não suporte das pessoas é fator de risco para implementação e utilização de *big data*. Esses chamados fatores culturais se devem à resistência de adoção tanto de parte da gestão quanto dos colaboradores devido à ausência de profissionais com as competências necessárias, o que expõe a importância do capital humano em processos intensivos em conhecimento e sua relação direta com performance, vantagem competitiva e criação de valor.

Quadro 02 - Síntese da análise dos artigos selecionados.

AUTOR	CONTRIBUIÇÕES
Ramadan apud Mehralian <i>et al.</i> , (2014)	Constatam e recomendam que gestores do conhecimento e do capital intelectual valorizem a função vital que as interações sociais por exemplo desempenham tanto intra-organizacional quanto inter-organizacional, melhorando significativamente e nutrindo o capital intelectual em um contexto intensivo em conhecimento.
Little e Deokar, (2016)	Colocam que as organizações devem buscar ter as suas estratégias de gestão do conhecimento alinhadas com a gestão dos processos de negócio, o que se faz ainda mais essencial em se tratando de processos intensivos em conhecimento que representam o que há de mais importante e frequentemente o que é mais complexo, entre os processos de uma organização.

Millar, Lockett e Mahon, (2016).	Afirmam que o crescimento das organizações intensivas em conhecimento depende crucialmente das habilidades de gestão de uma forma que suporte o trabalho em equipe de forma duradoura no tempo e espaço. Portanto é desafio da liderança ter em conta no seu objetivo diferenças culturais e outras questões de ambientes de negócio internacionalizados como a proteção da propriedade intelectual e retenção dos melhores talentos.
Marjanovic e Freeze, (2012).	Postulam que é crescente a ênfase em processos de negócio centrados nas pessoas, tanto de parte das empresas quanto dos próprios clientes, e que cada vez mais as empresas buscam formas de tornar os seus processos intensivos em conhecimento e por consequência mais difíceis de serem replicados pelos competidores.
Huggins e Weir, (2012).	Retomam o conceito que os ativos intelectuais como meio de entender como as empresas pequenas buscam gerir sua base de conhecimento, e particularmente nas pequenas é ainda mais suscetível de exposição ao risco em decorrência da perda do capital humano, razão pela qual também é ainda mais importante a documentação dos processos intensivos em conhecimento.
Bontis, (2001). Schiuma <i>et al.</i> (2008).	Afirmam que organizações intensivas em conhecimento são representadas por capital humano, capital relacional e capital estrutural e interagem com os modelos de inovação. Capital humano contribui para definir o valor da empresa uma vez que representa um fator chave crítico do ponto de vista operacional para suportar e direcionar as dinâmicas de criação de valor
Secundo <i>et al.</i> (2010).	O capital relacional desempenha uma função fundamental na definição e criação de valor para qualquer sistema organizacional, especialmente em empresas de tecnologia, que requerem continuamente novo conhecimento para criar e distribuir rapidamente.
Elia, <i>et al.</i> (2017).	Propõe uma matriz bidimensional de inovação de modelos de negócio por capital intelectual.
Kuula, Haapasalo e Tolonen, (2018).	Trazem uma outra perspectiva de estudo sobre processos de produto e serviço e a criação e co-criação de valor, no qual o seu framework no tópico eficiência centrada no cliente, traz a perspectiva das pessoas segundo a lógica do <i>Lean Thinking</i> , o qual têm dentre os seus princípios, o respeito pelas pessoas, o aprendizado contínuo na organização e redes de relacionamento.
Shebata apud Mcinerney, (2002).	Afirmam que a gestão do conhecimento deve ser vista como uma antologia de processos que estimulam aprendizado e a internalização do conhecimento enquanto interconectam-se com as ações humanas e experiências.
Shehata apud Leidner e Schultz, (2002).	Afirmam que o conhecimento não pode ser administrado como um objeto separado das ações humanas, pelo contrário há uma memória organizacional que representa a rede de atividades inter relacionadas
Heim, Han e Ghobadian, (2018).	Argumentam que uma organização efetiva é aquela onde a estrutura, as práticas de gestão, o reconhecimento e as pessoas se ajustam a estratégia, e mediante a pesquisa dos mesmos que investigou empresa matriz e subsidiárias, constatou a necessidade do compartilhamento de recursos para co-criação de valor.
Millar, Lockett e Mahon, (2016).	Identificou-se nos estudos a lacuna relativa à gestão do capital humano em particular em processos intensivos em conhecimento, de grande importância pois cada vez mais os países têm grande percentual de suas economias baseado nos serviços privados e públicos, e em especial sendo o principal ativo dos serviços, normalmente o conhecimento
Sumbal <i>et al.</i> (2019).	Em seu estudo sobre uso de <i>big data</i> para criação de valor em processos de gestão, identificaram ser este um importante fator para melhoria de performance, no entanto ressaltando que culturas organizacionais ou o não suporte das pessoas é fator de risco para implementação e utilização de <i>big data</i> .

Fonte: Próprios Autores, 2021.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo conseguiu evidenciar a importância do capital humano nos processos das organizações intensivas em conhecimento para criação de valor. Desta forma foram analisados transversalmente os artigos selecionados objetivando identificar os estudos de processos intensivos em conhecimento voltados a criação de valor, no tocante a relevância do papel das pessoas na forma de seu capital intelectual e, portanto, como elemento mediador nestes artigos.

Constatou-se como senso comum o capital humano como sendo de vital importância para os processos intensivos em conhecimento e para criação de valor e co-criação de valor a despeito de todo avanço tecnológico em termos de ferramentas e sistemas, sendo apresentado, no entanto a temática do capital humano neste contexto entre os autores pesquisados, sem maior aprofundamento. Entretanto é reconhecido que há processos e atividades de complexidade e alta complexidade para as quais não é possível substituir o elemento humano, também devido a importância do mesmo nas mediações internas e externas para co-criação de valor para os clientes.

A importância do capital humano individual e coletivo nos artigos analisados, foi detectada em empresas tradicionais, de tecnologia, de serviços, o que confirma de forma transversal para os negócios, a importância do papel do capital humano em processos intensivos de conhecimento.

Este estudo contribui para a literatura de gestão de processos intensivos em conhecimento no sentido de evidenciar preliminarmente, não haver maior profundidade de estudos nos constructos e palavras chave utilizados, que discutem especificamente o papel do capital humano especialista.

Ainda mais importante para efetiva e eficaz gestão do conhecimento, é o capital humano como elemento motriz da engrenagem entre sistemas e os processos intensivos em conhecimento nas organizações, para a entrega de valor aos clientes. Identificou-se nos estudos a lacuna relativa à gestão do capital humano em particular em processos intensivos em conhecimento, de grande importância pois cada vez mais os países têm grande percentual de suas economias baseado nos serviços privados e públicos, e em especial sendo o principal atividade dos serviços, normalmente o conhecimento (Millar, Lockett & Mahon, 2016).

O capital humano conforme evidenciado nas pesquisas dos diversos autores e que foi evidenciado neste estudo ocupa posição de importância nas organizações intensivas em conhecimento, e conforme alguns dos estudos esta importância se potencializa ainda mais em organizações de pequeno porte e organizações de tecnologia.

Os processos de negócio abordados nos artigos analisados possuem uma diversidade

significativa, em razão das variações dos estudos, em empresas tradicionais, de serviços, de tecnologia, processos intra e Inter organizacionais, ainda que os referidos processos não sejam apresentados de forma detalhada nos artigos. Portanto pode representar importante pesquisa futura, a condução de investigação sobre a melhoria dos processos intensivos em conhecimento documentados na forma de estudos de caso.

### AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

### REFERÊNCIAS

- Alfaries, A., Bell, D., & Lycett, M. (2013). *Motivating service re-use with a web service ontology learning*. International Journal of Web Information Systems, Vol. 9 No. 3, pp. 219-241.
- D´avila, G. A., Leocádio, L., & Varvakis, G. (2008). *Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento*. Data Grama Zero, 9(3).
- Elia, G., Lerro, A., Passiante, G., & Schiuma, G. (2017). *An Intellectual Capital perspective for Business Model Innovation in technology-intensive industries: empirical evidences from Italian spin-offs*. Knowledge Management Research Practice.
- Gonçalves, J.E.L. (2000). *As empresas são grandes coleções de processos*. Revista de Administração de Empresas, . V40, n. 1, p. 6-19.
- Heim, I., & Han, T., (2018). *Ghobadian, A. Value Co-Creation in ICT Services Company: A Case Study of a Cross-Border Acquisition*. Journal of East-West Business, Vol.24, N°. 4, 319–338.
- Huggins, R., & Weir, M. (20112). *Intellectual assets and small knowledge-intensive business service firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 19 No. 1, pp. 92-113.
- Klofsten, M., & Jones-Evans, D. (2013). *Open learning within growing businesses*. European Journal of Training and Development Vol. 37 No. 3, pp. 298-312.
- Kuula, S., Haapasalo, H., & Tolonen. (2018). *A Cost-efficient co-creation of knowledge intensive business services*. Service Business.
- Little, T. A., & Deokar, A. (2016). *How Knowledge Spreads-Understanding knowledge*

*creation in the context of knowledge-intensive business processes*. Journal of Knowledge Management Vol. 25 N<sup>o</sup>. 5, pp. 858-879.

- Marjanovic, O., & Freeze, R. (2012). *Knowledge-Intensive Business Process: Deriving a Sustainable Competitive Advantage through Business Process Management and Knowledge Management Integration*. Knowledge and Process Management, Vol. N<sup>o</sup>19, pp 180–188.
- Millar, C.C.J.M., Lockett, M., & Mahon, J. F. (2016). *Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management*. Journal of Knowledge Management, Vol. 20 N<sup>o</sup>. 5, pp.845-857.
- Ramadan B.M., Dahiyat, S.E., Bontis, N., & Al-Dalahmeh, M.A. (2017). *Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan*. Journal of Intellectual Capital Vol. 18 No. 2, pp. 437-462.
- Seethamraju, R., & Marjanovic, O. (2009). *Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study*. Business Process Management Journal. Vol. 15 No.6, pp. 920-936.
- Shehata, G.M. (2015). *Leveraging organizational performance via knowledge management systems platforms in emerging economies*, Evidence from the Egyptian Information and Communication Technology (ICT) industry. Knowledge management systems, Vol. 45 No. 2, pp. 239-278.
- Sumbal, M.S., Tsui, E., Irfan, I., Shujahat, M., Mosconi, E., & Ali, M. (2019). *Value creation through big data application process management: the case of the oil and gas industry*. Journal of Knowledge Management, Vol. 23, N<sup>o</sup> 8, pp. 1566-158.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2003). *Sharing knowledge in knowledge-intensive firms*. Human Resource Management Journal, 13(2), 60–75.
- Tervonen, J.K., Hautamaki, J., Heikkila, M., & Isoherranen, V.. (2018). *Survey of business excellence by knowledge gathering for industrial internet-of-things applications*. Int. J. Management and Enterprise Development, Vol. 17, No. 4.
- Vafeas, M., & Hughes, T. (2020). *Resource integration: Adopting a paradox perspective to inform the management of tensions in customer resource allocation*. Industrial Marketing Management, 91, 596–609.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008). *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*. European Management Journal 26, 145– 152.
- Whittemore, R. & Knafelz, K. (2005). *The integrative review: Updated methodology*. J Adv Nurs.