

# GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

*Alessa Berretini da Silva*

## RESUMO

Com o crescente aumento do volume de informações, surge a necessidade do melhor gerenciamento das mesmas, de forma que possam contribuir para a melhor gestão do conhecimento nas empresas. Uma organização que aprende deve estimular a ampliação do conhecimento e participação de todos, valorizando as contribuições individuais independente da posição hierárquica que ocupem na empresa. Um processo de Gestão do Conhecimento pode trazer muitos benefícios, desde que seja bem planejado e implantado. O modelo organizacional com base em Processos de Negócios permite que se obtenha uma visão macro da organização, a partir da qual se possam entender seus objetivos, avaliar possíveis soluções para seus problemas e tomar providências corretivas para desvios rumo a uma situação ideal. À medida que o conhecimento se torna um patrimônio essencial e estratégico, o sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade da empresa de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento. Com conhecimento aplicado na modelagem de negócios, as empresas tornam-se mais eficazes e eficientes na utilização que fazem de seus escassos recursos.

*Palavras-chave:* Conhecimento, Organizações, Processos de negócios.

## Abstract:

With the increasing volume of information, comes the need for better management of them, so that may contribute to better management of knowledge in business. An organization that learns to stimulate the expansion of knowledge and participation of all, valuing the individual contributions independent of the occupying hierarchical position in the company. A process of Knowledge Management can bring many benefits, provided it is well planned and implemented. The organizational model based on Business Processes enables to obtain a macro vision of the organization, from which they can understand their goals, evaluate possible solutions to their problems and take corrective measures to deviate towards an ideal situation.

As knowledge becomes an essential and strategic assets, the organizational success increasingly depends on the company's ability to produce, assemble, store and disseminate knowledge. With knowledge applied in the modeling business, the companies become more effective and efficient in the use they make of their scarce resources.

*Key words:* Knowledge, organizations, business processes.

## 1. Introdução

Atualmente vivemos na sociedade da informação e da tecnologia. Há alguns anos atrás a maior preocupação das organizações era simplesmente produzir mais produtos e serviços. Porém com os grandes avanços tecnológicos, é cada vez mais notório que a capacidade intelectual das pessoas agrega valor e é fator indispensável nos resultados.

Hoje o conhecimento e a informação passam a ser vistos como elementos básicos para o sucesso das organizações. As empresas investem na criação de um ambiente onde o empregado é tratado como cliente preferencial (cliente interno), de modo a estimular um sentimento de cumplicidade. Neste sentido algumas práticas são identificadas, modificando posturas gerenciais e objetivos empresariais.

Para Caravantes et al. (2005), as profundas mudanças que estão ocorrendo em todas as dimensões passaram a exigir, por sua vez, empresas pro ativas, flexíveis e competitivas, características necessárias à sobrevivência e ao êxito empresarial.

## 2. Gestão do Conhecimento e Tecnologia

O uso da tecnologia da informação é fator indispensável no suporte a Gestão do Conhecimento para organizações direcionadas a Processos de Negócios, pois ela fornece a sustentação de recursos para que os processos ocorram de forma organizada e estruturada, facilitando a coleta e o compartilhamento das informações.

Os recursos de tecnologia de informação facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto aos locais em que são mais gerados e/ou utilizados (DAVENPORT et al., 1998). Também podem melhorar o grau de interatividade do usuário com os registros

Segundo Stewart (1998), o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria prima.

A Gestão do Conhecimento tem a finalidade de realizar a captação do conhecimento que envolve as rotinas e práticas dentro da organização podendo criar métodos para que este conhecimento seja unido, expandido e transferido. Aliado ao modelo organizacional baseado em Processos de Negócios, as organizações terão uma maior produtividade, melhores resultados, maior valorização dos funcionários e consequentemente maiores lucros, pois conseguirá despontar no mercado.

Este trabalho tem como objetivo alinhar a Gestão do Conhecimento com a modelagem de Processos de Negócios, pois com o aumento do capital intelectual das organizações e o maior incentivo para a busca de conhecimento, ocorrerá resultados mais satisfatórios.

de conhecimentos (DAVENPORT ; PRUSAK, 1998). A tecnologia da informação é efetivamente útil para a Gestão do Conhecimento, se for empregada utilizando-se uma sistemática de interferência (interatividade) humana (DAVENPORT, et al., 2001).

Segundo Laudon e Laudon (2006), a Gestão do Conhecimento requer uma infraestrutura de tecnologia de informação (TI) que facilite a coleta e o compartilhamento de conhecimento.

É necessário que a gerência faça as escolhas corretas quanto ao uso da tecnologia,

pois o investimento na maioria das vezes é bem alto, e a má decisão na hora da aquisição pode proporcionar o não aproveitamento adequado, gerando insatisfação e dispêndios desnecessários.

De acordo com Laudon e Laudon (2006), a Gestão do Conhecimento aumenta a capacidade das organizações de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus Processos de Negócios. A tecnologia de informação tem papel importante na Gestão do Conhecimento, como habilitadora de Processos de Negócios que visam criar,

armazenar, disseminar e aplicar conhecimento.

Para Rossato (2002), a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.

O capital intelectual é um conhecimento considerado como ativo intangível da organização.

### 3. Modelagem de Processos de Negócios

A finalidade da Modelagem de Negócios é garantir o entendimento da estrutura e a dinâmica da organização, objetivando a compreensão entre todos os envolvidos, bem como: clientes, usuários finais e desenvolvedores, para que todos tenham uma visão comum, conseqüentemente, derivando os requisitos do sistema que o suportam.

Segundo Rosemann (2006), a modelagem de processo sugere uma abordagem mais disciplinada, padronizada, consistente e sobretudo, mais científica. Ela facilita a visualização do processo e tem de satisfazer um grupo de pessoas cada vez mais heterogêneo e os propósitos da modelagem. Ela deve ser mensurável, configurável e, geralmente, unir possibilidades de TI às exigências do negócio.

De acordo com Faria (2007), um modelo de Processos de Negócios mostra o que é o ambiente onde a empresa se situa e como esta se relaciona com esse ambiente. O ambiente da empresa consiste de tudo e de todos com quem a empresa interage, para realizar seus processos (ex. clientes, fornecedores, parceiros, etc.).

Quando um processo é reformulado pela reengenharia, os serviços, antes estreitos e orientados para as tarefas, evoluem para multidimensionais. Pessoas que antes obedeciam a instruções agora fazem opções e tomam decisões por si próprias. O trabalho de

linha de montagem desaparece. Os departamentos funcionais perdem a razão de ser. Os gerentes deixam de agir como supervisores e se comportam mais como instrutores. Os trabalhadores concentram-se mais nas necessidades dos clientes e menos em seus chefes. Atitudes e valores se alteram em respostas aos novos incentivos. Praticamente todos os aspectos da empresas são transformados, às vezes tornando-se irreconhecíveis (Hammer e Champy 1994).

As estruturas dos processos podem ser distinguidas das versões mais hierárquicas e verticais da estrutura. Enquanto a estrutura hierárquica é fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Além disso, embora não possamos medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta, os processos têm elementos como custos, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Quando reduzimos os custos ou aumentamos a satisfação do cliente, melhoramos o processo em si.

Os profissionais que são responsáveis pela modelagem de Processos de Negócios podem contar com várias técnicas, ferramentas, processos e métodos utilizados para a modelagem dos Processos de Negócios. Como exemplo pode-se citar a UML.

A UML é uma ferramenta para especificação, visualização, construção e documentação de artefatos de software, modelagem de negócios e outros sistemas não computacionais. Ela possui um conjunto de diagramas que podem ser utilizados para representar aspectos específicos do desenvolvimento de projetos de sistemas. Os diagramas de casos de uso são utilizados para modelar requisitos do usuário, os diagramas de atividades são utilizados na modelagem de

Processos de Negócios.

Para Vieira (2003), a organização independente de seu porte, que implementa um projeto de Modelagem de Processos tem geralmente os seguintes benefícios: redução de custos; redução do tempo de execução; melhoria da qualidade; aumento da produtividade; maior foco na satisfação dos clientes internos e externos; agilidade no gerenciamento de mudanças; maior compreensão da organização.

#### *4. Gestão do Conhecimento para a modelagem de Processos de Negócios*

A principal vantagem do processo de negócio é que ele permite a definição do conjunto de atividades internas desenvolvidas para servir ao cliente, que pode ser interno e externo, para oferecer o produto ou serviço correto, com alto desempenho em relação a custo, duração e qualidade.

Os trabalhadores, por sua vez, vêm aumentando de forma considerável seus patamares de educação, ao mesmo tempo em que os trabalhos passam a ter um papel central em suas vidas. De fato, verifica-se que os "indivíduos organizacionais", de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente. Por isso, para sobreviver e competir na "sociedade do conhecimento", as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais, pois o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso.

Implantar um modelo de Gestão do Conhecimento numa organização exige que ela saiba do seu capital intelectual disponível. Consequentemente, ela aplica este modelo quando é capaz de identificar e de saber utilizar todo esse capital, originado do talento humano. Ela utiliza-se de uma dupla perspectiva: o ponto de vista da empresa mais o ponto de vista dos funcionários.

De acordo com Laurinho e Rotondaro (2006), um processo empresarial é, simplesmente, o modo como uma organização realiza seu trabalho – a série de atividades que executa para atingir dado objetivo para certo cliente, seja interno, seja externo. Um processo pode ser grande e transfuncional, como a gestão de pedidos, ou relativamente

circunscrito, como cadastro de pedidos.

Dessa forma, nas organizações orientadas por processos, há uma forte demanda por recursos tecnológicos específicos para integração entre sistemas de informação (Enterprise Application Integration / EAI) de forma a permitir a intercomunicação entre os diversos sistemas de informação das áreas funcionais (legados) conforme a dinâmica da ordem requerida pelos Processos de Negócios.

O gerenciamento dos Processos de negócios também passa a ser realizado por uma camada de software específica, denominada Business Process Management System (BPMS). Esta camada é constantemente informada pela camada EAI (Enterprise Application Integration), sobre o status de operação de cada instância do processo de negócio, independente de instituição e plataforma computacional na qual esteja ocorrendo o processamento. Com os dados das instâncias em processamento ao longo do processo, o sistema é capaz de prover ao gestor do Processo de Negócio uma atualização contínua dos indicadores de desempenho, informando gargalos e caminho crítico, ocorrências de exceções, entre outras informações importantes à gestão de Processos de Negócios.

É notável a dificuldade de alinhamento da Gestão do Conhecimento com a modelagem de Processos de Negócios, além da ausência de uma prática administrativa que integre as decisões organizacionais com as necessidades do mercado, agregando valor aos seus produtos e/ou serviços. Um momento

requer que se pense globalmente para se agir localmente.

Somente criando valor para o cliente (interno e externo), a empresa irá criar valor para si mesma e obter vantagem competitiva, dessa forma interligando gestão do conhecimento, valor ao cliente e modelo organizacional.

### *5. Considerações Finais*

O conhecimento tornou-se elemento fundamental para o bom desempenho das organizações, porém podemos traçar um paralelo com a forma que essas organizações utilizam esse capital intelectual, pois mesmo sabendo de sua grande importância, a alta gerência muitas vezes não se preocupa em criar formas e ferramentas que auxiliem na disseminação e armazenamento desse conhecimento. Normalmente, as organizações vêem mais como um dispêndio de recursos (custo) do que como um investimento de capital intelectual que poderia trazer retorno a médio e longo prazo. Destarte necessário conhecer a cultura organizacional para que os investimentos

Quando se aplica a Gestão do Conhecimento para dar suporte a modelagem de Processos de Negócios deve se atender a interação com o cliente, tanto na captação de seus requisitos, como no atendimento as suas necessidades, para descobrir o que este valoriza.

sejam feitos, e que estes não sejam desnecessários e possam ter um alvo específico. Nas organizações por processos, os Processos de Negócios exigem cada vez mais interatividade entre diferentes áreas internas e externas à empresa, neste âmbito é aconselhável o emprego dos recursos de tecnologia da informação no apoio à modelagem, execução e gerenciamento de processos. O mundo empresarial já sabe do verdadeiro poder do conhecimento, este poder alinhado ao modelo de negócios correto, fornecerá um ambiente estruturado e eficiente, para acelerar processos e propiciar um desenvolvimento sem igual desta gestão.

### *Referências*

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. Administração: teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DAVENPORT, T. H.; KLAHR, P. Managing customer support knowledge. *Califórnia Management Review*. v. 40, n. 3, p. 195-208, Spring 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSÁK, L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. Data to knowledge to results: building an analytic capability. *Califórnia Management Review*, v. 43, n. 2, p. 117-138, Winter 2001.

FARIA, C. L. Organizações direcionadas a Processos de Negócios e Tecnologia da Informação. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Instituto de Ciências exatas e tecnológicas, Universidade Paulista, 2007.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia - Revolucionando a Empresa: Em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de Informação Gerenciais: Administração a empresa digital.. São Paulo, 2006. 5º Ed. Pearson Education.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSEMANN, M.; Potential Pitfalls of Process Modeling: Part A. Business Process Management Journal, Vol.12, nº 2, 2006, pp. 249-254. Disponível em [www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm](http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm).

ROSSATTO, Maria Antonieta. Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro. Interciência: 2002.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, Marconi. Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. – 6ª impressão.