

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento

Miriam Pacheco Cosendei

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CADEIA DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO NO
PROJETO BPM 2.0 DA ECI - UFMG**

Belo Horizonte
2025

Miriam Pacheco Cosendei

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CADEIA DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO NO
PROJETO BPM 2.0 DA ECI-UFMG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção de título de Mestre em Gestão & Organização do Conhecimento na área de concentração Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação (GETIC)

Orientadora: Prof^ª Dra Elisângela Cristina Aganette.

Belo Horizonte
2025

C834a

Cosendei, Miriam Pacheco.

Análise estratégica da cadeia de valor [recurso eletrônico] : um estudo de caso no projeto BPM 2.0 da ECI - UFMG / Miriam Pacheco Cosendei . - 2025.
1 recurso eletrônico (178 f. : il., color.) : pdf.

Orientadora: Elisângela Cristina Aganette.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 154-159.

Apêndice: f. 160-177.

Anexo: f. 178-178.

Exigência do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Business Process Management (BPM) – Teses. 3. Controle de processo – Teses. 4. Planejamento estratégico – Teses. I. Aganette, Elisângela Cristina. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU: 02: 658.562

Ficha catalográfica: Elaine Diamantino Oliveira - CRB/6 2742

Biblioteca Profª Etelvina Lima, Escola de Ciência da Informação da UFMG



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGOC

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CADEIA DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO NO PROJETO BPM 2.0 DA ECI - UFMG

MIRIAM PACHECO COSENDEI

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, como requisito para obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, área de concentração CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, linha de pesquisa Arquitetura e Organização do Conhecimento.

Aprovada em 12 de março de 2025, por videoconferência, pela banca constituída pelos membros:

Prof(a). Elisangela Cristina Aganette (Orientadora)
ECI/UFMG

Prof(a). Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan
ECI/UFMG

Prof(a). Adriane Maria Arantes de Carvalho
PUC/MG

Prof(a). Eduardo Valadares da Silva
ECI/UFMG

Prof(a). Patricia Nascimento Silva
ECI/UFMG

Belo Horizonte, 12 de março de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Elisangela Cristina Aganette, Professor(a)**, em 25/03/2025, às 21:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan, Professora do Magistério Superior**, em 03/04/2025, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Valadares da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 03/04/2025, às 15:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adriane Maria Arantes de Carvalho, Usuária Externa**, em 06/04/2025, às 11:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Nascimento Silva, Professora do Magistério Superior**, em 11/04/2025, às 14:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4024017** e o código CRC **94E82F59**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGOC

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DA ALUNA

MIRIAM PACHECO COSENDEI

Realizou-se, no dia 12 de março de 2025, às 09:00 horas, por videoconferência, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CADEIA DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO NO PROJETO BPM 2.0 DA ECI - UFMG*, apresentada por MIRIAM PACHECO COSENDEI, número de registro 2023651900, graduada no curso de CIENCIA DA INFORMAÇÃO, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Elisangela Cristina Aganette - ECI/UFMG (Orientadora), Prof(a). Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan - ECI/UFMG, Prof(a). Adriane Maria Arantes de Carvalho - PUC/MG, Prof(a). Eduardo Valadares da Silva - ECI/UFMG, Prof(a). Patricia Nascimento Silva - ECI/UFMG.

A Comissão considerou a dissertação:

Aprovada

Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 12 de março de 2025.

Assinatura dos membros da banca examinadora:



Documento assinado eletronicamente por **Elisangela Cristina Aganette, Professor(a)**, em 25/03/2025, às 21:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan, Professora do Magistério Superior**, em 03/04/2025, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Valadares da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 03/04/2025, às 15:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adriane Maria Arantes de Carvalho, Usuária Externa**, em 06/04/2025, às 11:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Nascimento Silva, Professora do Magistério Superior**, em 11/04/2025, às 14:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4024016** e o código CRC **83F0BDFA**.

Dedico esta dissertação à minha orientadora, pelas inúmeras atenções durante o período do mestrado; à minha família, pelo constante apoio; e aos técnicos administrativos e docentes da ECI-UFMG, pelo envolvimento na presente pesquisa. Que essa pesquisa possa contribuir com os processos da ECI-UFMG e outros interessados.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação só foi possível graças à parceria inestimável com minha orientadora, Professora Elisângela Cristina Aganette. Sou imensamente grata por sua dedicação, apoio, paciência e doçura. Seus ensinamentos teóricos e práticos foram fundamentais para o meu crescimento, guiando-me em cada etapa do processo. Ao longo dessa jornada, vivenciamos inúmeros momentos de inspiração e compartilhamento de conhecimento, que deixaram uma marca profunda em minha trajetória.

À Deus, pelo dom da vida e por me manter sempre com saúde física e mental.

À toda ECI, funcionários, docentes e estagiários, por abrir as portas para a execução desse trabalho, em especial ao Diretor Eduardo Valadares da Silva e vice Jesulino Lúcio.

À minha família, Carlos, Catarina, Domício, Fernanda, Cristiano, Gabriela e Rafaela. Vocês são essenciais para minha felicidade.

Ao grande líder Carlos Pires, que me ajudou com ensinamentos práticos durante o tempo que atuei em sua empresa de consultoria.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), cujo financiamento foi fundamental para viabilizar a realização desta pesquisa.

“Não seremos limitados pela informação que temos. Seremos limitados por nossa habilidade de processar esta informação”. Peter Drucker

RESUMO

A presente pesquisa tem o intuito de explorar um estudo de caso prático no projeto BPM Acadêmico 2.0, da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O objetivo principal da pesquisa é propor recomendações de um modelo integrado de Cadeia de Valor alinhado ao Planejamento Estratégico e aos processos da ECI UFMG. A pesquisa visa, ainda, identificar e priorizar processos institucionais que geram valor para gestores e *stakeholders*, além de propor melhorias para otimizar a eficiência operacional. Para isso, a metodologia proposta utiliza-se de uma abordagem qualitativa e descritiva, combinando revisão sistemática de literatura (RSL), análise documental e estudo de caso, por meio da análise de processos da ECI, análise do Planejamento Estratégico da ECI. A pesquisa também se apoia na metodologia PICO para estruturar a RSL. Espera-se que as recomendações sobre a implementação da Cadeia de Valor na ECI-UFMG contribuam para uma melhor gestão dos processos, um alinhamento estratégico e uma otimização de recursos da referida unidade acadêmica, por meio dos potenciais benefícios da implementação das recomendações aqui propostas, que incluem melhorias na eficiência, colaboração e inovação da instituição. Além disso, propõem-se estudos futuros, como o mapeamento das fontes de informação utilizadas para a criação da Cadeia de Valor, a análise dos meios de comunicação entre os elos e investigações sobre a Cadeia de Valor no ambiente universitário. Acredita-se que o presente estudo preencherá lacunas na literatura sobre a integração da Cadeia de Valor com o Mapeamento de Processos e Planejamento Estratégico em instituições de ensino superior, oferecendo um guia de aplicação que possa ser replicado em outras universidades.

Palavras-chave: Gestão de processos; Gestão de Processos de Negócios; Gestão por processos; Taxonomia de Processos; Cadeia de Valor.

ABSTRACT

This research aims to explore a practical case study within the BPM Acadêmico 2.0 project at the School of Information Science (ECI) of the Federal University of Minas Gerais (UFMG). The main objective is to propose recommendations for an integrated Value Chain model aligned with the Strategic Planning and processes of ECI UFMG. Additionally, the study seeks to identify and prioritize institutional processes that generate value for managers and stakeholders, as well as to propose improvements to optimize operational efficiency. To achieve this, the proposed methodology adopts a qualitative and descriptive approach, combining a systematic literature review (SLR), document analysis, and a case study through the analysis of ECI's processes and strategic planning. The research also relies on the PICO methodology to structure the SLR. It is expected that the recommendations regarding the implementation of the Value Chain at ECI-UFMG will contribute to improved process management, strategic alignment, and resource optimization within the academic unit. These benefits may include enhancements in institutional efficiency, collaboration, and innovation. Furthermore, the study proposes future research directions, such as mapping the information sources used to create the Value Chain, analyzing the communication flows between links, and investigating the application of the Value Chain in the university environment. This study is expected to fill gaps in the literature regarding the integration of the Value Chain with Process Mapping and Strategic Planning in higher education institutions, offering an implementation guide that can be replicated at other universities.

Keywords: Process Management; Business Process Management (BPM); Process-Based Management; Process Taxonomy; Value Chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os fatores motivadores fundamentais da investigação.....	22
Figura 2: Estrutura de RSL.....	28
Figura 3: Etapas da RSL aplicadas neste estudo.....	29
Figura 4: Relação do estudo de Barreto (2023) e a presente pesquisa.....	41
Figura 5: Relação do Estudo de Santos (2014) com a presente pesquisa.....	42
Figura 6: Relação do Estudo de Zanchet et al. (2019) e a presente pesquisa.....	45
Figura 7: Dados extraídos da leitura total do trabalho de Sauberlich (2021) relacionando a metodologia PICO.....	48
Figura 8: Dados extraídos da leitura total do trabalho de Silveira (2017), relacionando a metodologia PICO.....	50
Figura 9: Dados extraídos da leitura total do trabalho de Paz (2018), relacionando a metodologia PICO.....	52
Figura 10: Relação do estudo de Tang, Wu e Zeng (2015) e a presente pesquisa.....	53
Figura 11: Dados extraídos da leitura do estudo de Sulaiman et al. (2021) relacionando a presente pesquisa.....	55
Figura 12: Linha do tempo da gestão de processos.....	63
Figura 13: Diagrama ilustrando a Cadeia de Valor de Michael Porter.....	74
Figura 14: Modelo da Cadeia de Valor destacando as atividades primárias e de apoio.....	76
Figura 15: Metodologia do BPM Acadêmico.....	90
Figura 16: Etapas do procedimento metodológico.....	96
Figura 17: Ordem de interdependência entre os processos da Central Única de Atendimento às Graduações.....	130
Figura 18: Ordem de interdependência entre os processos da Comissão Permanente de Ensino.....	131
Figura 19: Ordem de interdependência entre os processos da Comissão Permanente de Recursos Humanos.....	132
Figura 20: Macrofluxo/Mapa de processos.....	134
Figura 21: Modelo de taxonomia de processos para elaborar recomendações para a Cadeia de Valor adotada.....	137

Figura 22: Recomendações para a Cadeia de Valor com base no modelo de Porter (1985) adotado.....	146
--	-----

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Resultado da Subetapa 1 – Fase 1.....	30
Quadro 2: Resultado da Subetapa 1 – Fase 2.....	31
Quadro 3: String de busca detalhe dos sinônimos para construção	34
Quadro 4: String de busca inicial em português e Inglês	34
Quadro 5: Construção final dos termos de busca.....	35
Quadro 6: Critérios de Inclusão e Exclusão.....	36
Quadro 7: Critérios de Inclusão e Exclusão.....	38
Quadro 8: Critérios de Inclusão e Exclusão - Continuação	38
Quadro 9: Critérios de Inclusão e Exclusão – Conclusão.....	39
Quadro 10: Seleção após a leitura dos títulos, palavras-chave e resumo	39
Quadro 11: Análise do estudo 1 (IBICT)	40
Quadro 12: Análise do estudo de Santos (2014).....	41
Quadro 13: Resumo da dissertação "O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Graduação da UFGD: Um Estudo de Caso", de Zanchet, R. E. R. et al. (2019).....	43
Quadro 14: Resumo da dissertação "O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Graduação da UFGD: Um Estudo de Caso" - Conclusão	43
Quadro 15: Análise do estudo de Sauberlich (2021).....	46
Quadro 16: Resumo do estudo de Silveira, C. Z. (2017).....	49
Quadro 17: Resumo do estudo de Paz (2018).....	51
Quadro 18: Resumo do estudo de Tang, Wu e Zeng (2015)	52
Quadro 19: Resumo do estudo de Sulaiman et al. (2021)	54
Quadro 20: Matriz de síntese	56
Quadro 21: Síntese final dos estudos (Totalmente relacionados com a pesquisa).....	59
Quadro 22: Síntese final dos estudos (totalmente relacionados com a pesquisa) - Conclusão.....	60
Quadro 23: Dados, Informação e Conhecimento sua relação com os processos organizacionais.	66
Quadro 24: Importância da taxonomia de processos para a Gestão Organizacional	70
Quadro 25 : Exemplo de aplicação da taxonomia de processos na ECI.....	71

Quadro 26: Tipos de processos na Cadeia de Valor.....	80
Quadro 27: Tipos de elos na Cadeia de Valor	82
Quadro 28: Gestão de processos BPM Acadêmico 2.0.....	92
Quadro 29: Plano de Ação - O quê?.....	113
Quadro 30: Plano de Ação - Por quê?	114
Quadro 31: Plano de Ação - Quem	114
Quadro 32 - Plano de Ação - Onde?.....	115
Quadro 33: Plano de Ação - Quando?.....	116
Quadro 34: Plano de Ação - Continuação - Como?	116
Quadro 35: Mudança de setores mapeados nos BPM Acadêmico 1.0 e 2.0.....	138
Quadro 36: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor ECI-UFMG - Introdução ...	141
Quadro 37: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor para ECI–UFMG - Processos primários	142
Quadro 38: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor para ECI–UFMG - Processos de Apoio e inovação tecnológica.....	143
Quadro 39: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor para ECI–UFMG - Recomendações sobre tecnologia, stakeholders e conclusão	143

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
BRAPCI	Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
BSC	Balanced Scorecard
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNE	Conselho Nacional da Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
COPERE	Comissão Permanente de Ensino
COPERH	Comissão Permanente de Recursos Humanos
DIRPLAD	Diretoria de Planejamento e Administração
DOTI	Departamento de Organização e Tratamento da Informação
DTGI	Departamento de Teoria e Gestão da Informação
ECI	Escola de Ciência da Informação
GAC	Central Única de Atendimento às Graduações
GI	Gestão da Informação
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituição de Ensino Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)
KCM	Modelo de Cadeia de Conhecimento
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NBR	Normas Brasileiras Regulamentadoras
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PICO	Paciente, Intervenção, Comparação e “Outcomes” (desfecho)
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

PPGGOC	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UMG	Universidade de Minas Gerais
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Motivação.....	21
1.2 Problema e justificativa.....	23
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo geral.....	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
1.4 Estrutura da dissertação	26
2 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....	27
2.1 RSL: definição e metodologia.....	27
2.2 Resultados Etapa 1 – Planejamento.....	29
2.2.1 Resultado Subetapa 1 - Formatação do protocolo de RSL e breve revisão	30
2.2.2 Resultado da Subetapa 2 - Criação do objetivo do estudo	31
2.2.3 Resultado da Subetapa 3 - Formulação da questão de pesquisa.....	32
2.2.4 Resultado da Subetapa 4 - Escopo.....	32
2.2.5 Resultado da Subetapa 5 - Fontes de busca.....	33
2.2.6 Resultado da Subetapa 6 - Construção dos termos e string de busca	33
2.2.7 Resultado da Subetapa 7 - Definição do limite temporal de publicação	36
2.2.8 Resultado da Subetapa 8 – Definição de idioma	36
2.2.9 Resultado da Subetapa 9 - Softwares utilizados.....	36
2.2.10 Resultado da Subetapa 10 - Definição dos critérios de análise, seleção e qualidade	37
2.3 Resultado da Etapa 2 – Execução	37
2.3.1 Resultado da Subetapa 1 - Pesquisa com número total de estudos	37
2.3.2 Resultado da Subetapa 2 - Leitura do título, palavras-chaves e resumo.....	37
2.3.3 Resultado da Subetapa 3 - Coleta de dados.....	38
2.3.4 Resultado da Subetapa 4 - Leitura dos estudos selecionados.....	40
2.4 Análises	55
2.4.1 Resultados e análises.....	55
2.4.1.1 Resultado da Subetapa 1 - Vieses identificados na pesquisa	55
2.4.1.2 Resultado da Subetapa 2 - Estudos selecionados durante a leitura integral - Matriz de síntese	56
2.4.1.3 Resultado da Subetapa 3 - Análise de qualidade	57
2.4.1.4 Resultado da Subetapa 4 - Síntese final	57
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	60
3.1 Gestão de Processos de Negócio	61
3.2 Gestão de processos na Ciência da Informação.....	61
3.3 Taxonomia de processos	66
3.4 Cadeia de Valor	72
3.4.1 Definição e estrutura da Cadeia de Valor	74
3.5 A Cadeia de Valor no contexto acadêmico.....	76
3.6 A relevância da informação na Cadeia de Valor	77
3.7 Processos gerenciais na Cadeia de Valor	77
3.8 A complexidade e interdependência dos processos.....	80
3.9 A Cadeia de Valor como ferramenta de análise estratégica.....	82
3.10 Elaboração e aplicação da Cadeia de Valor.....	84
4 AMBIENTAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA.....	85
4.1 Universidade Federal de Minas Gerais.....	86

4.2 Escola de Ciência da Informação da UFMG	86
4.3 Projeto de extensão BPM Acadêmico 2.0 da ECI-UFMG.....	88
4.4 Universo da pesquisa	91
5 METODOLOGIA.....	93
5.1 Caracterização da pesquisa	93
5.2 Procedimentos metodológicos	95
5.2.1 Etapa 1 - Pesquisa de melhores práticas	96
5.2.2 Etapa 2 - Identificação e avaliação documental	97
5.2.3 Etapa 3 - Identificação de objetivos e metas da ECI-UFMG.....	100
5.2.4 Etapa 4 - Workshops para a validação de processos e diretrizes estratégicas da ECI...100	
5.2.5 Etapa 5 - Criação dos macroprocessos.....	101
5.2.6 Etapa 6 - Criação do Mapa de Processos	102
5.2.7 Etapa 7 - Criação da taxonomia.....	103
5.2.8 Etapa 8 - Integração da taxonomia de processos com o Planejamento Estratégico	105
5.2.9 Etapa 9 - Elaboração de recomendações para a criação de um modelo integrado de Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos para a ECI-UFMG.....	106
5.2.10 Etapa 10 - Proposta de uma Cadeia de Valor para a ECI-UFMG	107
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	110
6.1 Resultados e discussões sobre a metodologia implementada.....	110
6.1.1 Resultado da Etapa 1 - Pesquisa de melhores práticas	110
6.1.1.1 Resultado da Subetapa 1: Revisão Sistemática de Literatura.....	110
6.1.1.2 Resultado da Subetapa 2 - Realização de Benchmarking	112
6.1.1.3 Resultado da Subetapa 3 - Elaboração do plano de ação	113
6.1.2 Resultado da Etapa 2 - Identificação e avaliação documental	117
6.1.3.1 Resultado da Subetapa 1 - Identificação e avaliação de documentos oficiais relacionados ao Planejamento Estratégico da ECI – UFMG	117
6.1.3.2 Resultado da Subetapa 2 - Análise dos processos da ECI-UFMG	118
6.1.3 Resultado da Etapa 3 - Identificação de objetivos e metas da ECI-UFMG.....	120
6.1.4 Resultado da Etapa 4 - Workshops para a validação de processos e diretrizes estratégicas da ECI.....	124
6.1.5 Resultado da Etapa 5 - Criação dos macroprocessos.....	125
6.1.6 Resultado da Etapa 6 – Criação do Mapa de Processos.....	133
6.1.7 Resultado da Etapa 7 - Taxonomia de processos	135
6.1.7.1 Subetapa 1 - Criação da taxonomia	135
6.1.7.2 Resultado da Subetapa 2 - Validação da taxonomia de processos	138
6.1.8 Resultado da Etapa 8 – Integração da taxonomia de processos com o Planejamento Estratégico, com os macroprocessos e com o Mapa de Processos.....	139
6.1.9 Resultado da Etapa 9 - Elaboração de recomendações para a criação de um modelo integrado de Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos para a ECI-UFMG.....	140
6.1.10 Resultado da Etapa 10 - Proposta de criação da uma Cadeia de Valor para a ECI-UFMG.....	144
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
REFERÊNCIAS	154
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA	160

APÊNDICE B – TAXONOMIA DE PROCESSOS COMPREENDENDO O <i>As-Is</i> E O <i>To-Be</i> (2017 A 2024)	164
ANEXO A - ORGANOGRAMAS DA ECI – UFMG	178

1 INTRODUÇÃO

Considerando a relevância das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras na formação de profissionais qualificados e na produção de conhecimento científico, torna-se fundamental destacar sua missão primordial de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do país. Segundo os dados da educação em 2023, o Censo da Educação Superior registrou 2.580 IES, sendo 87,8% (2.264) privadas e 12,2% (316) públicas¹. Essas instituições desempenham um papel crucial ao fornecerem serviços educacionais e projetos sociais alinhados ao tripé universitário de pesquisa, ensino e extensão. Conforme Clark (2012), o papel das IES na inovação e no desenvolvimento econômico é inegável. Além de fornecerem educação de qualidade, as IES são centros de pesquisa e desenvolvimento que impulsionam a inovação tecnológica e promovem o crescimento econômico. Nesse contexto, a gestão de processos não apenas aprimora a eficiência organizacional, mas também alinha as atividades institucionais às demandas de uma sociedade em constante transformação, ampliando a capacidade das IES de responderem de maneira ágil e estratégica aos desafios contemporâneos.

A presente pesquisa tem como objeto de estudo os processos da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), os quais foram previamente mapeados e documentados pela equipe do projeto de extensão BPM Acadêmico ECI-UFMG. Esse projeto foi dividido em fases, sendo a primeira focada no mapeamento dos processos (*As-Is*), que teve início em outubro de 2017 e foi concluído em dezembro de 2019. Coordenado pelas professoras Elisângela Aganette e Benildes Maculan, o projeto contou com o apoio da direção e com a participação ativa de diversos docentes e discentes da instituição. O objetivo principal dessa etapa foi alcançar uma compreensão abrangente dos processos da ECI, viabilizando análises e propostas de melhorias para as atividades e os fluxos de informações.

O mapeamento fundamentou-se nos princípios da gestão de e por processos, promovendo a otimização dos fluxos de trabalho e o alinhamento das atividades institucionais com os objetivos organizacionais e as demandas da comunidade acadêmica. Além disso, a iniciativa buscou identificar os processos existentes, mapeá-los e propor melhorias para aprimorar o desempenho

¹ Fonte: *site* do cadastro nacional de cursos e instituições de ensino superior e-MEC (BRASIL, 2023).

de cada setor, registrar o conhecimento institucional e elevar a qualidade do atendimento à comunidade acadêmica.

Posteriormente, entre março de 2023 e julho de 2024, foi realizada a segunda versão do projeto, agora intitulada “BPM Acadêmico 2.0: Redesenho e Reestruturação dos Processos”. Coordenada pelas professoras Elisangela Cristina Aganette e Patrícia Nascimento Silva, essa nova etapa teve como escopo revisar criticamente os processos mapeados em 2019 (*As-Is*) e propor melhorias que permitissem alcançar o estado desejado (*To-Be*). Ao desenvolver a proposta da Cadeia de Valor, buscou-se não apenas transformar os valores organizacionais, mas também priorizar os principais focos estratégicos, alinhando-os às demandas contemporâneas. Essa abordagem é considerada essencial para impulsionar a inovação e promover a assertividade nos processos institucionais.

O contexto atual revelou-se particularmente propício para essas transformações, uma vez que os insumos gerados na primeira fase ofereceram a base necessária para sua implementação. Para instituições tradicionais como a UFMG, e em especial para a ECI, a capacidade de adaptação e evolução diante de um mercado em constante transformação é crucial. Nesse cenário, a ECI está passando por mudanças estruturais significativas enquanto implementa o projeto de extensão BPM Acadêmico 2.0. Essas alterações estão sendo efetivamente aplicadas e operacionalizadas pela gestão da escola, reafirmando seu compromisso com a inovação, a eficiência e o alinhamento estratégico às necessidades da sociedade contemporânea.

Embora a tecnologia frequentemente esteja associada à melhoria e inovação dos processos institucionais, é igualmente importante reconhecer que mudanças incrementais nos fluxos de processos e informações podem gerar impactos significativos na eficiência e qualidade dos serviços. Nesse sentido, a Cadeia de Valor emerge como uma ferramenta estratégica para se identificar e priorizar processos críticos, fornecendo um recurso essencial para a tomada de decisões que maximizem os resultados institucionais. Por meio dessa abordagem, torna-se possível alinhar melhor os recursos e esforços das IES com sua missão primordial de contribuir para o avanço da sociedade e da economia.

A Cadeia de Valor é uma ferramenta que auxilia os esforços institucionais em fazer com que cada processo elencado evidencie seu real valor para os respectivos gestores e *stakeholders*², ou seja, a Cadeia de Valor possibilita a identificação e priorização dos processos institucionais. Ao elencar cada processo de maneira detalhada, é possível entender como cada etapa contribuirá para a entrega final de valor aos interessados, incluindo a sociedade. Essa abordagem permite uma visão holística das atividades da instituição, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria e otimização dos processos. Ao compreender melhor a dinâmica da Cadeia de Valor, as IES podem direcionar seus esforços e recursos de modo mais eficiente. Porter (1989) menciona que todo e qualquer processo da instituição deve gerar valor.

Como integrante do projeto BPM Acadêmico 2.0 desde março de 2023, a proponente desta pesquisa atuou como analista de processos, oferecendo suporte direto à coordenação no desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão e ao controle do projeto. Essa vivência prática foi fundamental para identificar e aprofundar o problema de pesquisa, que será discutido na seção seguinte.

1.1 Motivação

A escolha deste tema de dissertação é motivada pela experiência da proponente, que desempenhou papéis em empresas de consultoria de gestão de documentos e de mapeamento de processos, o que lhe proporcionou uma compreensão da aplicação prática da Cadeia de Valor em instituições privadas. Acredita-se que essa vivência permitiu uma visão estratégica e operacional que enriquece a abordagem desta pesquisa. Além disso, sua participação no projeto BPM Acadêmico 2.0, entre 03/2023 a 07/2024, onde atuou como analista de processos em um ambiente dinâmico e desafiador, evidenciou a carência da ECI em identificar e priorizar seus processos. Essa lacuna se torna ainda mais evidente frente às recentes mudanças no organograma da ECI e à necessidade de aplicar metodologias de gestão modernas, como o BPM Acadêmico. A experiência prática em consultoria de negócios tem sido crucial para entender a aplicação e os benefícios da Cadeia de Valor, que, conforme Porter (1985) e Kaplan e Norton

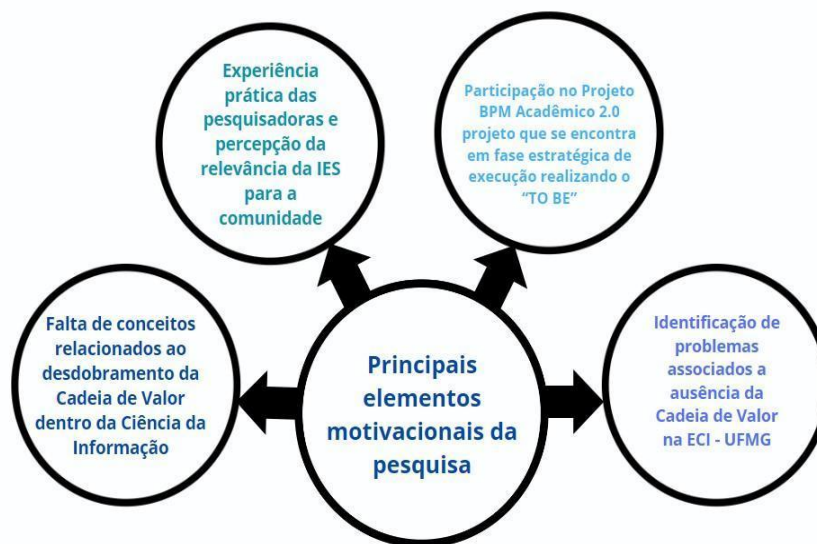
²*Stakeholders*: partes envolvidas, podendo ser pessoas, grupos ou organizações que têm algum tipo de interesse na gestão e nos resultados de um projeto ou organização, influenciando ou sendo influenciadas por ela, direta ou indiretamente.

(1996), é de suma importância na criação de estratégias eficientes em instituições privadas e públicas.

Durante sua trajetória, a proponente apoiou causas relacionadas à gestão e otimização de processos em organizações do setor privado, que se destacam pelos altos investimentos nessas áreas. Entretanto, essa vivência evidenciou que a criação de valor transcende o ambiente corporativo, sendo igualmente essencial para entidades públicas.

A visualização das motivações fundamentais ajuda a contextualizar a pesquisa e a clarificar as razões subjacentes para a escolha do tema, conforme argumentado por Bryman (2012) em métodos de pesquisa qualitativa. Desse modo, apresentam-se essas motivações na Figura 1.

Figura 1: Os fatores motivadores fundamentais da investigação



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Cadeia de Valor, tradicionalmente estudada nas áreas de Administração e Engenharia de Produção, possui um conteúdo exaustivo. Contudo, na perspectiva da Ciência da Informação, as discussões sobre o tema ainda são limitadas, como será detalhado ao longo desta pesquisa. Um estudo de Porter (1985) sobre Cadeia de Valor é amplamente utilizado nas áreas da Administração e da Engenharia de Produção, mas o presente estudo mostrou que ainda há certa escassez de estudos na área de Ciência da Informação, destacando, assim, a relevância desta pesquisa.

A proposta de desenvolver uma Cadeia de Valor integrada à gestão de processos e ao Planejamento Estratégico da ECI surge como resposta a essas lacunas identificadas e à necessidade de acessibilidade às fontes de informação pertinentes. A visibilidade que essa integração pode proporcionar utilizando as derivações das fontes de informação diversas é crucial. No entanto, deve-se observar que esta pesquisa não aborda em profundidade áreas como custos e cadeias de suprimentos, que também fazem parte do contexto mais amplo da Cadeia de Valor. Assim, a integração de Cadeia de Valor com a gestão de processos é suportada por autores como Davenport e Short (1990), que afirmam que a transformação dos processos de negócios pode resultar em melhorias significativas de desempenho.

Outro fator essencial é a aspiração por processos que não apenas agreguem valor de ponta a ponta, mas que também facilitem a comunicação interna, permitindo que a instituição alcance níveis estratégicos mais elevados. Essa ambição está alinhada às mudanças recentes na gestão da ECI-UFMG, que evidenciaram a necessidade de representação clara da Cadeia de Valor. Hammer (1996) enfatiza a importância de processos de negócio bem definidos para a criação de valor e a eficiência organizacional.

A ausência de uma representação clara da Cadeia de Valor pode resultar em dificuldades no direcionamento estratégico e operacional da instituição.

1.2 Problema e justificativa

Apesar da importância reconhecida do Planejamento Estratégico e da gestão de processos para o desempenho organizacional, nas pesquisas iniciais, pode-se observar que há uma lacuna significativa na literatura quanto à integração desses elementos fundamentais com a Cadeia de Valor em instituições de ensino superior, como a ECI da UFMG. Esta lacuna dificulta a compreensão abrangente das inter-relações entre estratégia, processos e criação de valor, além de limitar a identificação de oportunidades para aprimorar a eficiência e a eficácia das operações acadêmicas e administrativas. Assim, torna-se essencial investigar como essa integração pode ser realizada de forma eficaz e quais os potenciais impactos positivos para a instituição.

Mintzberg (1994) destaca a complexidade do *Planejamento Estratégico* e a necessidade de integração com processos operacionais para alcançar resultados assertivos. Essa complexidade também está presente no contexto da Cadeia de Valor, cuja aplicação em instituições de ensino

superior permanece pouco explorada. Conforme Slack *et al.* (2013), uma compreensão profunda das atividades e processos é crucial para a implementação eficaz de estratégias organizacionais. Assim, a integração da Cadeia de Valor aos processos e ao *Planejamento Estratégico* da ECI representou um desafio significativo, pois exigiu uma compreensão exaustiva dos processos, das atividades e dos fluxos informacionais existentes, bem como das interações desses com as estratégias da instituição.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que guiou esse estudo foi: Como o mapeamento de processos e o *Planejamento Estratégico* podem contribuir para recomendações de criação da Cadeia de Valor da ECI?

Para responder a essa questão, a pesquisa se propôs em analisar primeiramente os processos da ECI, identificando as interfaces e os indicadores críticos que pudessem gerar valor para a instituição. Esse esforço buscou alinhar os objetivos estratégicos às operações diárias, conforme sugerido por Kaplan e Norton (2001), que enfatizam a importância do alinhamento estratégico para a melhoria organizacional e sugerem uma maior integração entre as estratégias e as operações, uma vez que isso é vital para o sucesso organizacional e uma área ainda subexplorada em instituições de ensino superior.

A falta de investigação sobre a integração entre Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e processos na ECI da UFMG traz desafios significativos, incluindo:

- Falta de entendimento representativo sobre o contexto da instituição;
- Priorização inadequada de processos mais necessários;
- Ausência de interfaces claras para integração entre os processos;
- Deficiência na definição de indicadores principais;
- Desalinhamento entre estratégia e execução das atividades;
- Dificuldade em direcionar investimentos;
- Falta de entendimento e alinhamento estratégico.

Hammer e Champy (1993) argumentam que a falta de um entendimento claro e da priorização de processos pode levar a ineficiências significativas e ao comprometimento do desempenho organizacional. Dessa maneira, este estudo busca preencher essa lacuna, contribuindo com

recomendações para a criação de um modelo que integre Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos, promovendo uma gestão mais eficiente e inovadora na ECI.

1.3 Objetivos

Os objetivos dessa dissertação podem ser classificados em dois tipos principais: gerais e específicos. O objetivo geral define, de maneira ampla, a finalidade central da pesquisa enquanto os objetivos específicos desdobram essa finalidade em aspectos mais detalhados, descrevendo as etapas que serão seguidas para atingir o objetivo principal. Esses objetivos estão alinhados com os princípios do Projeto BPM Acadêmico (Dumas *et al.*, 2013) e a teoria da Cadeia de Valor (Porter, 1985), com o intuito de promover melhorias tangíveis na eficiência e eficácia operacional.

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo propõe recomendações para a criação de um modelo que integre Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos, promovendo uma gestão mais eficiente e inovadora na Escola de Ciência da Informação da UFMG.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar as melhores práticas de aplicação da Cadeia de Valor em Universidades, por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), sobretudo como o modelo de Porter foi aplicado, ou seja, como foram os desdobramentos e quais parâmetros foram usados para desenvolver a Cadeia de Valor;
- Analisar os objetivos, as metas e as diretrizes do Planejamento Estratégico da ECI-UFMG com o intuito de integrar os processos na Cadeia de Valor, por meio do levantamento e da análise documental;
- Analisar os processos, as atividades e os fluxos informacionais da ECI-UFMG e suas principais interações, por meio do levantamento e da análise documental;
- Desenvolver uma taxonomia de processos que integre as diversas atividades e os fluxos informacionais da ECI-UFMG, promovendo uma abordagem estruturada;

- Propor recomendações para a criação de um modelo que integre Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos na ECI-UFMG.
- Propor um modelo de Cadeia de Valor para a ECI-UFMG.

1.4 Estrutura da dissertação

Com base no exposto, este estudo está estruturado em 8 seções. Na seção 1, realizou-se uma introdução com a intenção de contextualizar o leitor quanto ao teor da problemática da pesquisa. Na seção 2, explana-se sobre a revisão sistemática de literatura realizada para investigar estudos sobre metodologia de aplicação da Cadeia de Valor. Em seguida, a seção 3 apresenta a fundamentação teórica com os principais conceitos relatados para permitir o entendimento dos assuntos abordados. Na seção 4, apresenta-se a ambientação e o universo da pesquisa abrangendo a UFMG, a ECI e o Projeto BPM Acadêmico. Já na seção 5, expõe-se a metodologia de pesquisa, discorrendo sobre a sua caracterização com base no problema levantado, o universo e a amostra de aplicação. Na sequência, a seção 6, resultados e discussões, discorre acerca do estudo de caso. A seção 7 faz as considerações finais, destacando as contribuições para os estudos de Ligação entre o Planejamento Estratégico da ECI, os processos mapeados na ECI durante o projeto de pesquisa e extensão BPM Acadêmico e as recomendações sobre a Cadeia de Valor da ECI.

2 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a aplicação da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) nesta pesquisa, bem como os resultados obtidos. Optou-se por agrupar a metodologia e os resultados em uma única sessão, sem separá-los, pois a autora acredita que essa abordagem facilita a compreensão do processo e justifica as escolhas metodológicas feitas ao longo da execução da pesquisa.

Dessa maneira, ao apresentar os resultados junto com a metodologia logo no início deste documento, busca-se não apenas descrever as etapas do processo, mas também fornecer uma visão clara de como as decisões metodológicas influenciaram os resultados da revisão, garantindo maior transparência e rigor na execução do estudo, além de facilitar a leitura e o entendimento por parte do leitor.

2.1 RSL: definição e metodologia

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um método rigoroso de investigação científica utilizado para responder a questões específicas e bem definidas, além de identificar de maneira estruturada as evidências disponíveis na literatura acadêmica. De acordo com a definição de Boell e Cercez-Manovic (2015), a RSL visa sintetizar as melhores práticas e evidências empíricas existentes em determinado campo de estudo, assegurando a transparência, a objetividade e a replicabilidade do processo. O uso de uma RSL permite a coleta e organização das evidências científicas de maneira clara e detalhada, servindo como uma base sólida para a construção do conhecimento acadêmico (Lima; Soares; Bacaltchuk, 2000).

Assim, essa RSL teve início em janeiro de 2023, e este processo envolveu a constante atualização das informações, que foram condensadas e analisadas de maneira sistemática, conforme detalhado a seguir.

No que tange à metodologia, Biolchini *et al.* (2005) propõem que a RSL pode ser organizada em três etapas: Planejamento, Execução e Análise de Resultados, e cada uma dessas etapas pode ser subdividida em cinco novas etapas, conforme a Figura 2, a seguir.

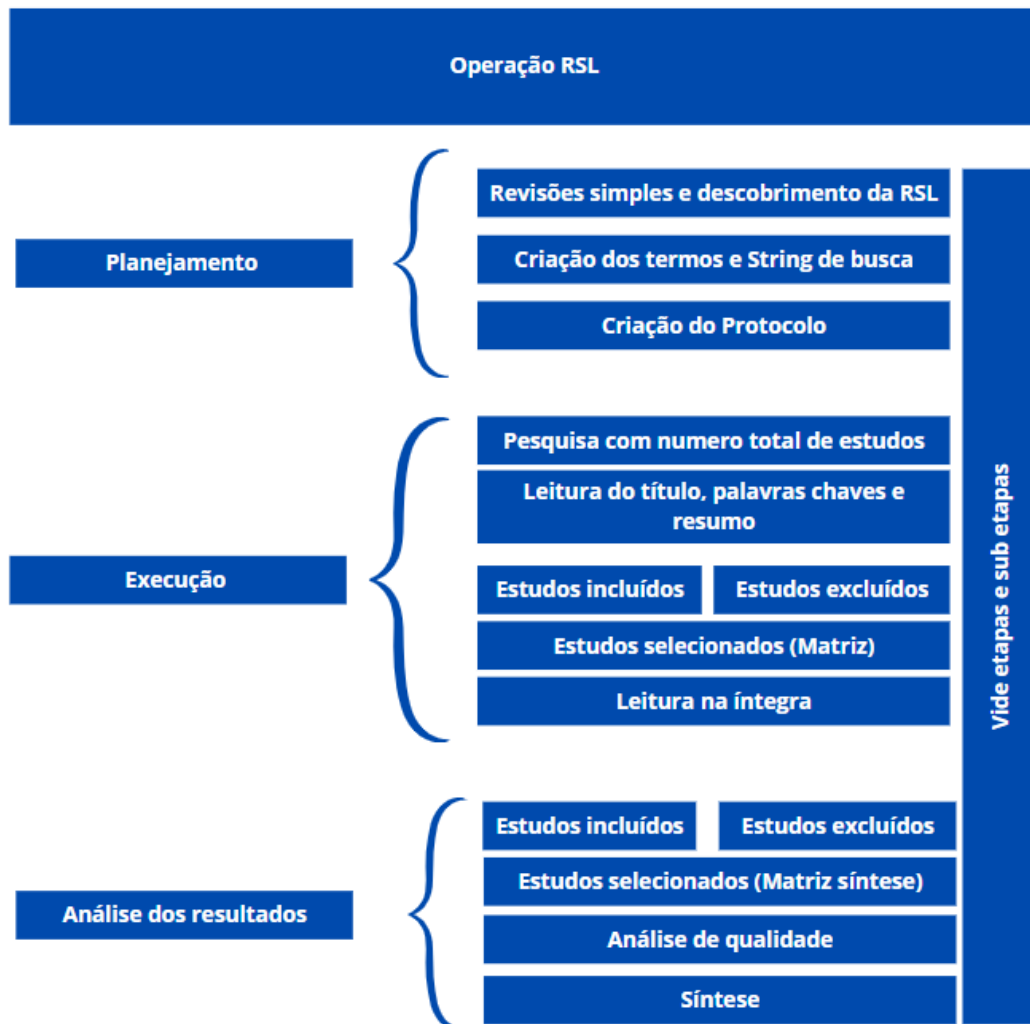
Figura 2: Estrutura de RSL



Fonte: elaborado pela autora, baseado em Biolchini *et al.* (2005, p. 8-9).

Este estudo optou por utilizar uma adaptação da metodologia de Biolchini *et al.* (2005) para a presente RSL, conforme a Figura 3, a seguir.

Figura 3: Etapas da RSL aplicadas neste estudo



Fonte: elaborada pela autora, adaptada do modelo de Biolchini *et al.* (2005).

2.2 Resultados Etapa 1 – Planejamento

Esta etapa consistiu na fase inicial da pesquisa, na formulação do problema e no planejamento. Dentro do planejamento está, também, a definição do protocolo da revisão sistemática, disponível no Apêndice A, e para tal foi necessário realizar as seguintes subetapas: a formulação da questão de pesquisa, a definição dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos e o desenvolvimento de um plano detalhado sobre como a revisão foi conduzida. Tais subetapas estão detalhadas a seguir.

2.2.1 Resultado Subetapa 1 - Formatação do protocolo de RSL e breve revisão

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa com um profissional para identificar as bases de dados mais importantes e definir os termos-chave apresentados no Quadro 1, uma vez que, segundo Biolchini *et al.* (2005, p. 2), a revisão permite analisar conclusões anteriores, técnicas e ideias, além de sintetizar informações relevantes para as questões de interesse.

Quadro 1: Resultado da Subetapa 1 – Fase 1

Primeira fase: Resultado da pesquisa realizada com o apoio de um bibliotecário (UFMG - Setor de Apoio ao Portal de Periódicos da CAPES - dia 22/03/2023)				
Tipo de pesquisa	Base	Período	Quantidade de retorno com leitura de títulos	Relevância
Teses e dissertações (palavras usadas – Cadeia de Valor – Universidade Pública – Gestão por processos, mapeamento de processos) – Leitura de títulos	IBICT	8 anos	3 Bases de teses e dissertações	Totalmente a ver com a pesquisa
Artigos (palavras usadas -Cadeia de Valor – Universidade Pública- Gestão por processos, mapeamento de processos) Leitura de títulos	CAPES na íntegra	5 anos	13 – Artigos – Base de artigos acadêmicos	Totalmente a ver com a pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A partir das leituras dos selecionados no Quadro 1, foram identificados os principais autores da área: Michael P., Aganette E. C., Hamanaka R. Y., Maculan B. C. M. S., Carvalho M. F. C. e Albuquerque M. C. B. Além disso, foram analisadas as obras de Porter (1989), o Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais (2012) e o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (2013). Posteriormente, as leituras foram aprofundadas com o objetivo de gerar um artigo, o que resultou em uma análise mais segmentada, cujos resultados estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Resultado da Subetapa 1 – Fase 2

Segunda fase: resultado artigo apresentado no FORPED-PPGGOC (junho e julho de 2023)				
Tipo de pesquisa	Base	Período	Quantidade de retorno (com leitura de títulos e resumos)	Critério de relevância
Teses de dissertações (Cadeia de Valor – universidade pública) – Leitura de título e resumo	Google Acadêmico, IBICT e Scielo	5 anos	3 teses e dissertações	Totalmente a ver com a pesquisa
Teses e dissertações (Cadeia de Valor – universidade pública) – Leitura de títulos e resumos	CAPES na íntegra	5 anos	25 artigos	Totalmente a ver com a pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Foram realizadas leituras completas dos selecionados, resultando em um artigo completo, no qual foram identificados cinco artigos relevantes. A estratégia de evidenciar o ambiente universitário trouxe ganhos em ideias e *benchmarks*. O artigo foi apresentado no IV FORPED PPGGOC em 2023, abordando a aplicação do método de Cadeia de Valor em universidades públicas brasileiras, com foco em processos acadêmicos e administrativos. A revisão de literatura qualitativa e indutiva revelou 25 artigos e 3 dissertações, destacando problemas, como duplicação de atividades e falhas na padronização dos processos, mas também benefícios, como melhor gestão e inovação. O estudo indicou a escassez de literatura sobre o tema e a necessidade de pesquisas mais aprofundadas. Após a publicação, surgiu a necessidade de um aprofundamento adicional por meio da RSL, com o uso de novas técnicas e ferramentas de pesquisa para ampliar a compreensão do tema.

2.2.2 Resultado da Subetapa 2 - Criação do objetivo do estudo

O objetivo desta RSL consistiu em identificar, analisar e sintetizar os estudos existentes que abordam a aplicação do método da Cadeia de Valor no contexto do ensino superior, com foco no Planejamento Estratégico e no mapeamento de processos, permitindo, assim, uma compreensão aprofundada das melhores práticas, metodologias e *insights* para orientar na

formalização das recomendações para a criação da Cadeia de Valor na ECI-UFMG, visando aprimorar seus serviços acadêmicos e administrativos.

2.2.3 Resultado da Subetapa 3 - Formulação da questão de pesquisa

As perguntas que nortearam essa RSL foram: Como as etapas de implementação do método da Cadeia de Valor podem ser estrategicamente planejadas e executadas para melhorar os serviços de ensino superior na ECI-UFMG, com ênfase no Planejamento Estratégico e no mapeamento de processos? Há estudos anteriores que fornecem *insights* importantes para orientar esse processo específico?

2.2.4 Resultado da Subetapa 4 - Escopo

Para a definição do escopo desta RSL utilizou-se, com adaptações, a metodologia PICO³. A estratégia adaptada para a presente pesquisa resultou no seguinte escopo:

- População (P): incluiu estudos relacionados à aplicação do método da Cadeia de Valor em universidades, com foco na área de Ciência da Informação, considerando projetos ou estudos de caso realizados nesse contexto.
- Controle/Comparação (C): consistiu na compilação de artigos científicos, dissertações e teses nas áreas de Ciência da Informação, com o objetivo de estudar e comparar as metodologias aplicadas e seus resultados.
- Resultado (O): foi mapeada a literatura relevante, identificando tópicos-chave sobre a aplicação da Cadeia de Valor no ensino superior, com ênfase na Ciência da Informação, para analisar os impactos e benefícios observados.

³ Originalmente formulada para pesquisas clínicas e de saúde, pode ser adaptada a outras áreas do conhecimento, incluindo as ciências sociais, como demonstrado nesta pesquisa. A adaptação de PICO, que visa formular perguntas de pesquisa de forma estruturada, foi fundamental para estabelecer uma estratégia clara de revisão da literatura no contexto do ensino superior, especialmente para o estudo da Cadeia de Valor na Ciência da Informação. A metodologia é composta por quatro componentes principais: Paciente (P), Intervenção (I), Comparação (C) e Desfecho (O), sendo um modelo robusto para a análise de resultados em diversas áreas (Higgins; Green, 2011).

- **Aplicação:** relacionou as etapas do método da Cadeia de Valor aos dados obtidos nas publicações científicas dos últimos 10 anos, garantindo a relevância e a atualidade da pesquisa.

A adaptação da Metodologia PICO permitiu não apenas uma delimitação precisa da pesquisa, mas também uma análise focada em como os métodos aplicados ao ensino superior podem otimizar os processos na Ciência da Informação, trazendo benefícios para a gestão educacional e administrativa.

2.2.5 Resultado da Subetapa 5 - Fontes de busca

A produção da RSL na Ciência da Informação utilizou fontes de acesso aberto e gratuito, como:

- **BRAPCI:** base de dados específica para a Ciência da Informação, contendo artigos, teses e dissertações.
- **Web of Science:** reúne artigos científicos de alta qualidade e confiabilidade, sendo uma referência global em busca de citação, com uma vasta gama de registros e dados de instituições de pesquisa.
- **IBICT:** base de dados nacional, com teses e dissertações, destacando-se pela relevância e qualidade científica para a área de Ciência da Informação.

2.2.6 Resultado da Subetapa 6 - Construção dos termos e string de busca

Após pesquisas e consultas com a orientadora e os bibliotecários, foram definidos os termos conforme os critérios de cada base, com as alterações descritas nos próximos tópicos. A construção dos termos está no Quadro 3.

Quadro 3: String de busca detalhe dos sinônimos para construção

Termo	Sinônimos	Sinônimos em inglês
Cadeia de Valor (Value Chain)	Não se aplica	Value Chain
Método (Method)	Metodologia de aplicação Abordagem de implementação Técnica de aplicação Estratégia de execução Procedimento prático Processo de implementação Abordagem de utilização Ferramentas aplicadas Instrumentos utilizados	Application Methodology Implementation Approach Application Technique Execution Strategy Practical Procedure implementation Process Utilization Approach Applied Tools Utilized Instruments Employed Resources Applied Means
Universidade	Ensino superior Educação superior Nível universitário Educação de graduação e pós-graduação Educação terciária Academia Faculdade Instituto universitário Instituição acadêmica	Higher Education University Higher Education Undergraduate Postgraduate Education Tertiary Education Academy College

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A partir dos termos e sinônimos, foi iniciada a construção da seguinte *string* de busca em português e inglês, conforme mostrado no Quadro 4.

Quadro 4: String de busca inicial em português e Inglês

Português	Inglês
“Cadeia de Valor” AND (“Método” OR “Metodologia de aplicação” OR “Abordagem de implementação” OR “Técnica de aplicação” OR “Estratégia de execução” OR “Procedimento prático” OR “Processo de implementação” OR “Abordagem de utilização” OR “Ferramentas aplicadas” OR “Instrumentos utilizados” OR “Recursos empregados” OR “Meios aplicados”) AND (“Ensino superior” OR “Universidade” OR	“Value Chain” AND (“Method” OR “Application Methodology” OR “Implementation Approach” OR “Application Technique” OR “Execution Strategy” OR “Practical Procedure” OR “Implementation Process” OR “Utilization Approach” OR “Applied Tools” OR “Utilized Instruments” OR “Employed Resources” OR “Applied Means”) AND (“Higher Education” OR “Universit?” OR “Higher Education” OR “Undergraduate and

“Educação superior” OR “Nível universitário” OR “Educação de graduação e pós-graduação” OR “Educação terciária” OR “Academia” OR “Faculdade” OR “Instituto universitário” OR “Instituição acadêmica”)	<i>Postgraduate Education” OR “Tertiary Education” OR “Academy” OR “College”)</i>
---	--

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Considerando os critérios de indexação e busca avançada de cada base, optou-se por utilizar as ferramentas de classificação e busca tecnológica específicas de cada área, conforme orientações dos profissionais bibliotecários. Desse modo, a construção dos termos ficou conforme Quadro 5, a seguir, que resume as diferentes abordagens de construção das *strings* de busca em cada base de dados, com suas respectivas observações.

Quadro 5: Construção final dos termos de busca

Base de Dados	String de busca final	Observações
IBICT	"Cadeia de Valor" AND (Método OR Métodos de pesquisa e análise) AND (Educação Superior OR Universidade)	Utilização do tesauro para refinar termos; mantido o termo "Cadeia de Valor", apesar de não haver correspondência exata no tesauro.
Web of Science	(TI=("value chain")) AND ALL=("Method" OR "Application Methodology" OR "Implementation Approach" OR "Application Technique" OR "Execution Strategy" OR "Practical Procedure" OR "Implementation Process" OR "Utilization Approach" OR "Applied Tools" OR "Utilized Instruments" OR "Employed Resources" OR "Applied Means") AND ALL=("Higher Education" OR "Universit?" OR "Higher Education" OR "Undergraduate and Postgraduate Education" OR "Tertiary Education" OR "Academy" OR "College")	Utilizou critérios TI (título) e ALL (todo indexado); a <i>string</i> foi adaptada para o inglês, com foco na área educacional.
BRAPCI	"Cadeia de Valor" AND ("Método" OR "Metodologia de aplicação" OR "Abordagem de implementação" OR "Técnica de aplicação" OR "Estratégia de execução" OR "Procedimento prático" OR "Processo de implementação" OR "Abordagem de utilização" OR "Ferramentas aplicadas" OR "Instrumentos utilizados" OR "Recursos empregados" OR "Meios aplicados") AND ("Ensino superior" OR "Universidade" OR "Educação superior" OR "Nível universitário"	Embora a <i>string</i> tenha sido quebrada, não houve retorno de artigos sobre o tema na BRAPCI. Mesmo utilizando apenas "Cadeia de Valor", o resultado não foi significativo.

	OR "Educação de graduação e pós-graduação" OR "Educação terciária" OR "Academia" OR "Faculdade")	
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2025).

2.2.7 Resultado da Subetapa 7 - Definição do limite temporal de publicação

Para esta RSL, foi determinado um limite temporal de 10 anos (publicações entre 2013 e 2023) devido à escassez de estudos relevantes nos últimos 4 anos. A Cadeia de Valor, sendo um conceito relativamente recente, tem sua maior parte de publicações concentrada em um período mais recente. Os critérios de inclusão e exclusão dos estudos foram definidos para garantir a relevância e qualidade das publicações analisadas, conforme Quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
1. Estudos com termos de interesse no título, palavras-chave e resumo.	1. Estudos não redigidos em inglês ou português.
2. Estudos com métodos ou técnicas relacionados à Cadeia de Valor.	2. Publicações sem os termos de busca no título, resumo ou resultados.
	3. Estudos que não apresentem metodologia de Cadeia de Valor.
	4. Estudos apresentados, como pôsteres, palestras ou <i>workshops</i> .
	5. Estudos sem acesso ao documento completo.
	6. Publicações duplicadas.
	7. Estudos não aderentes ao tema.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

2.2.8 Resultado da Subetapa 8 – Definição de idioma

Foram consideradas publicações em inglês e português.

2.2.9 Resultado da Subetapa 9 - Softwares utilizados

Inicialmente, foi considerado o uso do Start, porém o número de resultados obtidos foi relativamente pequeno. Dessa forma, optou-se pelo Microsoft Excel para ajustar os dados. Além disso, utilizaram-se os *softwares* Mindmanager e Word para registrar as leituras e realizar a diagramação dos resultados.

2.2.10 Resultado da Subetapa 10 - Definição dos critérios de análise, seleção e qualidade

Essa sub etapa foi realizada em três momentos:

1. **Primeira seleção:** aplicação da *string* de busca nas bases de dados, conforme critérios previamente definidos.
2. **Segunda seleção:** leitura do título, palavras-chave e resumo dos artigos, classificados em três categorias:
 - Totalmente a ver com a pesquisa
 - Apenas relacionado
 - Nada parecido
3. **Terceira seleção:** leitura completa dos artigos classificados como "Totalmente a ver com a pesquisa" e "Apenas Relacionado", verificando sua aderência ao tema e sua capacidade de responder às questões da pesquisa, conforme critérios estabelecidos.

A classificação e análise dos artigos seguiram os parâmetros para garantir a qualidade e relevância dos estudos selecionados.

2.3 Resultado da Etapa 2 – Execução

Nesta etapa, o planejamento foi implementado para testar, avaliar e aprimorar o protocolo, assegurando que ele atendesse ao objetivo e à questão proposta. A *string* de busca final foi ajustada repetidamente até estar totalmente adequada a cada uma das três bases de dados.

2.3.1 Resultado da Subetapa 1 - Pesquisa com número total de estudos

Nessa etapa houve a aplicação das *string* nas bases e a estratificação em planilha.

2.3.2 Resultado da Subetapa 2 - Leitura do título, palavras-chaves e resumo

Nesta etapa, após a leitura do título, das palavras-chave e do resumo, foram aplicados os critérios de análise e os resultados registrados em planilha. Para um detalhamento mais aprofundado dos dados obtidos na pesquisa, é possível acessar o repositório Zenodo na URL <[10.5281/zenodo.14724777](https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.14724777)> (Tabelas de leitura de título, palavras-chave e resumo na RSL –

referentes à dissertação intitulada *Análise Estratégica da Cadeia de Valor: Um Estudo de Caso no Projeto BPM 2.0 da ECI – UFMG*).

2.3.3 Resultado da Subetapa 3 - Coleta de dados

Inicialmente, foi elaborada uma *string* de pesquisa, porém, constatou-se que as bases BRAPCI e IBICT não possuíam a mesma robustez da Web of Science. Por recomendação do serviço de referência da Biblioteca da ECI, foi necessário reformular a estratégia de pesquisa para cada base. Identificou-se que a base IBICT dispunha de um tesouro, o que auxiliou na recuperação da informação e no refinamento das palavras-chave, tornando as *strings* mais precisas. O Quadro 7, 8 e 9, a seguir, apresenta os resultados obtidos nas bases a partir das *strings* de busca aplicadas.

Quadro 7: Critérios de Inclusão e Exclusão

Base de Dados	String de busca	Período de busca	Resultados encontrados	Relevância
IBICT	"Cadeia de Valor"* AND (Método OR Métodos de pesquisa e análise) AND (Educação Superior OR Universidade*)	01/01/2013 a 31/10/2023	16 teses e dissertações	Diversas relevâncias (ver “Tabelas de leitura de título, palavras-chave e resumo na RSL - para dissertação intitulada ‘Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo de caso no projeto BPM 2.0 da ECI - UFMG’”)

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 8: Critérios de Inclusão e Exclusão - Continuação

Web of Science	<i>TI=("value chain") AND ALL=("Method" OR "Application Methodology" OR "Implementation Approach" OR "Application Technique" or "Execution Strategy" or "Practical Procedure" or "Implementation Process" or "Utilization Approach" or "Applied Tools" or "Utilized Instruments" or "Employed Resources")</i>	01/01/2013 a 31/10/2023	41 trabalhos	Diversas relevâncias (ver “Tabelas de leitura de título, palavras-chave e resumo na RSL - para dissertação intitulada ‘Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo de caso no projeto BPM 2.0 da ECI - UFMG’”)
----------------	---	-------------------------	--------------	--

	<i>or “Applied Means” AND ALL=(“Higher Education” or “Universit?” or “Higher Education” or “Undergraduate and Postgraduate Education” or “Tertiary Education” or “Academy” or “College”)</i>			
--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 9: Critérios de Inclusão e Exclusão – Conclusão

BRAPCI	"Cadeia de Valor"	01/01/2013 31/10/2023	a	17 artigos	Nenhum relevante (ver “Tabelas de leitura de título, palavras-chave e resumo na RSL - para dissertação intitulada ‘Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo de caso no projeto BPM 2.0 da ECI - UFMG’”)
--------	-------------------	--------------------------	---	------------	---

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Após a análise das publicações em cada base, obteve-se os resultados apresentados no Quadro 10, a seguir. Os artigos classificados como "Apenas relacionados" também foram incluídos na seleção para garantir maior aderência ao tema.

Quadro 10: Seleção após a leitura dos títulos, palavras-chave e resumo

Seleção após a leitura dos títulos, palavras-chave e resumo	
Base	Número de selecionados para leitura total Critério 1 e 2
IBICT	6
Web of Science	4
BRAPCI	0

Fonte: elaborado pela autora (2024).

2.3.4 Resultado da Subetapa 4 - Leitura dos estudos selecionados

A leitura foi realizada em várias etapas, envolvendo a seleção de **10 estudos** com base em títulos, palavras-chave e resumos, seguidos pela compilação, análise e síntese dos dados.

a) Síntese dos resultados das leituras dos estudos extraídos da Base de Dados IBICT

No caso do IBICT, as teses e dissertações analisadas ofereceram contribuições significativas, especialmente por abordarem detalhes metodológicos mais aprofundados do que os artigos. Para a segmentação e análise, foi utilizada uma versão adaptada da metodologia PICO, considerando a relevância dos trabalhos para o estudo.

Estudo 1: o Quadro 11, resumo do estudo de Patricia Menna Barreto (2023).

Quadro 11: Análise do estudo 1 (IBICT)

Título	Autor	Classificação Inicial	Contribuições Principais	Limitações	Classificação Final
Análise dos Determinantes de Custos dos Concorrentes: Um Estudo de Caso em Empresas de Ensino Superior	Patrícia Menna Barreto (2023)	Totalmente a ver com a pesquisa	- Análise dos determinantes de custos em empresas privadas de ensino superior no Brasil. - Destaque na relação universidade-aluno com foco em qualidade e tecnologia. - Exploração das relações com <i>stakeholders</i> , incluindo órgãos governamentais como MEC, CNE e Capes.	- Não detalha metodologias aplicáveis à Cadeia de Valor. - Foco em gestão de custos e análise externa das instituições.	Apenas relacionado

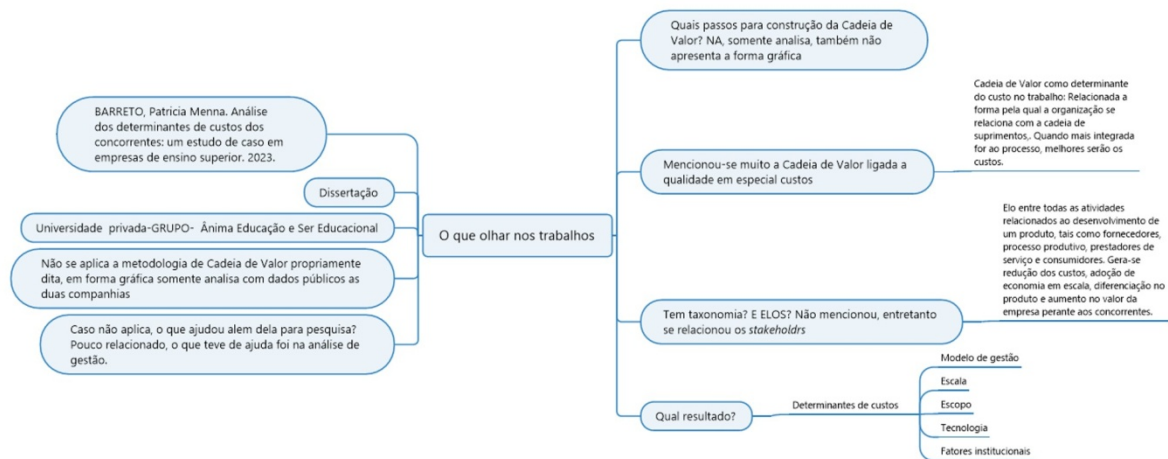
Fonte: elaborado pela autora (2025).

A relação entre o estudo de Barreto (2023) e a presente pesquisa pode ser observada na Figura 5, na qual se destacam os principais pontos de conexão entre os dois estudos. Embora Barreto (2023) tenha focado principalmente na análise de custos em empresas de ensino superior, utilizando a Cadeia de Valor de forma indireta para investigar como os determinantes de custo

impactam essas instituições, ele compartilha com a pesquisa atual o interesse pelos elos e relações presentes nas organizações educacionais. A metodologia proposta nesta pesquisa busca explorar de forma mais profunda e estruturada os processos de aplicação da Cadeia de Valor, o que não foi abordado de maneira gráfica ou detalhada no estudo de Barreto (2023). A Figura 4 ilustra como as ideias centrais de Barreto se alinham com os objetivos da pesquisa, destacando, por exemplo, a importância da relação entre os *stakeholders*, como alunos, fornecedores e instituições governamentais, no contexto da Cadeia de Valor no ensino superior.

Classificação de Barreto (2023) após leitura: Apenas relacionado.

Figura 4: Relação do estudo de Barreto (2023) e a presente pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora com base em Barreto (2023).

Estudo 2: o Quadro 12 sintetiza o estudo de Santos (2014).

Quadro 12: Análise do estudo de Santos (2014)

Título	Autor	Classificação	Resumo	Observações relevantes
O processo de definição de estratégias para a capacitação de recursos humanos sob a ótica dos estrategistas	SANTOS, Sabrina Padilhaz (2014)	Totalmente a ver com a pesquisa	O estudo explora a estratégia como prática, enfatizando a interação entre fala e escrita na elaboração de planos estratégicos, aborda o papel central do <i>Planejamento Estratégico</i> nas organizações e destaca a busca pela eficácia nas estratégias organizacionais. Utiliza diferentes fontes de dados e métodos para aprofundar os	Embora não aborde diretamente a Cadeia de Valor, o estudo fornece <i>insights</i> relevantes sobre estratégias organizacionais e o desenvolvimento de competências.

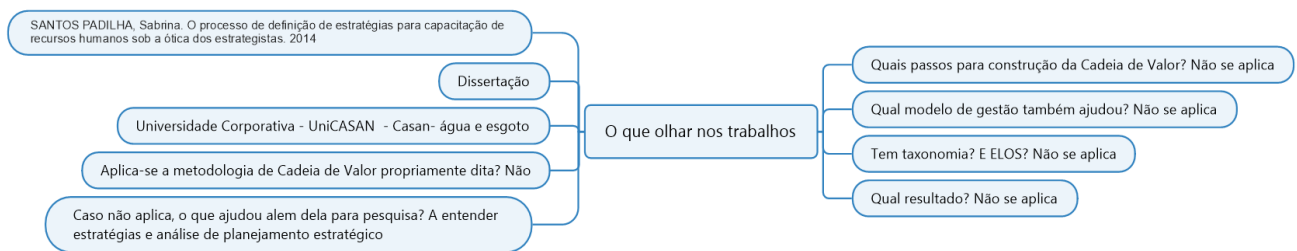
			estudos sobre estratégia, não menciona explicitamente a Cadeia de Valor como método, mas foca em estratégia, educação corporativa e desenvolvimento de competências.	
--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A relação entre o estudo de Santos (2014) e a presente pesquisa pode ser observada na Figura 5. A dissertação de Santos (2014) oferece uma visão valiosa sobre *Planejamento Estratégico*, destacando sua relevância nas organizações, mesmo diante de críticas e menor interesse na literatura. O autor enfatiza a importância da estratégia em todas as áreas organizacionais para alcançar eficácia, bem como a interação entre fala e escrita na formulação de planos estratégicos, considerando o texto estratégico um elemento central no processo. Embora não trate diretamente da Cadeia de Valor aplicada à gestão de processos, o estudo fornece *insights* sobre estratégia como prática, *Planejamento Estratégico* e desenvolvimento de competências, úteis para reflexões sobre gestão em contextos educacionais.

Classificação após leitura: Apenas relacionado.

Figura 5: Relação do Estudo de Santos (2014) com a presente pesquisa



Fonte: elaborado pela autora com base em Santos (2014).

Estudo 3: o Quadro 13 e 14 resume o estudo de Zanchet, R. E. R. *et al.* (2019).

Quadro 13: Resumo da dissertação "O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Graduação da UFGD: Um Estudo de Caso", de Zanchet, R. E. R. et al. (2019)

Título	O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Graduação da Universidade Federal da Grande Dourados: Um Estudo de Caso
Autor	Zanchet, R. E. R. <i>et al.</i> (2019)
Classificação	Totalmente a ver com a pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Quadro 14: Resumo da dissertação "O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Graduação da UFGD: Um Estudo de Caso" - Conclusão

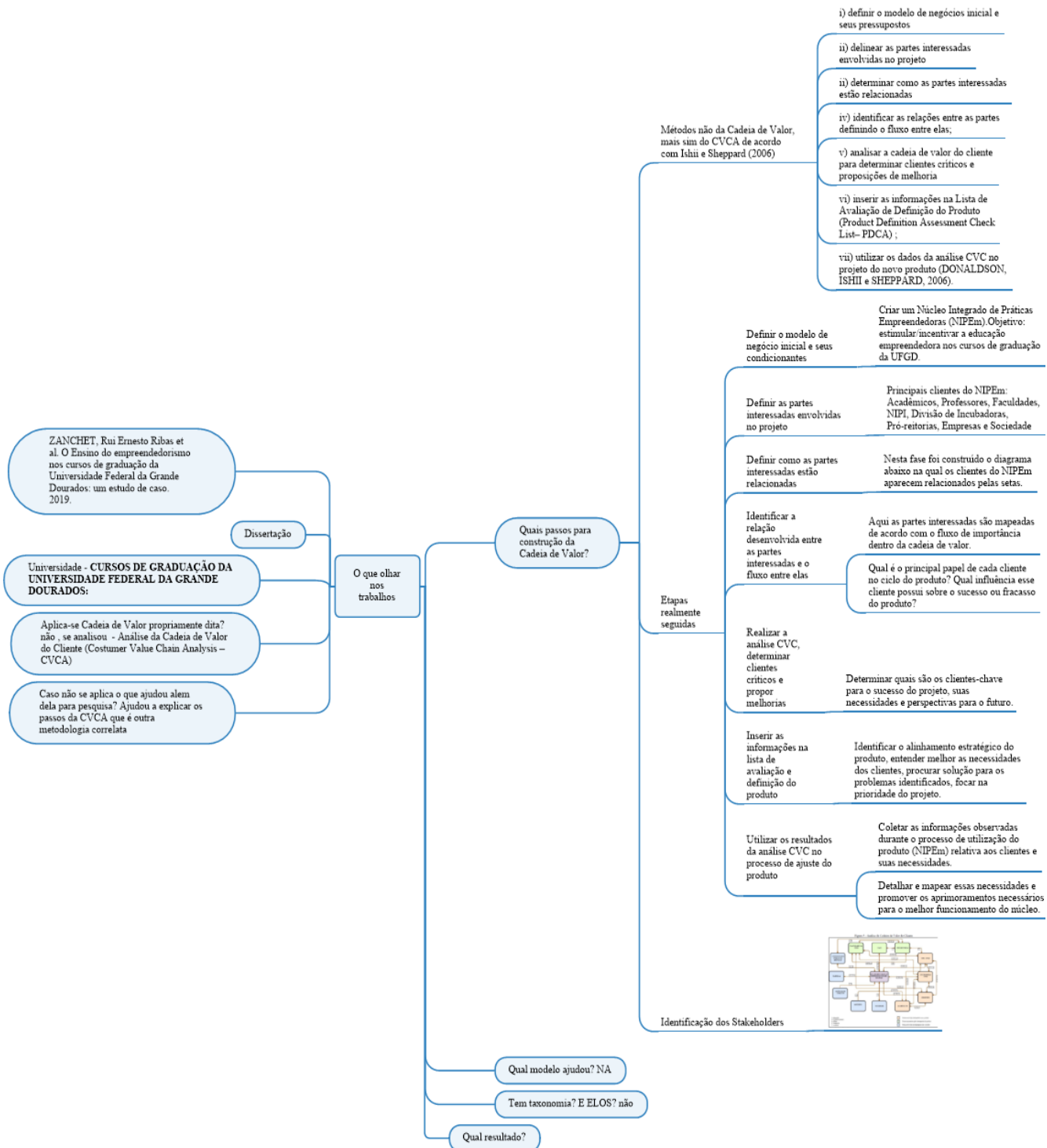
Resumo	A dissertação aborda como as transformações sociais e tecnológicas recentes exigem novas habilidades e qualificações no mercado de trabalho. Para alinhar a educação superior a essas demandas, disciplinas de empreendedorismo foram introduzidas, buscando desenvolver nos estudantes criticidade, inovação, iniciativa e capacidade técnica. O estudo analisa a institucionalização do ensino de empreendedorismo na UFGD por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC).
Metodologia	Incluiu revisão bibliográfica, análise dos PPC e projetos institucionais, além de aplicação de questionários aos coordenadores de cursos. Foram utilizados os processos resultantes de entrevistas, com foco nos setores específicos, durante o projeto BPM Acadêmico, documentos e a Análise da Cadeia de Valor do interessado para identificar partes interessadas, suas relações e papéis no ciclo de vida do produto.
Resultados	Identificaram-se projetos e políticas públicas voltadas ao empreendedorismo, e recomendações foram feitas para ajustes organizacionais e documentais para maior efetividade do ensino de empreendedorismo. A UFGD busca promover inclusão social e desenvolvimento sustentável, refletindo características empreendedoras mesmo sem mencioná-las explicitamente em seus objetivos formais.
Conclusão	O ensino de empreendedorismo foi relacionado ao desenvolvimento econômico e social sustentável, com foco na formação de novos empreendedores, na redução de desigualdades sociais e na geração de renda.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A relação entre o estudo 3 e a presente pesquisa pode ser observada na Figura 6. Zanchet *et al.* (2019) utilizaram uma abordagem diferenciada para classificar *stakeholders* e analisar a Cadeia de Valor do interessado (acadêmicos e docentes). Os autores criaram um fluxograma para demonstrar as interações entre as partes interessadas e o produto (NIPEm), indicando, por meio de setas bidirecionais, trocas de informações, orçamento, produtos, reclamações e assistência. Setas unidirecionais destacam trocas unilaterais, como recursos orçamentários provenientes do governo ou agências de fomento. As cores no fluxograma de identificação de *stakeholders* representam diferentes tipos de envolvimento, como relações diretas, indiretas ou responsabilidades sobre o desempenho do produto. Essa abordagem assemelha-se à gestão da informação e à Cadeia de Valor, representando visualmente as interações.

Classificação após leitura: Apenas relacionado.

Figura 6: Relação do Estudo de Zanchet et al. (2019) e a presente pesquisa



Fonte: elaborado pela autora com base em Zanchet et al. (2019).

Estudo 4: o Quadro 15 apresenta a análise do estudo de Sauberlich (2021):

Quadro 15: Análise do estudo de Sauberlich (2021)

Título	Autor	Classificação	Descrição
Proposta de uma Metodologia de Monitoramento, Controle e Transparência com o uso de Indicadores	Sauberlich, R.	Totalmente a ver com a pesquisa	O estudo aborda a gestão estratégica no setor público, integrando estratégia, monitoramento, avaliação e prestação de contas, com impacto direto nos resultados organizacionais públicos. Focado na UTFPR, a pesquisa utiliza o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como base para o <i>Planejamento Estratégico</i> . Inclui uma metodologia baseada no Balanced Scorecard (BSC), alinhando macro-objetivos institucionais com metas internas, incluindo a definição da Cadeia de Valor, análise ambiental, construção de mapas estratégicos e painéis de indicadores. Resultados incluem uma Matriz SWOT, mapas estratégicos e painéis de metas para 2021-2022.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A Figura 7 explicita a relação entre o estudo de Sauberlich (2021) e a presente pesquisa. O estudo de Sauberlich (2021) destacou-se pela aplicação de uma Cadeia de Valor no contexto da gestão estratégica na Administração Pública, analisando 18 objetivos da DIRPLAD, distribuídos em cinco perspectivas: infraestrutura e aprendizagem; processos internos; resultados para interessados; usuários e beneficiários e resultados para a sociedade. O trabalho alinha os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com metas internas do *campus* Guarapuava da UTFPR utilizando ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC).⁴

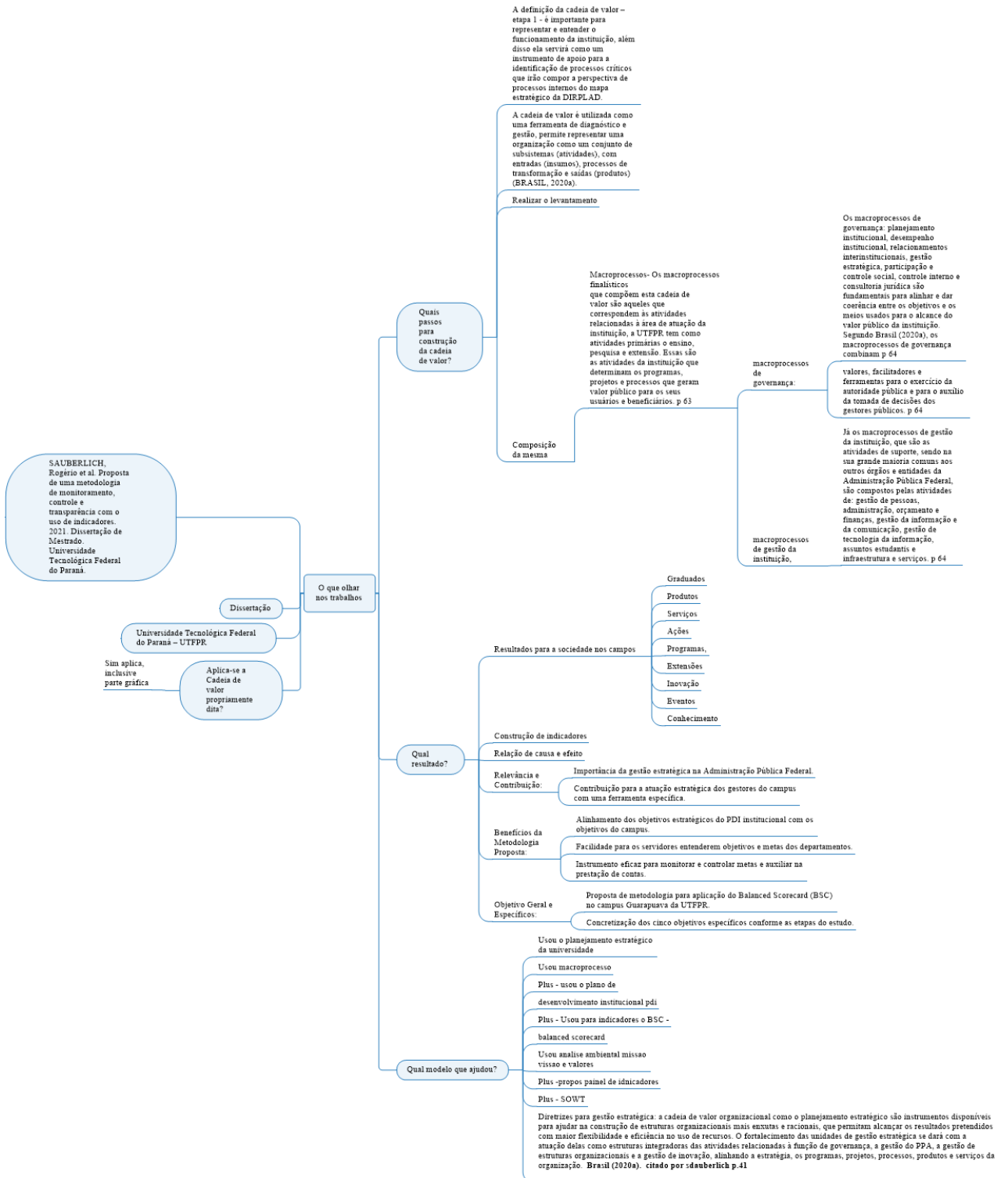
Os macroprocessos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão) e de gestão (recursos humanos, orçamento, TI e infraestrutura) foram mapeados como geradores de valor público. Indicadores foram desenvolvidos com base em fontes públicas, como o Portal de Transparência, e

⁴ Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de *Planejamento Estratégico* que mede e monitora o desempenho de uma organização.

organizados para facilitar o monitoramento e controle de metas, além de reforçar a prestação de contas.

A pesquisa trouxe benefícios como o alinhamento estratégico, a compreensão das metas pelos servidores e a eficiência na gestão. Apesar de desafios como a conciliação de agendas e a ausência de novos servidores em discussões, o trabalho resultou em um modelo replicável para outras áreas. Recomenda-se a expansão da metodologia, a revisão periódica de metas e indicadores e maior integração entre departamentos.

Figura 7: Dados extraídos da leitura total do trabalho de Sauberlich (2021) relacionando a metodologia PICO



Fonte: elaborado pela autora com base em Sauberlich (2021).

Estudo 5: o Quadro 16 resume o estudo de Silveira, C. Z. (2017).

Quadro 16: Resumo do estudo de Silveira, C. Z. (2017)

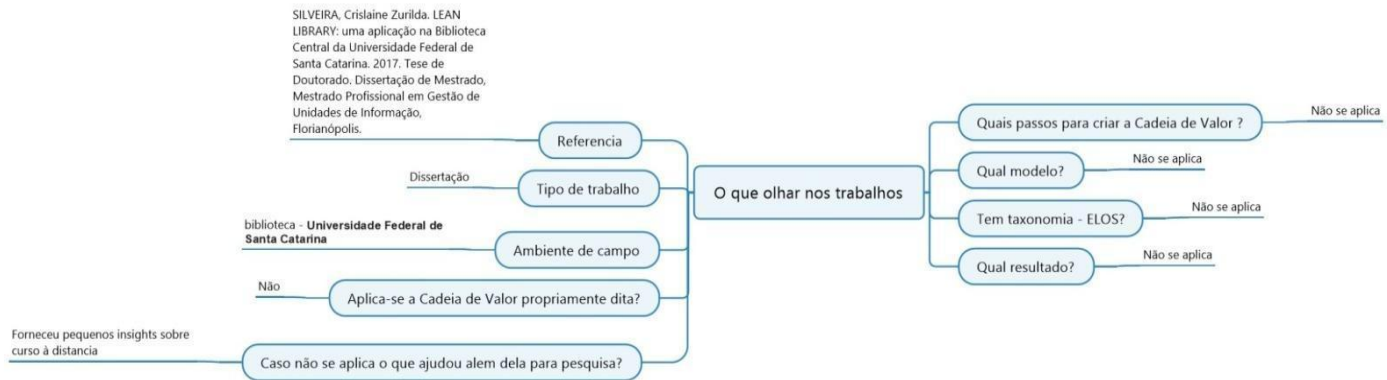
Título	LEAN LIBRARY: uma aplicação na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina
Autor	Silveira, C. Z. (2017)
Classificação inicial	Apenas relacionado
Resumo	O estudo de Silveira (2017) aborda a aplicação da metodologia Lean em uma biblioteca universitária, adaptando-se aos desafios impostos pela transição para o ensino à distância. A secretaria, tradicionalmente presencial, ajustou seus processos para atendimentos pelo sistema, seguindo princípios de eficiência e melhoria contínua. A pesquisa destacou a importância dos serviços públicos, como bibliotecas, na sociedade, enfatizando a eliminação de desperdícios e a busca por melhorias contínuas. Um plano de ação foi elaborado para criar a Cadeia de Valor, compreender a eficiência e aprimorar os serviços prestados. Embora inicialmente classificado como apenas relacionado, o trabalho revelou-se altamente contributivo após a leitura completa.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A Figura 8 evidencia a relação entre o estudo de Silveira (2017) e a presente pesquisa, destacando a busca por eficiência e melhoria nos serviços prestados. Embora não aborde especificamente a metodologia da Cadeia de Valor, o estudo estabelece uma conexão com a pesquisa atual ao abordar mudanças estruturais. Silveira (2017) enfatiza os valores institucionais da universidade diante das transformações no cenário educacional e administrativo, particularmente na transição para o modelo de Educação a Distância (EAD). Entre os desafios apontados, destaca-se a adaptação dos serviços bibliotecários ao novo contexto digital. Os principais *insights* incluem a necessidade de reestruturação dos processos e fluxos de trabalho, a análise de desperdícios, a busca por maior eficiência e a automatização de processos.

Classificação após leitura: Apenas relacionado.

Figura 8: Dados extraídos da leitura total do trabalho de Silveira (2017), relacionando a metodologia PICO



Fonte: elaborado pela autora com base em Silveira (2017, p. 58).

Estudo 6: o Quadro 17 resume o estudo de Paz (2018).

Quadro 17: Resumo do estudo de Paz (2018)

Título	Proposta de modelo de engenharia prospectiva baseado em informações estratégicas
Autor	Paz, M. P. (2018)
Classificação	Totalmente a ver com a pesquisa
Resumo	<p>O trabalho de Paz (2018) apresenta um Modelo de Engenharia Prospectiva, também conhecido como Engenharia do Futuro, para fundamentar o desenvolvimento de Estudos de Futuro. Este modelo orienta ações para identificar transformações ambientais e adaptar organizações a novas realidades emergentes, evitando desconexão do ambiente de atuação. O modelo integra aspectos metodológicos, processuais e tecnológicos, utilizando uma abordagem científica.</p> <p>A metodologia inclui conceitos das Ciências do Conhecimento, como Epistemologia, Semiologia, Fenomenologia, Ontologia, Teoria Geral dos Sistemas, Ciência da Informação, Estudos de Futuro, Teoria dos Jogos e Engenharia. Esses fundamentos possibilitaram a elaboração de modelagem matemática e artefatos que sustentam Estudos Prospectivos aplicáveis a sistemas sociais, industriais e educacionais.</p> <p>Paz (2018) destaca que o entendimento do conceito de informação e sua classificação são essenciais para responder a questões teóricas em Estudos de Futuro. A abordagem considera objetos, relações, comunicação e sistemas de signos e significados, permitindo a análise científica do passado e do presente, bem como a previsão de cenários futuros para apoiar decisões estratégicas.</p> <p>Os resultados incluem um Framework Prospectivo de recomendações, consolidando a Lei de Formação, características, formatos e arquiteturas necessárias para desenvolver a Cadeia de Valor de um sistema. Este <i>framework</i> oferece contribuições metodológicas e conceituais significativas para o avanço dos Estudos de Futuro e a aplicação de princípios de Engenharia Prospectiva.</p>

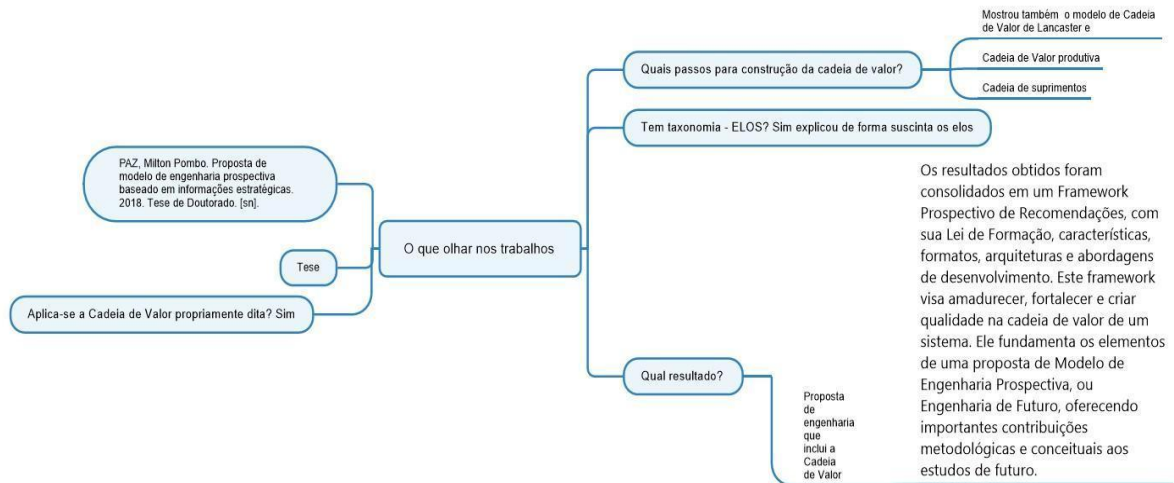
Fonte: elaborado pela autora (2025).

A relação entre o estudo de Paz (2018) e a presente pesquisa pode ser observada por meio da Figura 09. Paz (2018) apresenta uma análise aprofundada sobre a Cadeia de Valor, abordando modelos como os de Evans e Berman, de perfil industrial, e as contribuições teóricas de Walters e Lancaster na área de Ciência da Informação. O autor também discute as dificuldades enfrentadas em projetos de pesquisa de médio e longo prazo devido à descontinuidade de investimentos, à falta de insumos e à baixa interação entre empresas e universidades, que comprometem a aplicação de soluções inovadoras no mercado e na educação. *Startups* enfrentam grandes desafios em um ambiente de alta incerteza.

Embora estudar o futuro pareça paradoxal, Paz (2018) defende a identificação de "fatos portadores de futuro", tendências e cenários prospectivos como ferramentas para orientar ações estratégicas. As ideias de Walters e Lancaster foram cruciais para trazer uma perspectiva

metodológica valiosa à Cadeia de Valor e para a fundamentação científica do estudo. Este trabalho, portanto, é central para o desenvolvimento das conclusões apresentadas.

Figura 9: Dados extraídos da leitura total do trabalho de Paz (2018), relacionando a metodologia PICO



Fonte: elaborado pela autora com base em Paz (2018, p. 61)

Classificação após leitura: Totalmente aderente à pesquisa.

- **Síntese das análises dos estudos extraídos da base de dados Web of Science**

Estudo 7: o Quadro 18 resume o estudo de Tang, Wu e Zeng (2015).

Quadro 18: Resumo do estudo de Tang, Wu e Zeng (2015)

Título	ON THE GRADIENT IMPLEMENTATION PATH OF COLLEGE STUDENTS' VALUE CHAIN (A realização do autovalor dos estudantes universitários e a implementação gradiente da Cadeia de Valor)
Autores	Tang, M.; Wu, M.; Zeng, F. (2015)
Classificação	Totalmente a ver com a pesquisa
Resumo	O artigo de Tang, Wu e Zeng (2015) aborda a importância da realização do autovalor para os estudantes universitários, destacando a necessidade de aumentar a confiança, a compreensão e o valor próprio no <i>campus</i> . A pesquisa explora a Cadeia de Valor dos estudantes universitários em "três níveis" e propõe um caminho de implementação

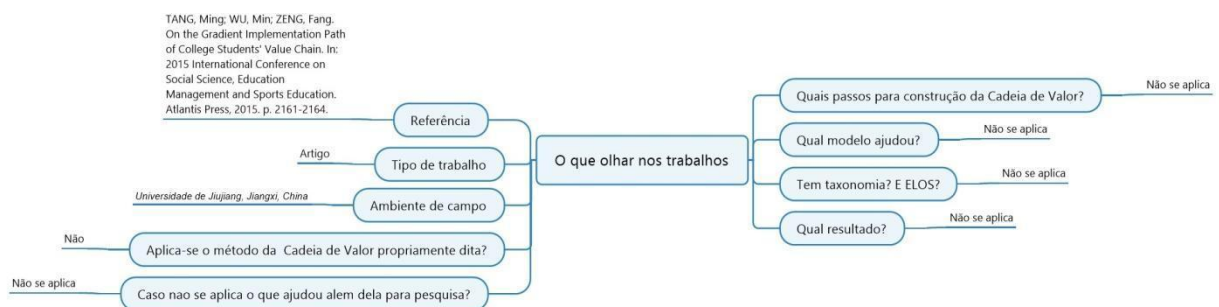
	gradiente por meio do "método de cinco seções". O estudo enfatiza a orientação de valor dos estudantes, equilibrando o desenvolvimento pessoal e social, promovendo a autoestima e a contribuição social com orientações que visam ao crescimento dos estudantes ao longo dos quatro anos de universidade.
--	--

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A relação entre o estudo de Tang, Wu e Zeng (2015) e a presente pesquisa pode ser observada por meio da Figura 10, a seguir. O texto de Tang, Wu e Zeng (2015) é de natureza empírica, mas enfatiza o valor social que o indivíduo representa para a sociedade. Embora ajude a compreender a importância da instituição para um dos seus principais *stakeholders*, os alunos, ele não se aplica diretamente à pesquisa em questão.

Classificação após leitura: Não se relaciona com a pesquisa.

Figura 10: Relação do estudo de Tang, Wu e Zeng (2015) e a presente pesquisa



Fonte: elaborado pela autora com base em Tang, Wu e Zeng (2015, p. 65)

Os estudos (8 e 9) compreendem *A mobile teaching value chain framework* e *The management of the application to the processes of institutional networks supporting families use of value chain mapping*. Devido a um problema na plataforma, não foi possível recuperá-los.

Estudo 10: o quadro 19 resume o estudo de Sulaiman *et al.* (2021)

Quadro 19: Resumo do estudo de Sulaiman et al. (2021)

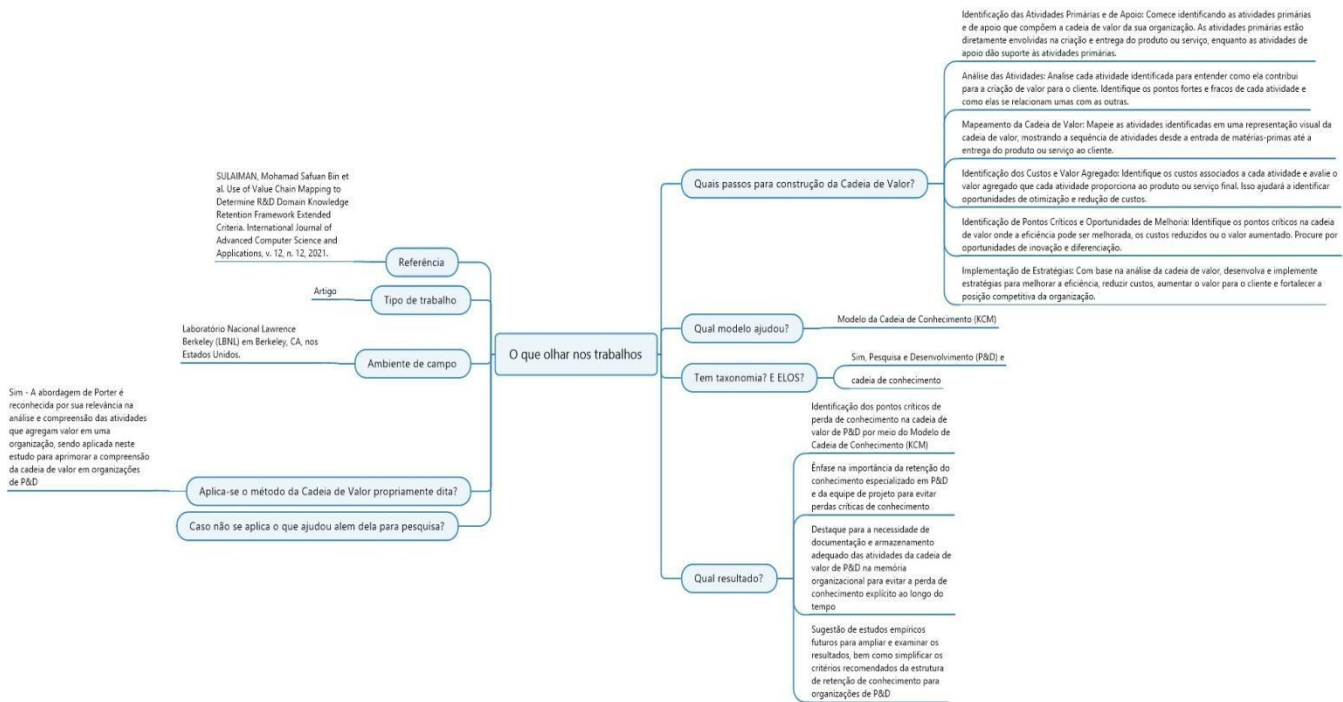
Título	USE OF VALUE CHAIN MAPPING TO DETERMINE R&D DOMAIN KNOWLEDGE RETENTION FRAMEWORK EXTENDED CRITERIA
Autor	Sulaiman, M. S. B. <i>et al.</i> (2021)
Classificação	Apenas relacionado
Resumo	O artigo de Sulaiman <i>et al.</i> (2021) explora como o mapeamento da Cadeia de Valor, com base no Modelo de Porter, pode ser utilizado para identificar pontos críticos de perda de conhecimento em organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A análise da Cadeia de Valor é essencial para entender as atividades que agregam valor e desenvolver estratégias eficazes para reter conhecimento especializado. Embora as organizações de P&D e o ensino superior tenham objetivos distintos, ambos os contextos se beneficiam da integração da Cadeia de Valor e da Cadeia de Conhecimento para garantir a sustentabilidade e continuidade dos projetos. O estudo evidencia a importância de aplicar esses métodos em ambas as áreas.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A relação entre o estudo de Sulaiman *et al.* (2021) e a presente pesquisa pode ser observada na Figura 11. Sulaiman *et al.* (2021) apresentam uma abordagem detalhada da Cadeia de Valor, com foco na aplicação dentro do contexto de Gestão do Conhecimento, um campo estreitamente relacionado à Ciência da Informação. O estudo descreve o processo, passo a passo, da Cadeia de Valor, destacando como as atividades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) podem ser mapeadas e analisadas para reter e gerir conhecimento de forma eficaz. Essa abordagem permite identificar pontos críticos de perda de conhecimento e oportunidades de otimização no processo. A Cadeia de Valor resultante do trabalho dos autores é fundamental para a compreensão e aplicação eficaz da gestão de conhecimento dentro de organizações de P&D.

Classificação após leitura: Totalmente aderente à pesquisa.

Figura 11: Dados extraídos da leitura do estudo de Sulaiman et al. (2021) relacionando a presente pesquisa



Fonte: elaborado pela autora com base em Sulaiman *et al.* (2021)

2.4 Análises

2.4.1 Resultados e análises

2.4.1.1 Resultado da Subetapa 1 - Vieses identificados na pesquisa

Nesta subetapa, foram identificados alguns vieses que impactaram a pesquisa. A inclusão de termos relacionados à "Universidade" ampliou a busca, o que, embora tenha gerado resultados relevantes, fez com que muitos estudos tratassem a universidade como um meio, e não o foco do estudo. O uso do tesouro do IBICT criado por Inheiro e Ferrez (2014) foi eficaz para refinar os resultados.

A escolha de bases específicas da Ciência da Informação limitou a pesquisa, já que para o termo "Cadeia de Valor", os principais estudos estão nas áreas de Administração e Engenharia de Produção, o que restringiu o escopo.

A análise **PICO**, embora originada na saúde, ajudou a manter o foco nas leituras completas. Durante essa etapa, dois artigos da **Web of Science** não foram encontrados, nem por acesso direto na base, nem no Google Acadêmico. Mesmo com o apoio de um bibliotecário, não foi possível localizar os textos.

2.4.1.2 Resultado da Subetapa 2 - Estudos selecionados durante a leitura integral - Matriz de síntese

Após a leitura integral dos artigos, a classificação dos estudos foi feita conforme a relevância para a presente pesquisa. Dos artigos analisados, três foram classificados como "1 - Totalmente aderentes à pesquisa", quatro como "4 - Apenas relacionado" e um como "1 - Nenhuma relação com a pesquisa". Além disso, dois artigos não puderam ser encontrados devido a problemas ao acessar a base **Web of Science**. Mesmo com o auxílio de um bibliotecário, as tentativas de acesso falharam.

O Quadro 20 reflete a matriz síntese da RSL.

Quadro 20: Matriz de síntese

Número	Título	Critério de análise
1º	ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CUSTOS DOS CONCORRENTES: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE ENSINO SUPERIOR.	Apenas relacionado
2º	O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS SOB A ÓTICA DOS ESTRATEGISTAS.	Apenas relacionado
3º	O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS: UM ESTUDO DE CASO	Apenas relacionado
4º	PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES	Totalmente aderente à pesquisa
5º	LEAN LIBRARY: UMA APLICAÇÃO NA BIBLIOTECA CENTRAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	Apenas relacionado

Número	Título	Critério de análise
6º	PROPOSTA DE MODELO DE ENGENHARIA PROSPECTIVA BASEADO EM INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	Totalmente aderente à pesquisa
7º	ON THE GRADIENT IMPLEMENTATION PATHOF COLLEGE STUDENTS' VALUE CHAIN A REALIZAÇÃO DO AUTOVALOR DOS ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS E A IMPLEMENTAÇÃO GRADIENTE DA CADEIA DE VALOR	Nenhuma relação com a pesquisa
8º	A MOBILE TEACHING VALUE CHAIN FRAMEWORK	Não encontrado
9º	THE MANAGEMENT OF THE APPLICATION TO THE PROCESSES OF INSTITUTIONAL NETWORKS SUPPORTING FAMILIES USE OF VALUE CHAIN MAPPING (RIANO, JUNIOR ADRIAN FRANCO; JIMENEZ, JUAN GABRIEL SALAZAR)	Não encontrado
10º	USE OF VALUE CHAIN MAPPING TO DETERMINE R&D DOMAIN KNOWLEDGE RETENTION FRAMEWORK EXTENDED CRITERIA. ESTRUTURA DE RETENÇÃO DE CONHECIMENTO DE DOMÍNIO ESTENDIDA: USO DO MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR PARA DETERMINAR P&D CRITÉRIO	Totalmente aderente à pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2024).

2.4.1.3 Resultado da Subetapa 3 - Análise de qualidade

A utilização de ferramentas apropriadas, no trabalho de Inheiro e Ferrez (2014), que foi integrado à base de dados, facilitou a localização de trabalhos altamente relevantes para a pesquisa. Durante o processo, observou-se que, na Web of Science, o tesouro ainda está em construção, mas espera-se que isso favoreça a busca e a organização de outras RSL.

2.4.1.4 Resultado da Subetapa 4 - Síntese final

Os estudos analisados exploram diversos aspectos da gestão, da educação, da inovação e do controle organizacional, todos convergindo para a busca por melhorias e eficiência operacional e estratégica. Elementos essenciais, como análise de custos, capacitação de recursos humanos, ensino de empreendedorismo, monitoramento e controle, gestão Lean e engenharia prospectiva

foram considerados para otimizar processos e apoiar decisões estratégicas em diferentes tipos de organizações, especialmente no contexto universitário.

A pesquisa responde à questão central ao evidenciar a existência de estudos no contexto universitário com ênfase na análise de aspectos estratégicos e na aplicação da metodologia da Cadeia de Valor no ambiente acadêmico.

O termo “mapeamento de processos” não foi incluído na RSL, pois as revisões simples de literatura foram suficientes para compreender e desenvolver o tema, permitindo uma abordagem mais ampla e flexível, conforme o Quadro 21 e 22.

Quadro 21: Síntese final dos estudos (Totalmente relacionados com a pesquisa)

Diferenças	Semelhanças
Nem todas desdobram claramente a taxonomia envolvendo macroprocesso e processo, entretanto abordam o tema de maneira superficial.	Identificação das atividades primárias e de apoio.
Nem todas abordam o método de maneira detalhada.	Identificação de pontos de melhoria e críticos após a criação da Cadeia de Valor.
Algumas abordam as atividades de gestão, mas todas abordam as divisões entre atividades primárias e apoio como um dos itens da Cadeia de Valor.	Foram localizadas pesquisas no contexto de “universidade”, entretanto, a base do IBICT trouxe trabalhos mais relacionados. O foco em metodologia fez com que pesquisas com teses e dissertações fossem mais satisfatórias.
Alguns associam a mapeamento de processos, em especial o macroprocesso.	Uso de taxonomia expreso no trabalho. Em especial os macroprocessos e mapeamento das atividades.
Alguns associam a cadeia de suprimentos.	Uso do <i>Planejamento Estratégico</i> .
As ferramentas utilizadas para auxiliar na aplicação do método foram variadas, incluindo o Mapeamento de Processos, o Modelo da Cadeia de Valor de Conhecimento (KCM), a Análise SWOT, o Planejamento Estratégico, a Gestão de Macroprocessos, o Mapeamento de Indicadores, o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), além da definição de Missão, Visão e Valores e a Análise de Custos.	A importância dos docentes para o contexto, em especial a qualidade de ensino.
A abordagem da Cadeia de Valor relacionada à Ciência da Informação foi algo observado em dois trabalhos considerados importantes para a pesquisa, entretanto, a relação entre as duas é um pouco tímida.	Importância de entender a organização.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 22: Síntese final dos estudos (totalmente relacionados com a pesquisa) - Conclusão

O <i>Planejamento Estratégico</i> mencionado nos trabalhos, considerando esforços para o alcance dos ideais, foi o principal assunto. Mas não foi abordado por todos.	Fala claramente que a Cadeia de Valor é um item importante para a gestão da instituição, considerando a parte estratégica.
	Compartilham a ideia de que valor é o que o interessado, mesmo que indiretamente, paga.
	A relação próxima entre Cadeia de Valor e Custo
	Compartilham a diversidade de fontes de informação para criar a Cadeia de Valor

Fonte: elaborado pela autora (2024).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada uma breve descrição de conceitos essenciais para a presente pesquisa, sendo eles: Gestão de Processo de Negócio, Gestão de Processos na Ciência da Informação, Taxonomia de Processos, Cadeia de Valor e Estratégias de criação da Cadeia de Valor.

3.1 Gestão de Processos de Negócio

A Gestão de Processos de Negócio, ou Business Process Management (BPM), é uma abordagem integrada para o planejamento, a execução, o monitoramento e a otimização dos processos organizacionais. Conforme definido por Dumas *et al.* (2018), o BPM visa alinhar os processos organizacionais às metas estratégicas, promovendo eficiência operacional, satisfação do interessado e vantagem competitiva. Além disso, ele contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, a definição de estruturas e papéis claros, a criação de políticas empresariais eficazes e a formação de especialistas internos capazes de gerir e melhorar os processos.

Um dos pilares do BPM é a utilização da Business Process Model and Notation (BPMN), uma linguagem gráfica que facilita a representação visual dos processos organizacionais. Segundo OMG (2011), a BPMN permite:

1. Modelagem clara e compreensível para *stakeholders* com diferentes níveis de conhecimento técnico.
2. Representação visual padronizada de eventos, fluxos, atividades e *gateways*.
3. Integração entre os aspectos operacionais e estratégicos da organização.

Essa representação gráfica é projetada para ser intuitiva, facilitando a comunicação e a colaboração entre as equipes. Além disso, como observam Sgrott e Gonçalves (2015), a BPMN reflete processos cognitivos humanos, permitindo uma compreensão mais eficiente de atividades complexas, o que melhora a tomada de decisão e reduz falhas operacionais.

3.2 Gestão de processos na Ciência da Informação

A história da gestão por processos é amplamente explorada na literatura científica, mas sua integração com a Ciência da Informação é particularmente destacada por Ferreira (2019). Esse autor traça uma linha do tempo detalhada (Figura 12), que oferece *insights* sobre as origens e a evolução da gestão por processos e sua relação com os avanços na gestão da informação.

Segundo Ferreira (2019), a Gestão da Informação começou a ganhar relevância na segunda metade do século XX, impulsionada pelo crescimento da tecnologia da informação. Um marco importante ocorreu em 1986, com a criação do setor de "Consultoria em Administração da Informação" no *marketing*. Alguns estudiosos atribuem suas origens aos trabalhos de Paul Otlet e ao livro "Traité de Documentation" (1934) enquanto outros apontam para o conceito de Gerenciamento de Recursos Informativos (GRI) introduzido por Robert Taylor (1966) na década de 1960.

A gestão por processos tem raízes anteriores ao século XVII, no período do trabalho manual em que mestres e aprendizes controlavam todo o fluxo produtivo, desde a aquisição de materiais até a entrega final. Com a consolidação da Revolução Industrial, já com o surgimento do Taylorismo e do Fordismo, a gestão por processos foi sendo mais estudada, até se estruturar em torno da simplificação e padronização das tarefas industriais. Porém, foi na década de 1960 que o Japão introduziu uma mudança de paradigma com o Sistema Toyota de Produção, baseado na metodologia Lean. Essa abordagem focava na visão holística, melhoria contínua e satisfação do interessado, elementos que se tornaram fundamentais para a gestão moderna de processos.

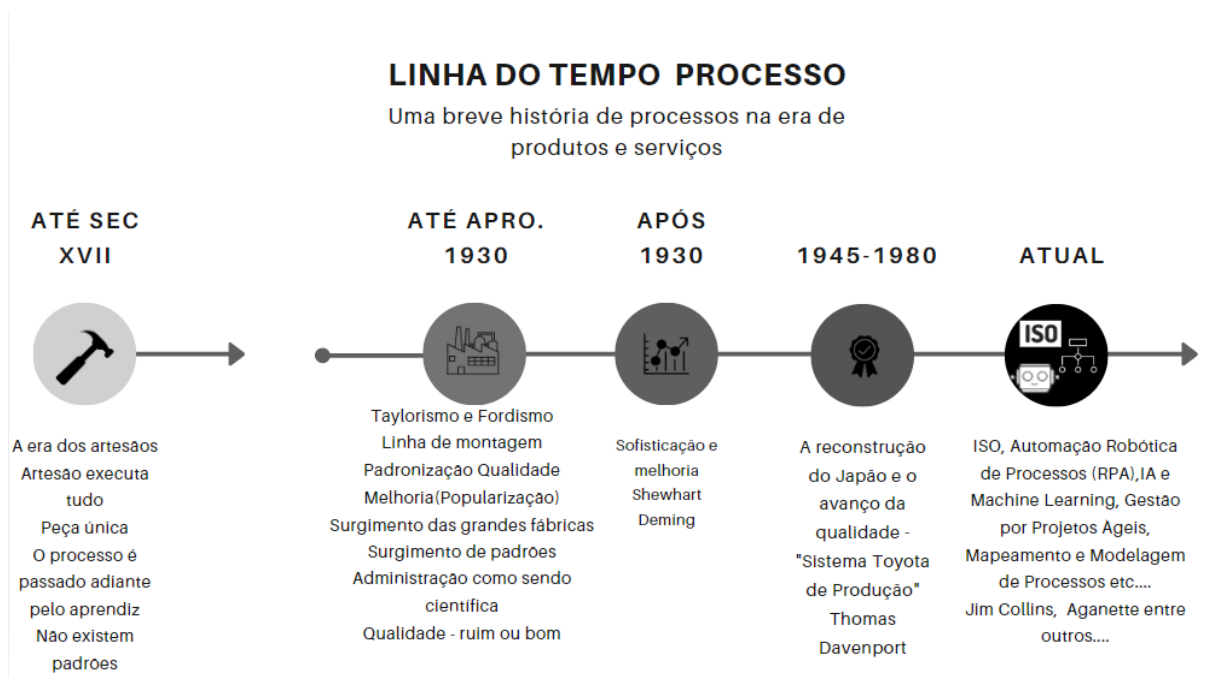
Na década de 1990, a ascensão de empresas baseadas em informação, como o Google, trouxe um novo enfoque na integração de processos com a tecnologia da informação. Nesse período, também ocorreram avanços normativos, como a disseminação da ISO 9001, voltada à gestão da qualidade, e o início da difusão mais ampla do conceito de Business Process Management (BPM). Segundo BPM CBOK (ABPMP, 2021), o BPM consolidou-se como uma abordagem estratégica que integra tecnologia, melhoria de processos e visão holística.

A Figura 12, apresentada por Ferreira (2019), reflete a evolução industrial e a consolidação de conceitos científicos para análise e execução de processos. Essas metodologias têm sido continuamente refinadas, incorporando avanços tecnológicos e estratégias baseadas em dados. Nos anos 2000, a integração da tecnologia da informação com o BPM impulsionou associações e iniciativas globais que fortaleceram a gestão de processos, promovendo avanços significativos tanto no âmbito acadêmico quanto comercial.

A gestão por processos evoluiu de práticas artesanais rudimentares para abordagens sistemáticas e tecnológicas que englobam metodologias avançadas, como o Lean, o BPM e normas como a ISO 9001. Esse percurso demonstra a importância da integração entre gestão

da informação e processos como pilares da modernização organizacional e da busca contínua por eficiência e competitividade.

Figura 12: Linha do tempo da gestão de processos



Fonte: adaptado de Ferreira (2019)

A gestão da informação desempenha um papel central no BPM, permeando todas as etapas do mapeamento e da transformação de processos. De acordo com Harmon (2019), as etapas básicas incluem:

- Coleta de informações (análise documental e descritiva).
- Modelagem de processos (uso de ferramentas como o ⁵Bizagi para criar representações visuais).
- Validação e melhorias (revisões iterativas).
- Implementação e homologação (treinamento e aplicação prática).

⁵ Software para documentação dos processos que segue simbologia do diagrama segundo a ABPMP, com padrões BPMN.

O uso eficaz da informação em cada etapa fortalece a eficiência da organização e a qualidade dos processos. Além disso, como destaca Campos (2021), a representação gráfica simplifica a comunicação e assegura a consistência na transmissão das informações.

A aplicação do BPM está diretamente relacionada à Cadeia de Valor, conforme proposto por Porter (1985). Segundo BPM CBOOK (ABPMP, 2021), o BPM integra atividades primárias e de suporte, eliminando ineficiências e lacunas de comunicação entre áreas funcionais. Isso promove:

- a) Coordenação entre operações.
- b) Redução de desperdícios.
- c) Criação de valor em todas as etapas do processo.

Esse alinhamento resulta em uma maior competitividade organizacional e em uma abordagem mais estratégica para o desenvolvimento dos negócios.

Quanto ao mapeamento de processos, na Ciência da Informação, este tema ganhou destaque nos últimos anos como uma abordagem essencial para a gestão e otimização de informações em diversos formatos. Trata-se de uma ferramenta cognitiva que não apenas representa o conhecimento, mas também facilita sua aplicação. Um exemplo prático é o mapeamento utilizado para identificar itens documentais, contribuindo para a elaboração da Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD).⁶ Além disso, o mapeamento pode otimizar a produção excessiva ou insuficiente de documentos, como formulários, listas de verificação e procedimentos, promovendo a padronização documental. Outro exemplo é o mapeamento voltado para a classificação e utilização de sistemas, que permite a identificação dos sistemas existentes e sua real aplicação, melhorando o uso dos recursos disponíveis nos sistemas das organizações. É comum que instituições possuam sistemas subutilizados ou desconhecem suas funcionalidades, levando, em alguns casos, à contratação de novas soluções que replicam funções já disponíveis. Essa falta de conhecimento sobre as ferramentas disponíveis resulta em

⁶ A tabela de temporalidade de documentos (TTD) é um instrumento de gestão que estabelece o prazo de guarda e a destinação dos documentos. É utilizada para organizar o fluxo documental, evitando acúmulos desnecessários e facilitando o acesso às informações.

um aproveitamento inadequado dos recursos informacionais, impactando a eficiência operacional e os custos institucionais.

Embora o mapeamento de processos seja frequentemente associado à Administração e à Engenharia de Produção, ele também desempenha um papel crucial na Ciência da Informação, aplicando técnicas de representação e organização do conhecimento. Além disso, a conversão de dados em informação é essencial para transformar atividades, subprocessos e processos em informações organizacionais estratégicas. Durante o mapeamento, etapas como entrevistas, compreensão, modelagem, proposição de melhorias, validação e homologação possibilitam análises detalhadas, favorecendo a interpretação dos dados e subsidiando a tomada de decisão. Essa abordagem permite que profissionais da informação atuem em organizações, e a colaboração interdisciplinar entre áreas como TI e negócios fomenta debates enriquecedores e aprendizados relevantes. De acordo com o BPM CBOOK (ABPMP 2021, p. 23):

Muitas organizações têm equipes com grupos interdisciplinares que combinam conhecimento de TI e de negócios ou pessoas que trabalham tanto em TI quanto em unidades de negócios, trazendo uma profundidade de conhecimento em uma gama de capacitações que transcendem as fronteiras tradicionais.

O mapeamento de processos no contexto acadêmico e empresarial conecta-se diretamente à gestão da informação e do conhecimento. Como aponta Naves (1999, p. 50), a informação é um material essencial para a construção do conhecimento e não há gestão do conhecimento sem gestão da informação. Essa interdependência é reforçada durante o mapeamento de processos, em que ocorre um processo contínuo de aprendizagem.

Segundo Sabbag (2007, p. 66), a espiral do conhecimento envolve as etapas de criar, esquematizar, validar e aprender, e o mapeamento de processos segue essas fases, fortalecendo tanto o conhecimento individual quanto o organizacional. Dessa maneira, a gestão estratégica da informação dentro das organizações requer uma compreensão clara da relação entre dados, informação e conhecimento. Conforme Davenport e Prusak (1999, p. 18), o Quadro 23 ilustra a transformação dos dados brutos em informações úteis e, finalmente, em conhecimento aplicado, que pode gerar melhorias nos processos organizacionais.

Quadro 23: Dados, Informação e Conhecimento sua relação com os processos organizacionais.

Elemento	Definição	Exemplo na execução de processos
Dados	Representam observações simples sobre o estado do mundo. São estruturados, quantificáveis e facilmente transferíveis, mas carecem de significado intrínseco.	Registros sobre tarefas realizadas (e.g., número de tarefas completadas, tempo gasto em cada tarefa)
Informação	Surge quando os dados são analisados e contextualizados, tornando-se úteis para objetivos específicos.	Relatórios gerados a partir do desempenho das tarefas (e.g., relatório de produtividade ou de eficiência de tarefas)
Conhecimento	Vai além da informação, pois reflete um nível mais profundo de compreensão, envolvendo síntese, reflexão e um contexto mais amplo.	Identificação de gargalos e oportunidades de melhoria com base nos relatórios (e.g., análise crítica sobre onde ocorrem atrasos e como otimizar o processo)

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Ressalta-se que o mapeamento de processos está intimamente ligado à Cadeia de Valor, conceito que enfatiza a necessidade de compreender o valor intrínseco da organização antes de iniciar o mapeamento. Deixar de identificar claramente o valor proporcionado pela Cadeia de Valor pode comprometer a visão sistêmica necessária para alinhar os processos aos objetivos estratégicos da organização.

O alinhamento entre o BPM e a Cadeia de Valor reforça a criação de sistemas integrados que garantem não apenas eficiência, mas também a geração de valor agregado em todas as etapas operacionais e estratégicas.

3.3 Taxonomia de processos

Ao se tratar de taxonomia, relacionam-se os fundamentos e a aplicação aos autores Aganette, Alvarenga e Souza (2010), que discutem os elementos constitutivos do conceito de taxonomia,

ênfatizando sua importância na organização e recuperação da informação. Eles destacam que a taxonomia é uma ferramenta essencial para estruturar o conhecimento, facilitando o acesso e a compreensão das informações.

A relação entre taxonomia e arquitetura de processos se estabelece na necessidade de estruturar e organizar informações de maneira hierárquica e lógica, permitindo uma melhor gestão e recuperação dos dados. Segundo Aganette, Alvarenga e Souza (2010), a taxonomia é um recurso fundamental na organização da informação, pois possibilita a categorização sistemática dos elementos, promovendo a padronização e a acessibilidade do conhecimento.

Da mesma forma, a arquitetura de processos tem como objetivo estruturar, documentar e inter-relacionar os processos organizacionais, garantindo uma visão integrada e funcional das operações. A taxonomia aplicada à arquitetura de processos permite que as atividades, os subprocessos, os macroprocessos e os mapas de processos sejam organizados de forma lógica, possibilitando uma compreensão clara da estrutura operacional e melhorando a eficiência da gestão organizacional.

Portanto, ao integrar taxonomia e arquitetura de processos, é possível criar modelos mais robustos para a estruturação do conhecimento organizacional, facilitando a automação de fluxos de trabalho, a otimização de recursos e a melhoria da tomada de decisões baseada em dados estruturados.

A taxonomia de processos, também conhecida como arquitetura de processos ou hierarquia de processos, desempenha um papel essencial na gestão de processos de negócios, sendo uma ferramenta poderosa para a análise e melhoria das operações organizacionais. A ideia central por trás da taxonomia de processos é criar uma classificação hierárquica dos processos organizacionais, o que permite uma abordagem estruturada para mapear, entender e otimizar os processos internos. Silva (2017) chama a taxonomia de processos de hierarquia de processos e ainda reforça que existem inúmeras variações de como ela pode ser organizada. A autora reforça que a explicação mais conservadora é classificada em: Cadeia de Valor, Macroprocesso, Processo, Subprocesso, Atividade, Procedimento e Tarefa.

A taxonomia de processos organiza os processos em diferentes níveis, desde os mais estratégicos e amplos até os mais detalhados e operacionais. Essa estrutura hierárquica permite

que as organizações classifiquem e categorizem os processos de maneira sistemática, facilitando a sua identificação, documentação, análise e melhoria. O objetivo final da taxonomia é otimizar a gestão de processos, garantindo que todos os aspectos da organização estejam conectados e alinhados com os objetivos estratégicos do negócio.

A referida taxonomia pode ser interpretada de diferentes maneiras, conforme diversos autores. Embora nem sempre o termo "taxonomia" seja utilizado, a finalidade de categorizar os processos mantém a essência da classificação. Aredes (2013), por exemplo, utiliza o termo Arquitetura de Processos e visa identificar:

- a) O contexto da organização;
- b) Seu direcionamento estratégico;
- c) Seus processos e níveis hierárquicos;
- d) O relacionamento entre os processos;
- e) Os recursos que sustentam os processos e
- f) Indicadores e mecanismos de controle.

Cada uma dessas etapas é detalhada em termos de sua importância, ferramentas que viabilizam sua execução, objetivos a serem alcançados e as atividades que devem ser realizadas. A estrutura de Aredes (2013) é relevante para a análise de aspectos intrínsecos ao avaliar os documentos e, por isso, foi considerada para a análise adaptada do modelo de Cadeia de Valor neste trabalho.

A estrutura hierárquica ajuda a desagregar os processos em níveis de maior detalhamento, do nível mais alto (macroprocessos) até os níveis mais operacionais (subprocessos e atividades). Essa categorização facilita a identificação e a comunicação entre as diferentes partes da organização, garantindo que todos os envolvidos tenham uma visão clara e unificada das operações. Segundo Harmon (2019), a criação de uma taxonomia bem definida "facilita a padronização e a comunicação clara dos processos em toda a organização", permitindo que a organização se movimente de forma mais ágil e integrada na busca por melhorias contínuas.

Além disso, a taxonomia de processos tem um papel crucial na melhoria contínua. De acordo com Smith e Fingar (2003), a definição e organização dos processos em uma taxonomia estruturada proporciona uma base sólida para a análise, modelagem e melhoria de processos,

permitindo uma abordagem mais sistemática e eficiente para otimizar a performance organizacional. Por meio dessa estrutura, é possível identificar redundâncias, gargalos e ineficiências, favorecendo a implementação de mudanças que visem à eficiência operacional e ao alinhamento estratégico.

Essa estrutura também proporciona benefícios significativos na gestão e auditoria de processos. Conforme destacado por Davenport e Prusak (1999), a documentação e a classificação clara dos processos permitem uma monitorização mais eficaz, facilitando a avaliação contínua e a auditoria do desempenho organizacional. Isso garante que os processos sejam executados em conformidade com os padrões estabelecidos e alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Além disso, a taxonomia adotada contribui para a rastreabilidade, um aspecto essencial em auditorias, permitindo um controle mais preciso e transparente das atividades.

A taxonomia de processos é essencial para qualquer organização que busque otimizar sua gestão de processos de forma eficaz. Ela proporciona clareza, comunicação eficiente e um meio organizado de revisar e melhorar os processos de negócios, tornando-se uma ferramenta indispensável para garantir o sucesso organizacional no longo prazo.

Desse modo, a gestão por processos (BPM – Business Process Management) se beneficia amplamente de uma taxonomia bem estruturada, pois esta proporciona uma linguagem comum para a análise e a comunicação dos processos dentro da organização. Essa padronização facilita a implementação de melhorias contínuas, a identificação e eliminação de redundâncias e a realização de ajustes estratégicos, promovendo maior eficiência e alinhamento com os objetivos organizacionais.

A taxonomia de processos desempenha um papel crucial na gestão organizacional, pois oferece uma estrutura clara para o mapeamento e a análise dos processos empresariais. Sua implementação não só facilita a documentação e a comunicação entre as áreas, mas também contribui diretamente para a eliminação de redundâncias, a melhoria contínua e a inovação. Além disso, uma taxonomia bem definida garante que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional, promovendo eficiência e otimização dos recursos. O Quadro 24, a seguir, detalha os principais aspectos da importância da taxonomia de processos para a gestão organizacional, fornecendo uma visão ampla de como ela pode transformar as operações e impulsionar os resultados estratégicos da empresa.

Quadro 24: Importância da taxonomia de processos para a Gestão Organizacional

Aspecto	Descrição detalhada	Referência
Documentação e visibilidade	A documentação detalhada permite controle, análise e auditoria eficazes. Segundo Davenport e Prusak (1999), a documentação clara dos processos ajuda a identificar pontos fortes e áreas de melhoria, garantindo visibilidade e impacto estratégico.	Davenport e Prusak (1999)
Facilidade de comunicação	Funciona como uma linguagem comum entre áreas, promovendo sinergia e coerência nas ações. Diferentes equipes, como TI, gestão e operações, se beneficiam de termos e conceitos padronizados, facilitando a colaboração.	Base teórica geral
Eliminação de redundâncias	Identifica e elimina processos duplicados ou sem valor agregado. A hierarquização dos processos revela atividades redundantes, otimizando recursos e aumentando a eficiência operacional.	Base teórica geral
Melhoria contínua e inovação	Facilita a análise para adoção de metodologias como Lean e Six Sigma, promovendo a reengenharia de processos e a inovação contínua. A estrutura taxonômica fornece base para estratégias de melhoria e resultados mais eficientes.	Harmon (2019)
Alinhamento com estratégia organizacional	Garante que os processos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização. A padronização e a clareza permitem identificar pontos fortes e implementar mudanças que conectem os processos com a visão e as metas de longo prazo.	Harmon (2019)

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Para ilustrar como a taxonomia de processos pode ser aplicada de maneira prática, considere a Gestão por processos de uma Unidade Acadêmica. O exemplo a seguir, Quadro 25, detalha os diferentes níveis de processos na ECI-UFMG.

Quadro 25 : Exemplo de aplicação da taxonomia de processos na ECI

Nível	Descrição	Exemplo de processo
Nível 0	Cadeia de Valor: atividades centrais que a organização realiza.	Ensino, Pesquisa, Extensão
Nível 1	Macroprocessos: áreas amplas e estratégicas que envolvem a organização.	Central Única de Atendimento às Graduações, Comissão Permanente de Recursos Humanos, Comissão Permanente de Ensino
Nível 2	Processos: processos mais específicos dentro dos macroprocessos.	Estágio, Aproveitamento de estudos, Emissão de diploma
Nível 3	Subprocessos: divisão dos processos em ações mais detalhadas.	Estágio curricular, Estágio não curricular
Nível 4	Atividades: ações específicas que fazem parte dos subprocessos.	Atualização de cadastro de estágio
Nível 5	Tarefas: atividades mais granulares e executáveis dentro das ações.	Instrução para solicitação de diploma para o aluno

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Esse detalhamento hierárquico permite uma análise mais aprofundada e precisa dos processos da universidade, ajudando a otimizar cada etapa e garantir que todos os níveis de processos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da instituição.

A implementação de uma taxonomia de processos bem definida oferece uma visão sistêmica e integrada da organização. Como destaca Hammer e Champy (2006), a análise e o redesenho de processos são fundamentais para a transformação organizacional, e a taxonomia de processos

serve como um ponto de partida para a identificação de áreas de melhoria. Ao entender onde cada processo se encaixa na cadeia de valor da empresa, é possível realizar ajustes que promovam maior agilidade, qualidade e competitividade no mercado.

Portanto, a taxonomia de processos é um alicerce para uma gestão eficaz dos processos de negócios, criando uma base sólida para o aprimoramento contínuo e para o alcance de metas estratégicas de longo prazo.

É importante lembrar que a taxonomia de processos é específica para cada organização. Cada empresa tem sua própria maneira de elencar os processos dentro de sua Cadeia de Valor, o que torna cada organização única nesse aspecto. O termo taxonomia é mais bem compreendido dentro do contexto de cada organização, dada a personalização e a adaptabilidade dessa ferramenta.

3.4 Cadeia de Valor

O conceito de Cadeia de Valor, proposto por Porter (1985), é uma ferramenta analítica que oferece uma nova perspectiva sobre o desempenho das organizações. Ele destaca a interconectividade e a sequência de atividades que formam os processos empresariais. Cada organização executa um ciclo de atividades que são essenciais para a concepção, a produção, a comercialização, a entrega e o suporte de seus produtos ou serviços. A Cadeia de Valor descreve e mapeia essas atividades, desde a aquisição das matérias-primas até a entrega do produto ou serviço ao consumidor final. Esse conceito foi explorado por Chiavenato (2009), que explica que a Cadeia de Valor proporciona uma visão mais detalhada sobre como o valor é agregado durante o processo de produção e distribuição.

Segundo o BPM CBOK (ABPMP 2013, p. 94), a Cadeia de Valor é definida como uma decomposição de processos que agregam valor para o interessado, permitindo visualizar seus diferentes níveis. Essa visão é fundamentada no conceito de “percepção de valor”, que destaca a experiência do interessado como foco principal, superando a visão estritamente produtiva.

Para a presente pesquisa, buscou-se alcançar os objetivos propostos considerando que o desdobramento da Cadeia de Valor ocorre de maneira hierárquica, facilitando a compreensão e o gerenciamento das atividades organizacionais. Essa hierarquia, frequentemente utilizada em

metodologias como a norma ABNT NBR ISO 9001:2015 (ABNT 2015), pode ser representada da seguinte maneira (até o nível 4, sendo que o nível 5 consiste numa visão criada pela Metodologia BPM Acadêmico):

- a) Nível 0 - Cadeia de Valor: representa a visão macro das atividades que agregam valor à organização.
- b) Nível 1 - Mapa de Processos: fornece uma visão geral das atividades organizacionais e suas inter-relações, destacando como os processos se conectam para criar valor.
- c) Nível 2 - Macroprocessos: agrupamentos estratégicos de processos, como gestão de recursos humanos, planejamento organizacional ou logística, que sustentam a Cadeia de Valor.
- d) Nível 3 - Processos: conjuntos de atividades inter-relacionadas que contribuem diretamente para os macroprocessos e que geram resultados específicos para a organização e seus interessados.
- e) Nível 4 - Subprocessos ou Atividades/Rarefas: etapas operacionais específicas que detalham a execução de processos principais, garantindo sua eficiência e alinhamento aos objetivos organizacionais.
- f) Nível 5 - Dados e Informação: resultado final gerado por subprocessos, processos e macroprocessos, essencial para apoiar a tomada de decisões, a avaliação de desempenho e o gerenciamento estratégico. Os dados capturados nas atividades são transformados em informações organizacionais e estratégicas por meio de análise e interpretação.

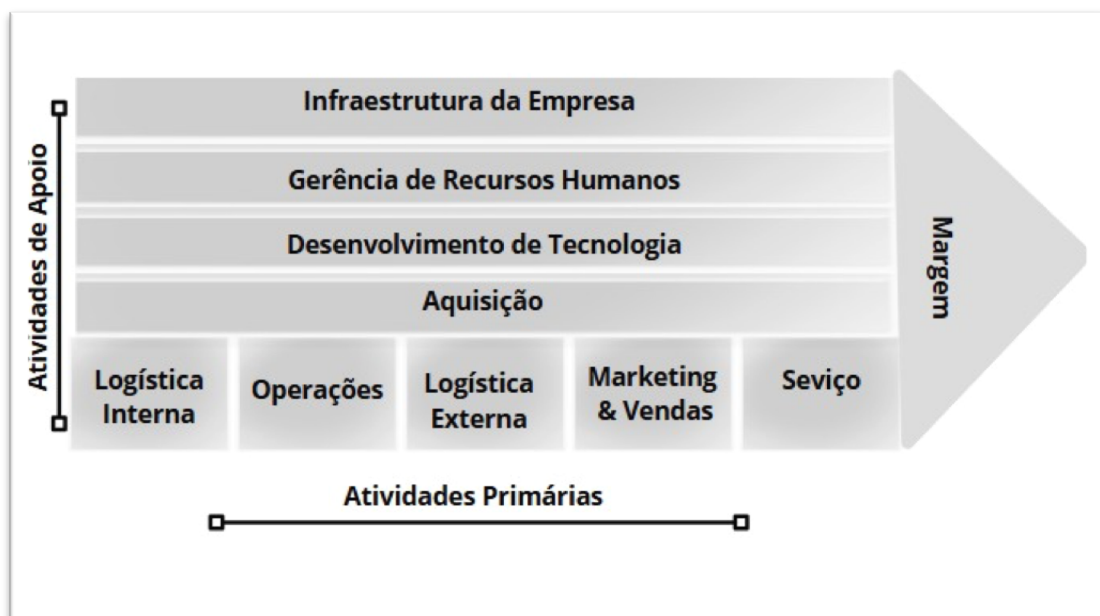
O nível 5 destaca a relevância dos dados e das informações gerados em cada etapa da Cadeia de Valor. Eles representam os produtos intangíveis dos processos e são indispensáveis para:

- ✓ Tomada de decisão: informações precisas e oportunas orientam líderes e gestores na definição de estratégias e ações.
- ✓ Gestão estratégica: o alinhamento de informações aos objetivos estratégicos permite maior eficiência e competitividade.
- ✓ Avaliação de desempenho: indicadores-chave (KPIs) baseados em dados possibilitam monitorar e melhorar continuamente os processos.
- ✓ Identificação de oportunidades de melhoria: dados analisados de forma sistemática ajudam a identificar gargalos, redundâncias e potenciais inovações.

A inclusão do nível Dados e Informação reforça a transformação dos resultados das atividades operacionais em *insights* valiosos para a organização. Nesse sentido, o fluxo da Cadeia de Valor transcende a execução de tarefas, incorporando a inteligência organizacional como um elemento estratégico fundamental.

A Cadeia de Valor não é apenas uma coleção de atividades, mas um sistema de atividades interdependentes que, juntas, criam valor. Porter (1989) sugere que a competitividade das empresas está ligada à sua capacidade de gerenciar essas atividades de forma eficiente e eficaz. O modelo proposto por Porter divide as atividades empresariais em atividades primárias e atividades de apoio, que interagem entre si e têm um impacto direto no desempenho da organização, conforme Figura 13.

Figura 13: Diagrama ilustrando a Cadeia de Valor de Michael Porter



Fonte: Porter (1989, p.42.)

Esses níveis estruturam os processos de maneira organizada, permitindo que a organização identifique elos críticos na Cadeia de Valor e direcione esforços para otimização e inovação.

3.4.1 Definição e estrutura da Cadeia de Valor

De acordo com Porter (1989), a Cadeia de Valor consiste em um conjunto de atividades interdependentes que uma empresa realiza para criar valor para seus interessados e alcançar

uma vantagem competitiva. A Cadeia de Valor é composta por duas grandes categorias de atividades: as atividades primárias e as atividades de apoio.

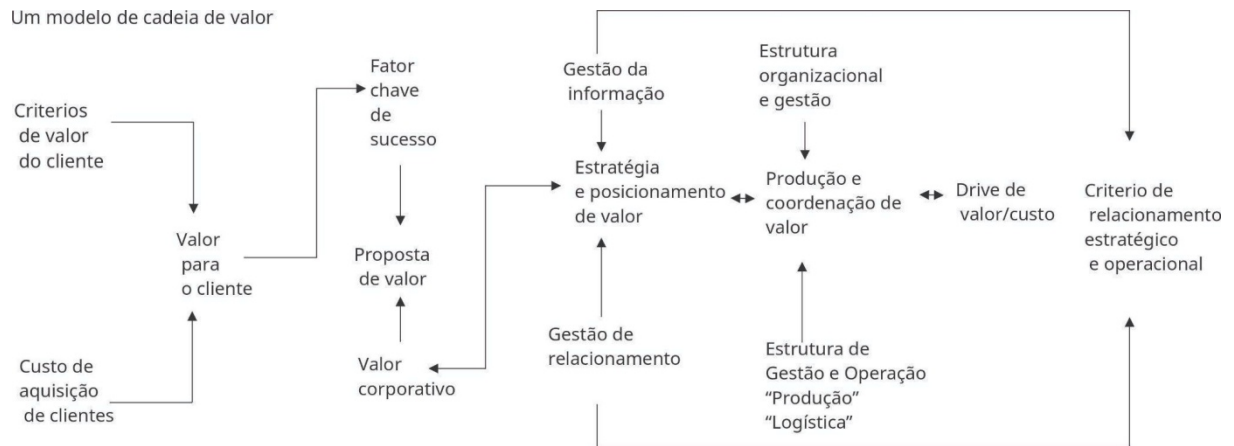
- Atividades primárias são aquelas diretamente envolvidas na criação de valor ao interessado e incluem:
 - ✓ Logística interna: envolve o recebimento, o armazenamento e a distribuição das matérias-primas.
 - ✓ Operações: transformação das matérias-primas em produtos acabados.
 - ✓ Logística externa: distribuição dos produtos acabados ao consumidor final.
 - ✓ *Marketing* e vendas: atividades que permitem ao produto alcançar o cliente (interessado) e persuadi-lo a comprá-lo.
 - ✓ Serviços pós-venda: suporte ao cliente após a compra, como manutenção e assistência técnica.

- Atividades de apoio, por sua vez, são aquelas que ajudam a garantir que as atividades primárias funcionem de forma eficiente e eficaz. Elas incluem:
 - ✓ Infraestrutura da empresa: gestão de recursos e estratégia organizacional.
 - ✓ Gestão de recursos humanos: recrutamento, treinamento e desenvolvimento de talentos.
 - ✓ Desenvolvimento de tecnologia: inovação e melhoria dos processos por meio da tecnologia.
 - ✓ Aquisição: compra de insumos, equipamentos e serviços necessários para o funcionamento das operações.

Essas atividades, quando bem coordenadas e gerenciadas, geram uma vantagem competitiva, pois permitem que a empresa ofereça um produto ou serviço de maior valor ao cliente, ao mesmo tempo em que controlam os custos. A Figura 14, a seguir, exhibe um novo modelo de Cadeia de Valor proposto por Walters e Lancaster. Eles destacam que o valor não é apenas gerado internamente, mas também por meio de interações com parceiros e demais interessados beneficiários. O modelo sugere que empresas devem integrar estrategicamente recursos e capacidades para aumentar a satisfação do consumidor. Além disso, a Cadeia de Valor inclui

fatores como inovação, qualidade do produto e eficiência operacional. Dessa forma, o foco está na maximização do valor percebido pelo beneficiário e na diferenciação competitiva.

Figura 14: Modelo da Cadeia de Valor destacando as atividades primárias e de apoio



Fonte: Walters e Lancaster (2000, p. 162, tradução da autora).

3.5 A Cadeia de Valor no contexto acadêmico

Embora a Cadeia de Valor tenha sido inicialmente concebida para o setor corporativo, o conceito tem sido cada vez mais aplicado em diferentes contextos, incluindo o ambiente acadêmico. Conto, Brito e Schnorrenberger (2013) aplicaram a ideia de Cadeia de Valor ao contexto de Instituições de Ensino Superior (IES), sugerindo que a agregação de valor ao longo do curso de um aluno constitui uma vantagem competitiva para a instituição. Essa vantagem competitiva, segundo os autores, só é válida se o aluno perceber que o valor financeiro pago pelo curso é inferior ao valor agregado que ele recebe. Essa perspectiva se alinha com a teoria de Porter, que destaca a importância de oferecer um valor superior ao beneficiário, criando um diferencial competitivo.

Karnovem, Karnovem e Kraslawski (2012) também abordam a aplicação da Cadeia de Valor no ambiente universitário, acrescentando que a inovação é um componente essencial desse modelo. Segundo os autores, a Cadeia de Valor em uma instituição de ensino superior pode favorecer a inovação, o registro eficiente de informações e a automação de processos, resultando em um serviço educacional mais eficiente e alinhado às necessidades do mercado.

3.6 A relevância da informação na Cadeia de Valor

Uma das contribuições mais relevantes de Porter (1985) à teoria da Cadeia de Valor foi a ênfase no papel das informações. A competição crescente, a demanda dos *stakeholders* e os avanços tecnológicos exigem que as empresas possuam ferramentas eficazes para otimizar processos, controlar informações e gerenciar seus negócios de maneira eficaz. A gestão da informação é crucial para garantir que a Cadeia de Valor seja executada de maneira eficiente e para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, Porter (1985) argumenta que a forma como as atividades são executadas, juntamente com seus custos, determina a posição competitiva da empresa. Modificar um processo para melhorar sua eficiência pode impactar diretamente os custos da organização, o que, por sua vez, afeta sua competitividade no mercado. A constante atualização da Cadeia de Valor, para refletir as mudanças internas e externas da organização, é fundamental para manter sua relevância no mercado competitivo.

3.7 Processos gerenciais na Cadeia de Valor

Em 2004, Porter ampliou o conceito de Cadeia de Valor para incluir os processos gerenciais, que são essenciais para coordenar e supervisionar as atividades primárias e de apoio. Esses processos incluem o *Planejamento Estratégico*, a gestão de projetos e o controle de desempenho. Segundo Porter (2004), é a partir desses processos gerenciais que a organização garante que todas as atividades estejam alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Além disso, para identificar e avaliar adequadamente os componentes da Cadeia de Valor, é essencial considerar as conexões internas e externas entre as atividades, assim como as fontes de informações que alimentam a análise estratégica, como dados financeiros, indicadores de desempenho e *feedback* de interessados beneficiários.

Porter (1989) cita processos de suporte, enfatizando que são aqueles que dão apoio às áreas operacionais e gerenciais. Em muitos casos, são chamados de processos administrativos. O mais importante é que os processos de suporte geram valor para os demais processos, sendo indiretamente relacionados à entrega de valor final, o que não significa que eles não sejam importantes para a organização. Por outro lado, os processos primários, conforme Porter (1989),

são interfuncionais, pois integram a organização de ponta a ponta e agregam valor diretamente ao interessado, sendo considerados essenciais ou finalísticos. Na Cadeia de Valor de Michael Porter, os processos primários incluem logística de entrada, operações, logística de saída, *marketing* e vendas e serviços pós-venda. A abordagem de Porter para os processos primários é focada em processos de manufatura e segue uma perspectiva de dentro para fora da organização.

De acordo com Porter (1985), na Cadeia de Valor, a margem refere-se à diferença entre o valor total criado pela empresa e os custos associados ao desempenho das atividades ao longo da cadeia. Esse diferencial representa o lucro líquido que a empresa obtém após deduzir todos os custos operacionais, incluindo despesas com materiais, mão de obra, *marketing*, vendas e outros. As margens são um componente crítico da Cadeia de Valor, pois refletem a eficiência da empresa em agregar valor aos seus produtos e serviços, garantindo que os preços cobrados sejam superiores aos custos incorridos. Embora o termo “Margem” seja muito importante, ele não será abordado no decorrer desta pesquisa.

Os processos gerenciais, por sua vez, têm a finalidade de monitorar, medir, controlar e administrar o presente e o futuro do negócio. Apesar de não agregarem valor diretamente para os interessados, são de vital importância para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Na Cadeia de Valor original de Porter (1985), os processos gerenciais não eram destacados explicitamente. Entretanto, exemplos de aplicação localizados na pesquisa, como a Cadeia de Valor proposta por Sauberlich (2021), incorporam os processos gerenciais como uma parte essencial. Nesta classificação, esses processos estão alinhados com disciplinas da Ciência da Informação, como Gestão da Informação, Comunicação e Tecnologia da Informação, sendo particularmente relevantes em ambientes universitários.

É possível observar que os processos gerenciais se destacam por sua capacidade de integrar as informações e os recursos necessários para a tomada de decisão estratégica, assegurando que as operações da organização se mantenham alinhadas às suas metas de longo prazo. Esse entendimento reforça a importância da análise da Cadeia de Valor como um método dinâmico e adaptável, que vai além da mera estruturação hierárquica dos processos e inclui um

componente essencial de monitoramento e governança organizacional. O Quadro 26, a seguir, apresenta de modo sucinto os referidos tipos de processos.

Quadro 26: Tipos de processos na Cadeia de Valor

Tipo de Processo	Descrição	Exemplos
Processos Primários	Atividades que agregam valor diretamente ao interessado, sendo essenciais para a entrega final.	Logística de entrada, operações, logística de saída, <i>marketing</i> , pós-venda.
Processos de Suporte	Atividades que dão suporte às operações primárias e gerenciais, agregando valor de forma indireta.	Recursos humanos, TI, compras, manutenção.
Processos Gerenciais	Processos destinados a planejar, medir e controlar as atividades da organização, garantindo alinhamento estratégico.	Planejamento estratégico, controle financeiro, gestão de projetos.

Fonte: elaborado pela autora (2025) a partir de Porter.

3.8 A complexidade e interdependência dos processos

A Cadeia de Valor não é composta por atividades isoladas, mas sim por um conjunto de atividades interconectadas. Cada atividade tem um impacto direto ou indireto nas demais, formando uma rede de elos que ligam os diversos processos. Conforme destaca Porter (1989), "as atividades de valor não são independentes, mas sim interdependentes", o que implica que modificações em uma atividade podem afetar outras ao longo da cadeia.

Cada um dos macroprocessos que foram triados por Porter é composto por uma série de outros processos, subprocessos e subgrupos da cadeia, desempenhando atividades cruciais para gerar valor, o que, conseqüentemente, gera vantagem competitiva. Em suma, uma atividade que impacta outra pode ser designada como uma atividade que possui um elo. Por exemplo, se o fornecedor de água potável de uma instituição não fornecer água durante um determinado período, a instituição não poderá realizar aulas. Portanto, entre a instituição e seu fornecedor há um elo. De acordo com Porter (1989, p. 44):

Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a Cadeia de Valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da Cadeia de Valor executada e o custo e desempenho de outra.

Porter enfatiza que os processos são interligados. Além disso, ele menciona que existem etapas específicas a serem seguidas na análise estratégica de custos de uma Cadeia de Valor. Shank e Govindarajan (1993) sintetizam essa análise em quatro pontos principais, que são considerados um método para a avaliação da cadeia:

- a) Elos com fornecedores: interações para beneficiar toda a cadeia de suprimento.
- b) Elos com clientes: explorar e melhorar as relações com os canais de distribuição.
- c) Elos das atividades internas: otimizar os processos e as atividades internas.
- d) Elos das unidades de negócio da empresa: otimizar as unidades de negócio.

Não é possível considerar esses elos sem conectá-los à gestão da informação, que envolve desde a integração entre sistemas até o compartilhamento de dados, a gestão de documentos, o *feedback* dos interessados e a coordenação de demandas. A Cadeia de Valor, enquanto ferramenta analítica, permite mapear e compreender esses elos dentro de um processo, identificando suas interações e os custos que um pode gerar sobre o outro. Assim, a compreensão aprofundada dessas conexões possibilita a identificação de oportunidades para melhorias e otimizações, promovendo maior eficiência operacional e estratégica. O Quadro 27 apresenta os tipos de Elos na Cadeia de Valor.

Quadro 27: Tipos de elos na Cadeia de Valor

Tipo de Elo	Descrição	Exemplos
Elos com fornecedores	Interações que visam beneficiar toda a cadeia de suprimentos, garantindo insumos necessários.	Negociação de prazos com fornecedores, parcerias para redução de custos logísticos.
Elos com clientes	Relacionamentos que buscam melhorar a experiência do cliente e os canais de distribuição.	Programas de fidelidade, melhoria na logística de entrega ao consumidor final.
Elos das atividades internas	Integração e otimização dos processos internos da organização.	Implementação de um ERP para conectar setores, reengenharia de processos internos.
Elos das unidades de negócio	Coordenação entre diferentes áreas da organização para alinhamento estratégico.	Alinhamento de objetivos entre <i>marketing</i> e vendas, gestão de equipes multidisciplinares.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

3.9 A Cadeia de Valor como ferramenta de análise estratégica

A Cadeia de Valor é uma ferramenta estratégica essencial para organizações que buscam melhorar seus processos, reduzir custos, aumentar a qualidade de seus produtos ou serviços e, especialmente, criar valor para seus interessados. Porter (1985), em sua obra seminal, introduziu o conceito de Cadeia de Valor como uma estrutura analítica que desmembra as atividades de uma organização em atividades primárias e de apoio, permitindo identificar fontes de vantagem competitiva. Segundo o autor, “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa cria para seus compradores” (Porter, 1985, p. 33).

A análise da Cadeia de Valor permite que as organizações identifiquem áreas de desperdício e ineficiência, além de mapear atividades que agregam valor diretamente ao interessado final. Por meio desse mapeamento, é possível reorganizar processos e promover a integração entre as diversas atividades organizacionais. Conforme destaca Shank e Govindarajan (1993), “a Cadeia de Valor é um sistema de atividades interligadas que devem ser otimizadas de maneira holística, considerando os custos e benefícios ao longo de toda a cadeia”.

Além disso, a Cadeia de Valor é uma ferramenta útil para identificar processos que são críticos para a criação de vantagem competitiva. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2008), “a análise da Cadeia de Valor pode ser utilizada para diagnosticar a contribuição relativa de cada atividade para os custos gerais e para a diferenciação percebida pelo cliente”.

Outro aspecto central na aplicação da Cadeia de Valor é a gestão eficiente da informação e dos relacionamentos organizacionais. Walters e Lancaster (2000) destacam que “a criação de valor e a inovação são processos que dependem fortemente de como a organização gerencia suas informações e relacionamentos internos e externos”. Isso é particularmente importante em um ambiente competitivo, no qual a capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Essa gestão deve ser sustentada por tecnologias e práticas modernas que permitam a coleta, análise e disseminação de informações relevantes entre os diversos elos da Cadeia de Valor. Segundo Laudon e Laudon (2021), “os sistemas de informação desempenham um papel fundamental na integração das atividades organizacionais, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisão e a inovação”.

Quando bem aplicada, a Cadeia de Valor se torna um diferencial estratégico que pode transformar o desempenho de uma organização. Para isso, é necessário um alinhamento entre as atividades mapeadas na cadeia e os objetivos estratégicos da empresa. Como argumenta Kaplan e Norton (1996), “o sucesso organizacional depende de um alinhamento claro entre as estratégias de negócio e as atividades operacionais, permitindo que a organização atue de forma coesa em direção às suas metas”.

Assim, a Cadeia de Valor não apenas identifica oportunidades de melhoria, mas também serve como base para a formulação de estratégias que maximizem os resultados organizacionais. Ao entender como cada atividade contribui para o valor entregue ao interessado, a organização pode priorizar investimentos e iniciativas que gerem maior impacto.

A Cadeia de Valor é uma ferramenta analítica poderosa que vai além da simples análise de processos internos. Ela permite identificar oportunidades de melhoria, criar vantagem competitiva e fomentar a inovação organizacional. Em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, a capacidade de aplicar a Cadeia de Valor de forma estratégica pode determinar o

sucesso de organizações nos mais diversos setores. Como afirmam Walters e Lancaster (2000), “o entendimento da Cadeia de Valor permite à organização não apenas criar valor para seus clientes, mas também se diferenciar de seus concorrentes”.

3.10 Elaboração e aplicação da Cadeia de Valor

Segundo Silva (2017), o desenvolvimento da Cadeia de Valor deve seguir os seguintes passos:

1. Compreender a estratégia Organizacional: identificar os objetivos estratégicos e alinhar a Cadeia de Valor a esses objetivos, com foco na entrega de valor ao cliente.
2. Identificar os tipos de processos: classificar os macroprocessos em primários, de suporte e gerenciais, conforme sua contribuição para o valor final.
3. Criar estruturas taxonômicas: estruturar a Cadeia de Valor com base em hierarquias de processos, garantindo uma visão integrada e sistêmica.
4. Mapear interações: analisar como os processos se relacionam, identificando pontos de melhoria e oportunidades de integração.
5. Elaborar representações visuais: criar mapas de processos e diagramas que facilitem a compreensão e o uso estratégico da Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor é uma ferramenta essencial para organizações que buscam vantagem competitiva, eficiência operacional e alinhamento estratégico. Sua aplicação no contexto administrativo, especialmente em instituições públicas, demonstra sua versatilidade e impacto na inovação e no aprimoramento contínuo. Trata-se de uma ferramenta analítica que auxilia organizações a compreender, mapear e otimizar os processos internos com o objetivo de gerar valor ao interessado, conforme descrito por Porter (1985). Sua aplicação estratégica permite identificar oportunidades de melhoria, eliminar ineficiências e direcionar esforços para atender às necessidades do interessado de forma eficaz.

A Cadeia de Valor não deve ser construída com base no organograma organizacional, pois isso pode limitar a visão sistêmica dos processos. Em vez disso, o organograma deve ser utilizado apenas como uma referência situacional. O nível de detalhamento na construção depende tanto da organização quanto do público-alvo. A elaboração dela, quando feita de forma cuidadosa, resulta em um artefato de gestão estratégico, que vai muito além de uma representação gráfica.

A qualidade da entrega está diretamente relacionada à sua utilidade para decisões gerenciais e para o direcionamento estratégico.

De acordo com Silva (2017), a aplicação da Cadeia de Valor oferece as seguintes vantagens:

- a) Entendimento do contexto organizacional.
- b) Identificação do perfil e da maturidade da empresa.
- c) Definição de indicadores-chave de desempenho organizacional (KPIs).
- d) Suporte à reorganização da arquitetura empresarial.
- e) Priorização de projetos de melhoria.
- f) Direcionamento de investimentos estratégicos.

Além disso, Karvonen, Karvonen e Kraslawski (2012) destacam que, em universidades públicas, a Cadeia de Valor contribui para a eficiência administrativa e a excelência no ensino, promovendo uma conexão significativa com a indústria e fomentando a inovação.

4 AMBIENTAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA

A finalidade desta seção é fornecer uma descrição mais detalhada e precisa da Escola de Ciência da Informação (ECI), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e do projeto BPM Acadêmico 2. Isso visa facilitar o entendimento das atividades que compõem a Cadeia de Valor.

4.1 Universidade Federal de Minas Gerais

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), de acordo com o seu *site* (2025)⁷, iniciou suas atividades em 1927 como Universidade de Minas Gerais e foi federalizada em 1965, passando a ser conhecida como UFMG. Ao longo de sua trajetória, a instituição enfrentou períodos de expansão acadêmica e estrutural, além de desafios políticos, como durante o regime militar. Atualmente, a UFMG possui *campi* em Belo Horizonte, Montes Claros e outras localidades, oferecendo uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)⁸ 2024-2029 é um instrumento estratégico que orienta o planejamento e a gestão da UFMG. Seus objetivos incluem:

- ✓ Promover mudanças coerentes e integradas.
- ✓ Otimizar processos e melhorar resultados.
- ✓ Avaliar e planejar continuamente, alinhando ações à missão institucional.

O PDI reforça a importância da produção científica, destacando a relevância da pesquisa em plataformas como SciELO e Google Acadêmico. Além disso, ele enfatiza a inovação pedagógica e o impacto social do ensino em modalidades presenciais, à distância e em alternância.

O Plano também reconhece os desafios e as mudanças provocados pela pandemia de COVID-19, destacando, ainda, a preparação para o centenário da Universidade, já em 2027. A gestão da Universidade é pautada por princípios como defesa da educação gratuita e de qualidade, autonomia universitária, integração com a sociedade, fortalecimento da inserção nacional e internacional e transparência democrática baseada em evidências.

4.2 Escola de Ciência da Informação da UFMG

⁷ Fonte: site da UFMG. Disponível em: <https://ufmg.br/>

⁸ O PDI da UFMG pode ser consultado em:

https://ufmg.br/storage/e/6/f/d/e6fd7ed46a75335165c94ede1e85b067_17216646719366_732696286.pdf.

A formação da Escola de Ciência da Informação (ECI) começou com o Curso de Biblioteconomia de Belo Horizonte, criado em 25 de março de 1950, sob a orientação da Professora Etelvina Lima. O curso surgiu por meio de uma parceria entre a Secretaria de Educação de Minas Gerais e o Instituto Nacional do Livro (INL), sendo inicialmente acomodado em uma sala no Instituto de Educação.

Posteriormente, o curso passou por diversas mudanças de localização, ocupando espaços na Associação Médica de Minas Gerais, no Edifício Acaiaca, no porão do Colégio de Aplicação e na Faculdade de Filosofia, localizada na Rua Carangola. Em 1963, foi oficialmente incorporado à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e recebeu o nome de “Curso de Biblioteconomia de Minas Gerais”. Três anos depois, em 1966, o curso foi elevado à categoria de Unidade e passou a se chamar “Escola de Biblioteconomia”. Durante esse período, foram divididas instalações com a Faculdade de Educação no antigo Colégio Universitário e no Prédio da Prefeitura da Universidade, hoje conhecido como Unidade Administrativa II.

Em 1990, a ECI ganhou sua sede própria, um marco significativo em sua história. Em 30 de março de 2000, passou a adotar o nome atual, “Escola de Ciência da Informação” (ECI).

A nova estrutura da ECI, aprovada em 17 de dezembro de 2024, pelo Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais, substituiu o modelo departamental por uma abordagem diferenciada, extinguindo os Departamentos de Teoria e Gestão da Informação e de Organização e Tratamento da Informação. Foram criadas as Comissões Permanentes de Ensino e de Recursos Humanos, que assumiram as atribuições acadêmicas e administrativas dos departamentos extintos. Além disso, os docentes passam a ser vinculados administrativamente à Diretoria da Escola. Além disso, foi criada a Coordenadoria de Pesquisa e Extensão, que visa fortalecer a integração entre essas áreas essenciais ao tripé universitário. No âmbito administrativo, a reformulação inclui a instituição da Gerência Administrativa, do Núcleo de Apoio Audiovisual e a formalização do Centro de Apoio à Tecnologia da Informação. Também foi consolidada a Central Única de Atendimento às Graduações, em operação desde setembro de 2023, e o Arquivo Setorial da Unidade.⁹

⁹ Fonte: *site* da ECI UFMG <https://eci.ufmg.br/reestruturacao-organizacional-da-escola-de-ciencia-da-informacao-e-aprovada-no-conselho-universitario/>.

O corpo docente da ECI conta com 47 professores. A escola oferece cursos de graduação em Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia, além de programas de pós-graduação em níveis de mestrado e doutorado. Estes incluem o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) e o Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPGGOC), ampliando sua contribuição acadêmica e científica no campo da informação.

4.3 Projeto de extensão BPM Acadêmico 2.0 da ECI-UFMG

O projeto de pesquisa BPM Acadêmico de modelagem de processos e fluxos informacionais foi fundado em 2017, sob a coordenação das professoras Dra. Elisangela Cristina Aganette e Dra. Benildes Maculan, na Escola de Ciência da Informação (ECI) da UFMG. O projeto tem como objetivo mapear, modelar, revisar e reestruturar processos administrativos em diferentes áreas, buscando uniformizar as rotinas de atividades.

O diferencial desta metodologia está na compreensão e valorização do quinto nível da Cadeia de Valor, que destaca a importância dos dados e da informação no mapeamento de processos. Enquanto muitas abordagens tradicionais focam exclusivamente na identificação e otimização de atividades e tarefas, essa metodologia reconhece que a verdadeira eficácia organizacional vai além da execução de processos. Ela envolve, também, a gestão estratégica da informação gerada ao longo dessas etapas, utilizando os dados como um ativo valioso para a tomada de decisões, avaliação de desempenho e inovação contínua. Ao incorporar esse nível de análise, a organização não só melhora seus processos operacionais, mas também estabelece uma base sólida para decisões informadas e alinhadas com seus objetivos estratégicos, agregando valor significativo à sua operação como um todo.

O desenvolvimento do projeto BPM Acadêmico segue as diretrizes da metodologia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) e, atualmente, está em uma nova etapa, focada na execução do processo “*To-Be*”. Essa fase envolve a modelagem de processos com a implementação de mudanças, além do alinhamento com estratégias gerenciais.

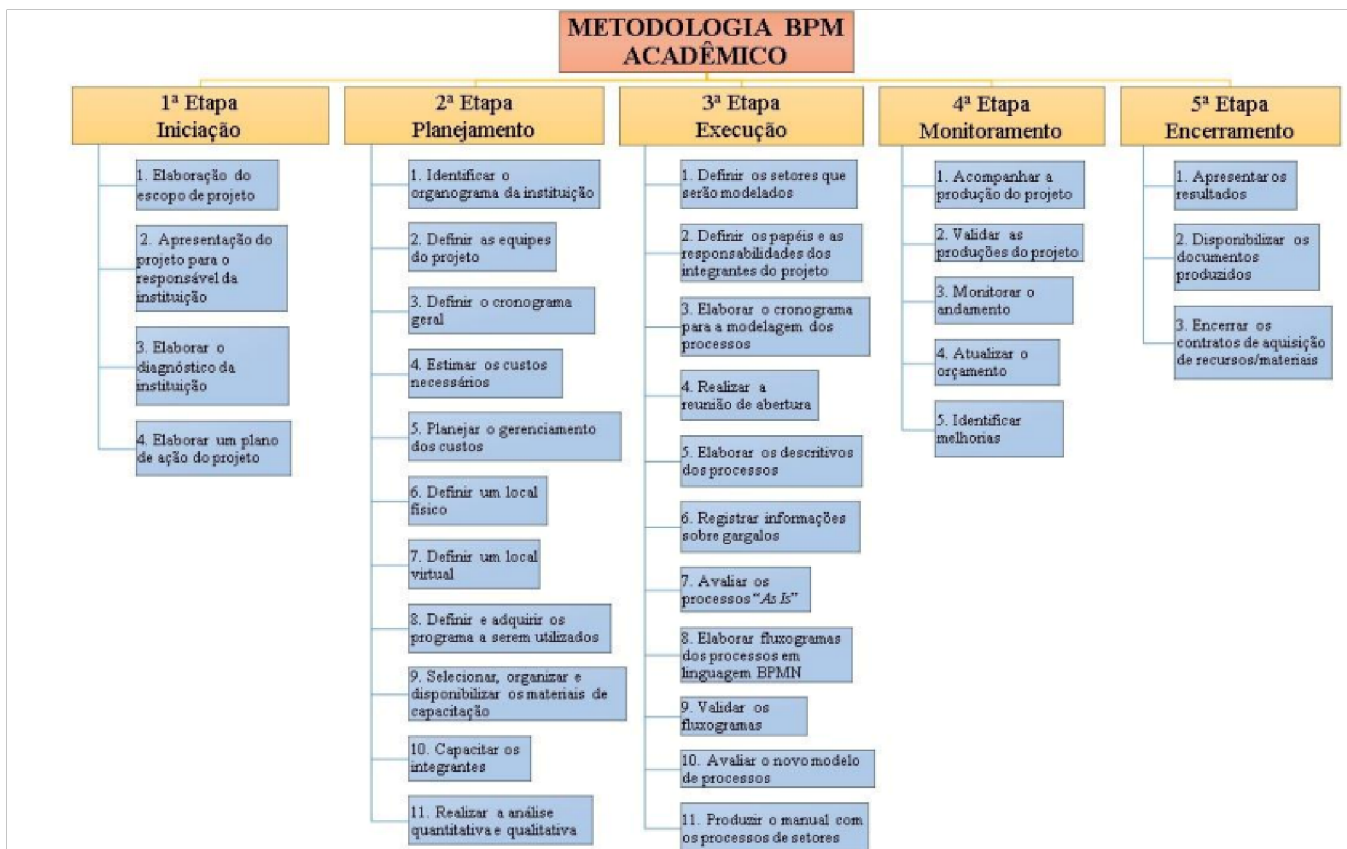
Carvalho (2021) explora a aplicação da metodologia BPM Acadêmico em seu estudo intitulado "Metodologia de Modelagem de Processos BPM Acadêmico: formalização a partir dos procedimentos aplicados no projeto ECI/UFMG", ressaltando a relevância do fluxo

informacional e processual. Além disso, a autora ampliou o debate acadêmico ao diferenciar os conceitos de modelagem e mapeamento de processos, que ainda apresentam delimitações pouco claras na literatura. Conforme destacado pela autora, “esta pesquisa contribui para o debate de conceitos ainda não efetivamente delimitados na literatura, esboçando a diferença entre modelagem e mapeamento de processos” (Carvalho, 2021, p. 127).

Na primeira fase do projeto (BPM Acadêmico 1.0), entre 2017 e 2021, foram mapeados cerca de 300 processos na ECI, contemplando a etapa *As-Is*. Já em 2023 e início de 2024, aproximadamente 60 processos passaram pela fase de reestruturação (*To-Be*) dentro do escopo do BPM Acadêmico 2.0.

Carvalho (2021) descreve a metodologia adotada no projeto BPM Acadêmico, ilustrada na Figura 15 de seu trabalho, reforçando sua contribuição para a prática e o avanço conceitual no campo da modelagem de processos administrativos.

Figura 15: Metodologia do BPM Acadêmico



Fonte: Carvalho (2021, p. 119).

Durante as atividades realizadas em 2023 e 2024, que incluíram a revisão de processos na etapa *As-Is* e a execução da etapa *To-Be*, a metodologia tradicional do BPM Acadêmico foi mantida, mas com a adoção de ferramentas e abordagens ágeis. Esse enfoque priorizou validações frequentes e entregas mais curtas, com o uso predominante do *software* Azure DevOps¹⁰ para a gestão do trabalho.

O processo de criação dos fluxos seguiu etapas bem definidas: coleta de informações (por meio de entrevistas, documentos descritivos ou análises), desenho dos processos em ferramentas como *software* Bizagi (mapeando sistemas e documentos incorporados ao fluxo), proposição

¹⁰ Azure DevOps é um pacote de metodologias da Microsoft que dá suporte à cultura colaborativa em um conjunto de processos que podem reunir diversas pessoas de qualquer hierarquia empresarial, muito utilizado no desenvolvimento de *software* baseado nos métodos ágeis.

de melhorias, validação, correção, entrega e homologação (essa foi a etapa que foi parte do Projeto BPM Acadêmico).

A qualidade da informação desempenhou um papel essencial no mapeamento dos processos, contribuindo para melhorias contínuas. A interação eficaz entre informações de diferentes tarefas, a periodicidade de atualizações e a análise criteriosa dos dados, sejam eles em documentos, sistemas ou outro formato (quanto a conteúdo, formato, canal, periodicidade, velocidade e acesso), foram pontos cruciais. De forma geral, o nível de detalhamento adotado foi simples, ajustando-se às necessidades da ECI.

Entre 2017 e 2023, a metodologia do BPM Acadêmico não explorou diretamente aspectos relacionados à Cadeia de Valor, mas os profissionais gerenciais da ECI realizaram análises e validações que garantiram avanços significativos.

O objetivo principal do mapeamento de processos vai além do *Planejamento Estratégico*, buscando assegurar que informações relevantes estejam acessíveis aos trabalhadores. O projeto também destacou a importância de personalizar os procedimentos, considerando o fator humano e respeitando suas particularidades, preferências e vieses. Essa abordagem humanizada foi um diferencial importante, garantindo que qualquer informação relevante estivesse disponível de maneira acessível e útil para todos os envolvidos.

4.4 Universo da pesquisa

Segundo Gil (2019, p. 42), a formulação precisa do objeto de estudo é crucial para garantir a validade e a relevância da pesquisa, permitindo que os objetivos sejam alcançados de maneira estruturada. Da mesma forma, Lakatos e Marconi (2003, p. 112) enfatizam que a delimitação clara do problema de pesquisa é essencial para evitar ambiguidades e assegurar a consistência metodológica ao longo do estudo.

Neste estudo, o universo é delimitado pelos três setores da ECI-UFMG: 1) Central Única de Atendimento às Graduações; 2) Comissão Permanente de 3) Ensino e Comissão Permanente de Recursos Humanos e pela análise do Planejamento Estratégico e dos processos (*As-Is* e *To-Be*) dessa mesma unidade Acadêmica. A seguir, uma descrição de cada um dos setores mencionados:

- a) Central Única de Atendimento às Graduações: implementada em setembro de 2023, esta central tem como objetivo unificar e otimizar o atendimento aos cursos de graduação oferecidos pela ECI. Ela centraliza serviços acadêmicos e administrativos, facilitando o acesso dos estudantes a informações e suporte relacionados às suas trajetórias acadêmicas. A centralização visa proporcionar um atendimento mais eficiente e integrado aos discentes.
- b) Comissão Permanente de Ensino: esta comissão foi estabelecida para assumir as funções acadêmicas anteriormente desempenhadas pelos departamentos extintos na reestruturação. É responsável por coordenar e supervisionar as atividades de ensino na ECI, incluindo a elaboração e atualização de currículos, avaliação de disciplinas e garantia da qualidade pedagógica dos cursos. A comissão trabalha para assegurar a excelência acadêmica e a adequação dos programas de ensino às demandas contemporâneas.
- c) Comissão Permanente de Recursos Humanos: criada para gerir as funções administrativas relacionadas ao corpo docente e técnico-administrativo da ECI. Esta comissão cuida de processos como recrutamento, desenvolvimento profissional, avaliações de desempenho e políticas de bem-estar no trabalho. Seu objetivo é promover um ambiente de trabalho saudável e eficiente, garantindo que as necessidades dos funcionários sejam atendidas e alinhadas às metas institucionais.

O Quadro 28, a seguir, ilustra o universo descrito:

Quadro 28: Gestão de processos BPM Acadêmico 2.0

Setor	Processos mapeados	Atividades	Pessoas envolvidas
Central Única de Atendimento às Graduações	37	355	22
Comissão Permanente de Ensino	13	448	9
Comissão Permanente de Recursos Humanos	35	655	8

Fonte: elaborado pela autora (2025).

5 METODOLOGIA

Esta seção descreve a metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa aplicada, cujo propósito central foi delinear os elementos estratégicos que fundamentaram as recomendações relacionadas à Cadeia de Valor. Optou-se por uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de formular recomendações aderentes à realidade da ECI, a partir da aplicação de um estudo de caso.

O percurso metodológico foi estruturado em etapas sequenciais, de modo a assegurar a coerência, a transparência e a solidez do processo investigativo. Essa estrutura permitiu uma análise aprofundada dos dados coletados e sua posterior tradução em propostas estratégicas contextualizadas.

Quanto ao aspecto ético da pesquisa, em conformidade com a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde — que regulamenta as normas aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais — esta pesquisa não exigiu submissão à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). O estudo enquadra-se no inciso VII do artigo 1º da referida resolução, o qual contempla:

Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito. (Brasil, Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde, 2016)

Destaca-se que a investigação teve como foco o aperfeiçoamento teórico-metodológico de práticas institucionais, sem a coleta de dados sensíveis ou diretamente identificáveis. Todos os registros utilizados foram devidamente anonimizados ou ocultados, em respeito à privacidade dos envolvidos e em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

5.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada como aplicada, conforme a definição de Santos (2015), pois busca empregar o conhecimento científico na resolução de problemas específicos e práticos. Nesse contexto, o estudo propõe-se a analisar a integração da Cadeia de Valor ao Planejamento

Estratégico e à gestão de processos da ECI, com o objetivo de contribuir para a melhoria da eficiência e da eficácia institucional.

Do ponto de vista dos fins, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva.

Ela é exploratória por buscar ampliar o entendimento acerca da aplicação de ferramentas e modelos inovadores, notadamente, a integração da Cadeia de Valor ao Planejamento Estratégico, uma temática ainda pouco aprofundada no contexto da ECI. Segundo Lima (2017), a pesquisa exploratória é apropriada para investigar fenômenos emergentes ou pouco estudados, permitindo identificar boas práticas e lacunas relevantes.

Simultaneamente, o estudo também possui caráter descritivo, uma vez que se dedica à análise sistemática dos processos institucionais da ECI. Essa abordagem possibilita a organização e o detalhamento das informações levantadas, contribuindo para sua compreensão e posterior utilização na tomada de decisão.

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, com ênfase na análise interpretativa dos processos e fluxos informacionais da instituição. De acordo com Silva e Andrade (2020), a abordagem qualitativa é especialmente indicada para estudos que buscam compreender práticas organizacionais e fatores subjetivos que influenciam decisões estratégicas. Essa perspectiva permite uma avaliação aprofundada das atividades da ECI, facilitando o alinhamento entre estratégia e operação, além da identificação de oportunidades de melhoria.

Para a condução da pesquisa, foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos: i) Pesquisa bibliográfica; ii) Análise documental e iii) Observação não participante indireta.

A pesquisa bibliográfica e a análise documental, conforme Gil (2008) e Prodanov e Freitas (2013), baseiam-se no exame de materiais já publicados, incluindo documentos institucionais de acesso público, literatura científica, relatórios técnicos e registros do projeto BPM Acadêmico, como atas de reunião e processos mapeados. Esses materiais forneceram o suporte teórico e contextual necessário para o desenvolvimento do estudo.

A observação não participante indireta foi empregada para coletar informações sobre os processos institucionais sem a presença física do pesquisador no ambiente de estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 105), esse tipo de observação é sistemática, dirigida e consciente,

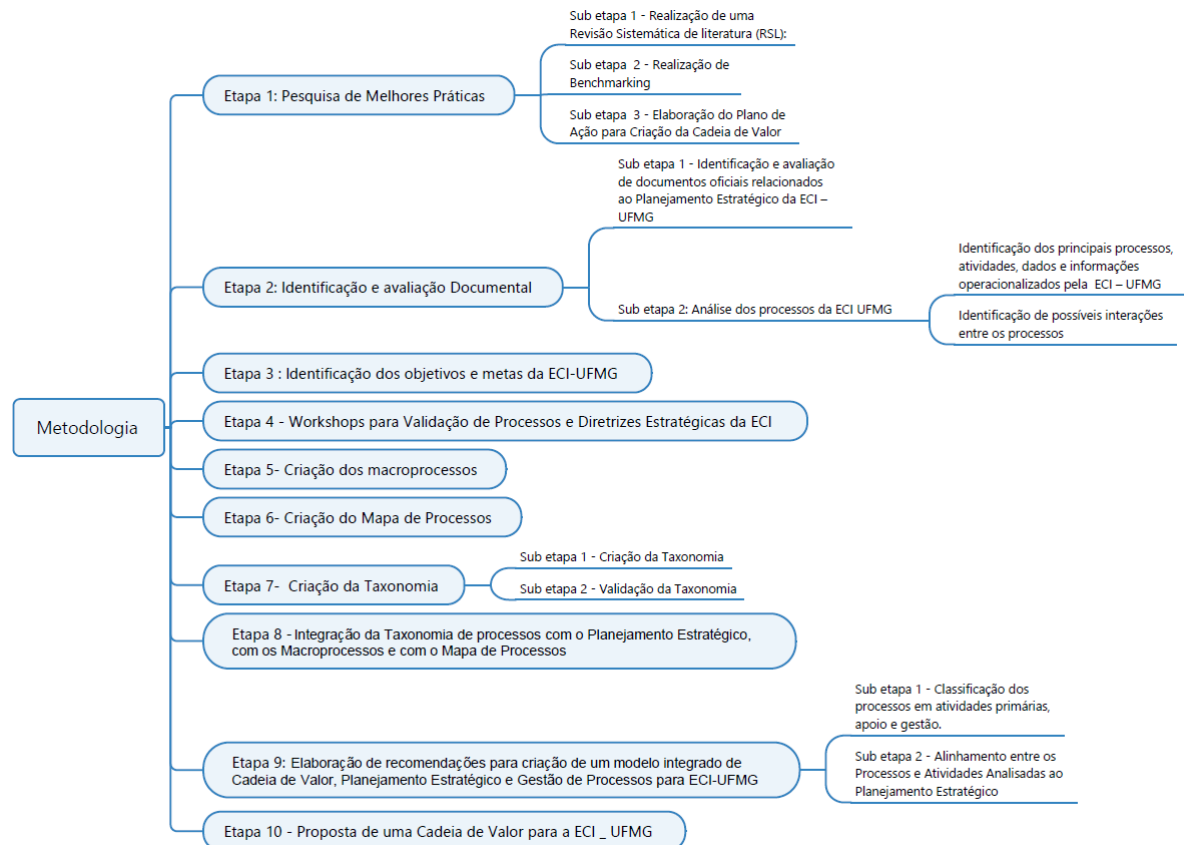
sendo realizada a partir do acompanhamento indireto de registros documentais. Apesar de não haver interação direta com os participantes da ECI, foi possível acessar informações relevantes por meio da análise de documentos e fluxos processuais elaborados pela equipe do BPM Acadêmico, permitindo compreender parte significativa das práticas institucionais, mesmo sem envolvimento direto nas atividades do mapeamento.

Por fim, o estudo adota a estratégia metodológica do estudo de caso, que permite uma investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 60), o estudo de caso visa compreender de forma detalhada os elementos que compõem o objeto de pesquisa, favorecendo a aplicação prática do conhecimento produzido. Essa abordagem exige rigor metodológico e proporciona a construção de interpretações sobre dinâmicas organizacionais complexas, inclusive revelando aspectos não inicialmente previstos.

5.2 Procedimentos metodológicos

Esta seção detalha, em etapas, o procedimento metodológico utilizado para atender aos objetivos propostos na presente pesquisa. A Figura 16 apresenta, de maneira sintética, tais etapas.

Figura 16: Etapas do procedimento metodológico



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A seguir, tem-se cada uma das etapas que compõem o procedimento metodológico detalhadas de modo exaustivo:

5.2.1 Etapa 1 - Pesquisa de melhores práticas

Constituiu-se em 03 (três) subetapas:

- **Subetapa 1 - Realização de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL):**

- Realização de pesquisa em artigos acadêmicos, estudos de caso e publicações sobre implementação da Cadeia de Valor em universidades.
- Aprofundamento de elementos implícitos nas experiências da autora e da orientadora e em processos registrados na literatura científica, com ênfase em estudos da área de Ciência da Informação.

- **Subetapa 2 - Realização de *Benchmarking***¹¹

- Realizou-se uma análise das práticas adotadas por outras Instituições de Ensino Superior (IES) na implementação da Cadeia de Valor, com o objetivo de identificar as melhores práticas e sua relação com os métodos de aplicação desse modelo. Com base nos resultados obtidos a partir da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), foi elaborado um plano de ação para orientar a aplicação da Cadeia de Valor.

- **Subetapa 3 - Elaboração do plano de ação para a criação da Cadeia de Valor**

- Para a elaboração do plano de ação, foi feita uma adaptação da metodologia 5W2H¹², uma abordagem estruturada que visa identificar as questões essenciais para o planejamento e a execução de projetos. Ela inclui as seguintes perguntas:
 - **O quê?** Define a ação ou a tarefa a ser realizada.
 - **Por quê?** Estabelece os motivos e objetivos por trás da ação.
 - **Quem?** Identifica os responsáveis pela execução da ação.
 - **Quando?** Define o cronograma e os prazos para a conclusão.
 - **Como?** Descreve os métodos e recursos necessários para a execução.
 - **Quanto?** Avalia os custos associados à ação.

Originalmente proposta por Carvalho (2021), a metodologia foi adaptada neste estudo para a análise e implementação da Cadeia de Valor na ECI-UFGM.

A adaptação consistiu em remover a pergunta “Quanto?”, uma vez que esse elemento não é diretamente relevante para o escopo da análise da Cadeia de Valor seguido na pesquisa. O foco foi direcionado para as demais perguntas, tornando o plano de ação mais focado e direto, facilitando a implementação prática e eficaz da Cadeia de Valor.

5.2.2 Etapa 2 - Identificação e avaliação documental

¹¹ Termo do inglês que pode ser traduzido como "referenciamento", "avaliação comparativa" ou "análise comparativa" em português.

¹² Metodologia para plano de ação 5W2H. Vem do inglês *what* (o que), *why* (por quê), *who* (quem), *when* (quando), *where* (onde), *how* (como) e *how much* (quanto).

Apresenta-se com 2 subetapas nas quais a identificação e avaliação da documentação foi conduzida no contexto da ECI, no que tange ao projeto BPM Acadêmico 1.0 e 2.0 e ao seu Planejamento Estratégico. Os documentos analisados nesta etapa de identificação e avaliação foram:

- Processos da ECI mapeados durante a operacionalização do projeto BPM Acadêmico 1.0 (*As-Is*);
- Processos da ECI mapeados durante a fase de operacionalização do projeto BPM Acadêmico 2.0 (*To-Be*);
- Planejamento estratégico da ECI;
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG;
- Dissertação sobre a formalização da metodologia do projeto BPM Acadêmico;
- Organograma institucional da ECI;
- Resolução de reestruturação administrativa e acadêmica da ECI.

Para uma análise aprofundada dos referidos documentos, esta etapa foi dividida em subetapas que detalharam as atividades necessárias para compreender e alinhar as diretrizes institucionais à proposta de recomendação para construção da Cadeia de Valor. Cada subetapa abordou um aspecto específico do processo, desde a identificação e avaliação de documentos relevantes até a identificação de objetivos e metas estratégicas.

- **Subetapa 1 - Identificação e avaliação de documentos oficiais relacionados ao Planejamento Estratégico da ECI-UFMG**

Esta subetapa envolveu a análise de documentos oficiais relacionados ao Planejamento Estratégico da ECI-UFMG, que incluiu:

- Documentos internos: Planejamento Estratégico da ECI; desenhos mapeados nos projetos BPM Acadêmico 1.0 e 2.0; atas; lições aprendidas; matrizes RACI e desenhos dos processos "*As-Is*" e "*To-Be*".
- Documentos externos: informações obtidas em *sites* institucionais e correlacionados.
- Planos institucionais: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG (2024), que também foi um dos documentos relatados em análise na RSL de uma instituição.

- Normativos: o novo Regimento Interno da ECI (2024)¹³.

Todo o material relevante, como atas e matrizes RACI, é disponibilizado em um ambiente compartilhado, enquanto outros documentos oficiais podem ser acessados diretamente no *site* da instituição.

- **Subetapa 2 - Análise dos processos da ECI-UFMG**

Nesta subetapa, realizou-se uma análise abrangente e sistemática dos processos de negócios da ECI-UFMG, com o objetivo de compreender as atividades essenciais, os fluxos de trabalho e as interações institucionais. A abordagem adotada consistiu em:

- **Identificação dos principais processos, atividades, dados e informações operacionalizados pela ECI-UFMG:**

Para a realização desta subetapa, foi conduzida uma análise detalhada ao longo do projeto BPM Acadêmico 2.0, com base em leituras e avaliações do BPM Acadêmico 1.0. O BPM Acadêmico 2.0 foi elaborado com o foco na execução dos processos prioritários, tendo como objetivo a implementação das principais ações durante os anos de 2023 e 2024. Durante esse período, foi dada maior atenção a determinadas áreas, com base em uma análise comparativa entre os dois modelos. As áreas prioritárias, que foram mais focadas neste mapeamento, incluem:

- Central Única de Atendimento às Graduações (CAG).
- Comissão Permanente de Ensino (COPERE).
- Comissão Permanente de Recursos Humanos (COPERH).

Essas áreas foram destacadas devido à sua relevância estratégica para a ECI e sua importância para o cumprimento das metas institucionais. No BPM Acadêmico 1.0, a COPERH ocupava a segunda posição entre as áreas prioritárias. No entanto, com base na análise e nas necessidades atuais da instituição, a COPERH foi reposicionada para o terceiro lugar no BPM Acadêmico 2.0. A CAG, que se encontrava entre a quarta e a sexta posição no BPM Acadêmico 1.0, passou a ocupar a primeira posição no BPM Acadêmico 2.0, especialmente após a integração da

¹³ Regimento interno disponível em:

https://ufmg.br/storage/7/4/1/9/7419ce8598beb17696fcd0d5d0ecf96_17362515592148_1570174867.pdf

Secretaria Geral com o Colegiado de Biblioteconomia, o que trouxe uma maior coesão e eficiência aos processos da área. Ademais, um ponto importante abordado no BPM Acadêmico 2.0 foi a unificação das áreas DTGI e DOTI, que, a partir do novo modelo, passaram a ser parte da COPERE, consolidando, assim, uma gestão mais integrada das questões tecnológicas e de inovação na ECI.

- **Identificação de possíveis interações entre os processos:**

Nesse momento, avaliaram-se detalhadamente os fluxos dos processos, com foco na compreensão das interações entre diferentes atividades e departamentos, tanto os processos do BPM Acadêmico 1.0 quanto do BPM 2.0.

5.2.3 Etapa 3 - Identificação de objetivos e metas da ECI-UFMG

A partir da análise dos documentos relacionados, o foco voltou-se para:

- Identificar objetivos, metas e diretrizes estabelecidos no Planejamento Estratégico da ECI-UFMG.
- Avaliar o direcionamento estratégico da instituição e compreender as ações necessárias para atingir os resultados esperados.

Essa análise permitiu mapear o alinhamento entre os objetivos estratégicos da ECI e os princípios da Cadeia de Valor.

5.2.4 Etapa 4 - Workshops para a validação de processos e diretrizes estratégicas da ECI

Como membro da equipe do projeto BPM Acadêmico, a autora participou ativamente dos *workshops* para validação de processos da ECI, realizados durante a fase do BPM 2.0. Esse processo teve como objetivo aprofundar a análise documental e garantir que as diretrizes estratégicas da ECI estivessem devidamente alinhadas aos processos operacionais da instituição. A participação dos gestores da ECI foi fundamental, já que eles contribuíram diretamente para os *workshops* de validação, ao lado dos responsáveis pelos três setores principais envolvidos: a Central Única de Atendimento às Graduações (CAG), a Comissão Permanente de Ensino (COPERE) e a Comissão Permanente de Recursos Humanos (COPERH).

A série de *workshops* foi composta por reuniões colaborativas com a presença de colaboradores de diferentes áreas da ECI. O principal objetivo desses encontros foi validar o mapeamento de processos elaborado anteriormente, identificar lacunas e áreas de melhoria, além de mapear as interações institucionais de forma conjunta e integrada. Durante as sessões, os participantes também tiveram a oportunidade de alinhar seus entendimentos sobre os processos, considerando as experiências práticas dos colaboradores, que vivenciam diretamente essas atividades no cotidiano.

A participação ativa dos colaboradores foi crucial para garantir que as recomendações propostas fossem realistas, viáveis e refletissem as necessidades reais do ambiente de trabalho. Essa troca de conhecimentos entre os gestores e os responsáveis pelas áreas foi essencial para a melhoria dos processos e o desenvolvimento de soluções eficazes.

A abordagem integrada, que combinou análise documental com *workshops* colaborativos, permitiu uma análise aprofundada e rica, promovendo ajustes no mapeamento dos processos. Esse procedimento garantiu que os objetivos estratégicos da ECI fossem adequadamente traduzidos para as práticas operacionais diárias. Além disso, esses *workshops* desempenharam um papel importante no engajamento e na conscientização dos gestores e colaboradores sobre a relevância da gestão de processos, criando um ambiente favorável para a implementação bem-sucedida das melhorias propostas.

5.2.5 Etapa 5 - Criação dos macroprocessos

A norma ISO 9001:2015 (ABNT 2015) destaca a importância da gestão eficiente dos processos por meio da definição clara de entradas (insumos utilizados) e saídas (resultados esperados). Esse princípio garante que cada processo esteja devidamente estruturado e alinhado aos objetivos organizacionais.

No contexto da ECI-UFMG, essa abordagem foi aplicada à criação do macroprocesso, permitindo a visualização integrada das principais atividades e sua interdependência.

Por exemplo, no processo de matrícula, os insumos incluem o *software* de matrícula e a infraestrutura de *internet*, enquanto a saída esperada é o aluno matriculado. Além disso, a definição da sequência e da interação entre os processos é essencial para assegurar a coerência operacional. No caso do atendimento aos alunos, o cumprimento de créditos deve ocorrer antes

da solicitação do diploma, demonstrando a conexão entre esses processos. Essa relação pode ser representada por meio de um macrofluxo, ou macroprocesso, que oferece uma visão holística e estruturada das atividades institucionais.

Outro aspecto crítico é a implementação de critérios e métodos de monitoramento e controle, fundamentais para garantir a qualidade e o desempenho dos processos. Indicadores como o índice de reclamações foram utilizados para identificar oportunidades de melhoria e otimizar os resultados obtidos, apresentando-se como indicadores potenciais.

O mapa de processos criado foi composto pelos seguintes elementos essenciais sugestivos:

- a) Objetivo: definir a finalidade do macroprocesso e seu impacto na instituição.
- b) Tecnologia e recursos necessários: identificação das ferramentas e infraestrutura essenciais para execução.
- c) Riscos: levantamento dos riscos envolvidos na operação dos processos.
- d) Conhecimentos necessários: competências e habilidades requeridas para a execução adequada das atividades.
- e) Entrada: insumos necessários para iniciar cada processo.
- f) Saída: resultados esperados ao final do processo.
- g) Principais áreas envolvidas: setores e equipes responsáveis pela execução e pelo monitoramento.
- h) Sequência e interação entre os processos: mapeamento do fluxo de atividades e suas conexões.

5.2.6 Etapa 6 - Criação do Mapa de Processos

O objetivo do Mapa de Processos foi proporcionar uma visualização clara, rápida e abrangente dos fluxos de trabalho da instituição, facilitando a análise, a identificação de oportunidades de melhoria e o aprimoramento da gestão. Esse mapeamento possibilitou um entendimento estruturado das atividades executadas, destacando a relação entre os processos e seu impacto na entrega de valor ao usuário final.

Nesta etapa, os seguintes passos foram seguidos:

1. Definição do propósito do mapeamento – Foram estabelecidos os objetivos da análise, como, por exemplo, melhorar a experiência e o atendimento ao aluno, aumentar a eficiência dos processos internos ou otimizar a gestão acadêmica e administrativa.
2. Identificação dos processos – Os processos organizacionais foram mapeados e classificados em três categorias principais:
 - Processos primários: aqueles que agregam valor diretamente ao beneficiário, como matrícula, orientação acadêmica e emissão de certificados.
 - Processos de suporte: atividades que forneciam suporte aos processos primários, como gestão de tecnologia da informação, recursos humanos e infraestrutura.
 - Processos de gestão: incluíam planejamento, controle e melhoria contínua dos processos institucionais, garantindo alinhamento estratégico e conformidade com diretrizes institucionais.
3. Análise da interdependência dos processos – Foram estudadas as conexões entre as diferentes atividades, identificando possíveis gargalos, redundâncias ou oportunidades de otimização.
4. Elaboração da representação visual – Foi criado um diagrama estruturado que facilitou a interpretação dos processos, evidenciando o fluxo de atividades e os principais pontos de decisão.

Esse mapeamento poderá ser útil como uma ferramenta estratégica, permitindo uma gestão mais eficiente e um acompanhamento contínuo dos processos organizacionais, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela ECI. O tema central do Mapa de Processo foi o atendimento ao aluno, ao ensino, à pesquisa e à extensão. O modelo priorizou o *stakeholder* 'aluno', mas pode ser expandido para integrar outros *stakeholders*, como, por exemplo, os fornecedores.

5.2.7 Etapa 7 - Criação da taxonomia

A etapa de construção da taxonomia dos processos mapeados no BPM Acadêmico 1.0 e 2.0 consistiu em organizar as informações coletadas de forma estruturada e acessível, com o intuito de fornecer uma visão clara e eficiente dos processos que sustentam as operações da ECI-UFMG. Após a identificação e análise dos processos e atividades principais, o foco foi a

categorização das informações em níveis distintos, facilitando a compreensão e a aplicação das informações dentro da organização.

O processo de construção da taxonomia envolveu as seguintes ações principais:

- a) **Categorização dos processos:** inicialmente, os processos foram classificados em diferentes níveis, com base em sua complexidade e função dentro da estrutura organizacional. Cada processo foi organizado de maneira a refletir sua importância e relação com os outros, criando uma hierarquia que facilitasse o entendimento e a análise. A categorização também considerou a ordem de prioridade dos mapeamentos de processos, conforme sua realização, alinhando-os aos aspectos estratégicos da instituição e buscando garantir a eficiência em sua execução.
- b) **Criação de uma taxonomia integrada:** com a categorização estabelecida, foi desenvolvida uma taxonomia integrada, que agrupou os processos em categorias e subcategorias, proporcionando uma visão holística da organização. Essa integração garantiu que os dados e informações fossem sistematizados de maneira eficiente, alinhados aos objetivos estratégicos da ECI-UFMG. A estrutura integrada permitiu, também, mapear os níveis de macroprocesso, processo e subprocessos, de forma a facilitar a análise e o controle dos processos.
- c) **Validação com *stakeholders*:** após a criação da taxonomia, a estrutura foi validada com os principais *stakeholders*, incluindo gestores, docentes e servidores técnico-administrativos. Esse processo de validação assegurou que a taxonomia fosse próxima da realidade, prática e alinhada às necessidades da organização. Durante esse processo, foram realizadas reuniões breves e objetivas para apresentar a taxonomia e realizar os ajustes conforme necessário, com foco na ordem de relevância estratégica. A validação garantiu que a taxonomia fosse efetivada para o alinhamento com as diretrizes estratégicas da ECI-UFMG e atendesse às necessidades do ambiente organizacional.

Essa abordagem foi essencial para garantir que a taxonomia fosse realista, efetiva e atendesse às demandas organizacionais, contribuindo para a otimização dos processos e o alinhamento estratégico da ECI-UFMG, promovendo uma gestão mais eficiente e eficaz dos processos internos.

A abordagem estrutural foi realizada no contexto da ECI e dos Projetos BPM Acadêmico 1.0 e 2.0, seguindo suas respectivas fases. Inicialmente, a estruturação ocorreu de forma estratégica, priorizando os setores conforme a necessidade de atender às mudanças e estratégias da ECI. Em seguida, foram consideradas a ordem de relevância dos processos para o momento e sua segmentação em subprocessos.

Os subprocessos foram definidos com base nas seguintes situações, de acordo com Silva (2017):

- a) Quando o processo ou subconjunto de atividades é muito complexo.
- b) Quando há muitas atividades, com diversas entradas e saídas para outros processos.
- c) Quando existe a possibilidade de reutilização de um subconjunto de atividades em outros momentos ou processos.

Nesses casos, um subprocesso pode ser considerado um pequeno padrão de processo. Além disso, foram identificadas as atividades dentro dos processos, detalhando suas ações e partes menores, que compõem a estrutura organizacional de forma mais precisa.

5.2.8 Etapa 8 - Integração da taxonomia de processos com o Planejamento Estratégico

Esta etapa consistiu em integrar os processos identificados na taxonomia ao planejamento estratégico da ECI-UFGM aos macroprocessos identificados e ao mapa de processos definido, priorizando aqueles de maior relevância para a ECI. Para isso, foi necessário:

1. **Identificação e priorização dos Processos Estratégicos:**

- Analisar a taxonomia de processos vigente e selecionar aqueles com maior impacto estratégico.
- Utilizar critérios como alinhamento às metas institucionais, relevância para *stakeholders* e impacto no valor gerado.

2. **Mapeamento na Cadeia de Valor**

- Posicionar cada processo identificado na Cadeia de Valor institucional.
- Representar as interações entre processos para garantir um fluxo contínuo e eficiente.

3. Síntese de conexões e impactos:

- Realizar uma síntese dos processos mais relevantes, destacando como eles se relacionam e contribuem para os objetivos estratégicos.
- Identificar pontos de melhoria e oportunidades de inovação a partir dessas conexões.

5.2.9 Etapa 9 - Elaboração de recomendações para a criação de um modelo integrado de Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos para a ECI-UFGM

A criação da Cadeia de Valor demandou a formulação de recomendações estratégicas que assegurem sua compreensão e aplicabilidade por todos os *stakeholders* envolvidos. Dessa forma, buscou-se estruturar um modelo que pudesse ser implementado e utilizado de maneira eficaz no futuro, promovendo um alinhamento entre os processos institucionais e os objetivos estratégicos da ECI-UFGM.

As recomendações formuladas foram organizadas considerando os seguintes aspectos:

- Clareza e acessibilidade: a Cadeia de Valor deve ser de fácil compreensão para todos os usuários, independentemente do seu nível de familiaridade com a gestão de processos.
- Alinhamento estratégico: deve-se garantir que os processos mapeados estejam diretamente conectados às diretrizes institucionais, promovendo a melhoria contínua da gestão acadêmica e administrativa.
- Engajamento dos *stakeholders*: a implementação do modelo deve incentivar a participação ativa de docentes, servidores técnico-administrativos e gestores, garantindo que suas contribuições sejam incorporadas ao modelo.
- Flexibilidade e adaptabilidade: o modelo deve permitir ajustes e atualizações conforme a evolução das necessidades institucionais e das melhores práticas de gestão.
- Integração tecnológica: o uso de ferramentas digitais e metodologias de modelagem de processos deve ser incentivado para facilitar a visualização e gestão da Cadeia de Valor.

Para isso, foi necessário o desenvolvimento das seguintes subetapas:

- **Subetapa 1 - Classificação dos processos em atividades primárias, apoio e gestão.**

Nesta subetapa, foram elaboradas recomendações para a criação de um modelo que integrasse a Cadeia de Valor, o Planejamento Estratégico e a Gestão de Processos, visando promover uma gestão mais eficiente e inovadora na ECI-UFMG.

- **Subetapa 2 - Alinhamento entre os processos e as atividades analisadas e o Planejamento Estratégico**

Teve como objetivo garantir que todos os processos e atividades estivessem alinhados com os objetivos estratégicos da ECI-UFMG, assim sendo necessário:

1. Realizar uma análise detalhada dos processos e das atividades identificadas, por meio do mapeamento das suas contribuições diretas para os direcionamentos estratégicos.
2. Criar representações gráficas da relação entre processos e objetivos estratégicos, para maior clareza visual.
3. Desenvolver um modelo de apresentação gráfica:

- **Modelo baseado na Cadeia de Valor de Porter (1985):** estruturação tradicional de processos e atividades.

Pode-se criar, também, um **modelo baseado em estudos recentes de *benchmarking***: incorporação de práticas modernas e atualizadas de gestão em que a visão de processos gerenciais fica mais clara.

4. Revisar continuamente os modelos, garantindo que permaneçam alinhados às mudanças no Planejamento Estratégico e às inovações na gestão institucional (recomendação).

5.2.10 Etapa 10 - Proposta de uma Cadeia de Valor para a ECI-UFMG

A criação da Cadeia de Valor da ECI-UFMG é uma proposta estratégica, ainda não apresentada ou validada, que visa aprimorar a eficiência organizacional e garantir o alinhamento estratégico dos processos que sustentam a instituição. A Cadeia de Valor é um modelo que busca descrever as atividades e os processos-chave realizados pela instituição, com o intuito de identificar como essas ações contribuem para gerar valor para seus *stakeholders*.

O principal objetivo consistiu em mapear as atividades essenciais da ECI-UFMG, destacando os pontos críticos e propondo melhorias nos processos, a fim de maximizar o valor gerado para a comunidade acadêmica, os alunos, os docentes, os técnicos-administrativos e a própria instituição. A proposta da Cadeia de Valor permite visualizar, de maneira clara e integrada, como cada processo contribui para o desempenho global da universidade, propondo soluções que possam otimizar as operações e alinhá-las com as metas estratégicas da ECI-UFMG.

A proposta de Cadeia de Valor baseou-se prioritariamente no mapeamento prévio dos processos primários, de apoio e de gestão, realizados nas etapas anteriores dos BPM Acadêmico 1.0 e 2.0. Com isso, foram identificadas e organizadas as principais atividades da ECI-UFMG, com destaque para áreas essenciais, como:

- a) Atendimento aos alunos, que inclui processos de matrícula, acompanhamento acadêmico e formatura.
- b) Gestão de ensino e aprendizagem, envolvendo a coordenação dos cursos, o desenvolvimento de currículos e a implementação de novas metodologias.
- c) Gestão administrativa e de recursos humanos, com ênfase em alocação de recursos, gestão de pessoal e apoio aos docentes e técnicos-administrativos.
- d) Apoio tecnológico, com destaque para a infraestrutura e as plataformas acadêmicas utilizadas por alunos e professores.
- e) Processos estratégicos que visam promover o alinhamento das diretrizes definidas pela instituição UFMG/ECI, melhorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, com foco nos *stakeholders* (alunos, técnicos-administrativos, docentes, fornecedores, governo e sociedade).

Quanto à estrutura da Cadeia de Valor, esta foi organizada em torno de uma abordagem integrada, levando em consideração tanto os processos acadêmicos quanto os administrativos da ECI-UFMG. Para isso, foram identificadas as entradas (insumos necessários para cada atividade), as ações (processos executados) e as saídas (resultados que impactam diretamente os *stakeholders*). Cada atividade será associada a indicadores de qualidade, eficiência e eficácia, a fim de garantir o máximo aproveitamento dos recursos e a qualidade dos serviços prestados.

Ações estratégicas propostas: a proposta de Cadeia de Valor contempla ações estratégicas que visam garantir a eficácia na implementação de melhorias, como:

- a) Alinhamento com o Planejamento Estratégico: cada atividade e processo será revisado para garantir que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da instituição, promovendo o valor agregado para a comunidade acadêmica e os demais *stakeholders*.
- b) Identificação de gargalos e oportunidades de melhoria: a análise da Cadeia de Valor ajudará a identificar processos ineficientes, redundantes ou desatualizados, com a proposição de alternativas para otimização.
- c) Promoção de inovações tecnológicas: a proposta também destaca a necessidade de integrar novas tecnologias aos processos, com foco em plataformas digitais, sistemas de gestão acadêmica e ferramentas que aprimorem a experiência de alunos, docentes e gestores.
- d) Engajamento e capacitação: será promovida a participação ativa de gestores, docentes e servidores técnico-administrativos no processo de validação e implementação da Cadeia de Valor, com *workshops* e atividades de capacitação.

Ressalta-se que se trata de uma proposta de Cadeia de Valor que ainda precisa ser validada pela liderança da escola e pelos principais *stakeholders* da ECI-UFMG. Para tanto, será necessária a realização de reuniões de apresentação do modelo e de possíveis ajustes. O modelo final deverá ser acompanhado por indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar sua implementação e garantir o sucesso da proposta. Os indicadores de qualidade, como o índice de satisfação dos alunos e o tempo de resposta nas solicitações, por exemplo, servirão como parâmetros para avaliar a eficácia das mudanças propostas.

A proposta de criação da Cadeia de Valor para a ECI-UFMG tem como objetivos otimizar os processos internos e melhorar a interação entre as atividades acadêmicas e administrativas, com um foco claro na criação de valor para todos os envolvidos. Embora ainda não tenha sido apresentada nem validada, essa proposta visa estabelecer uma estrutura clara e eficiente que possa ser ajustada conforme as necessidades e a realidade da instituição. Uma vez validada, a Cadeia de Valor terá um papel fundamental na gestão estratégica da ECI-UFMG, promovendo uma melhoria contínua nos processos e na experiência de todos os *stakeholders*.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados são apresentados com base nos procedimentos adotados nesta pesquisa.

6.1 Resultados e discussões sobre a metodologia implementada

6.1.1 Resultado da Etapa 1 - Pesquisa de melhores práticas

Para construir o modelo proposto, foi realizada uma pesquisa aprofundada sobre a aplicação prática da Cadeia de Valor e das ferramentas associadas, especialmente na área da Ciência da Informação.

6.1.1.1 Resultado da Subetapa 1: Revisão Sistemática de Literatura

Os resultados detalhados RSL estão na Seção 2 desta dissertação para garantir uma apresentação clara e estruturada dos achados, facilitando a compreensão e a análise pelos leitores. Essa organização permite que os dados sejam acessados de maneira direta, promovendo uma melhor contextualização dentro da pesquisa e possibilitando a verificação da metodologia empregada logo no início do texto.

A RSL revelou diversos estudos acadêmicos sobre o uso de ferramentas e procedimentos para a criação da Cadeia de Valor. Entre as metodologias destacadas, estão 5W2H, BSC e SWOT, missão, visão e valores, além da busca por pesquisa e desenvolvimento, documentação e armazenamento de informações, análise de macroprocessos, mapeamento de processos,

detalhamento de atividades e identificação de fatores determinantes de custos. No entanto, os aspectos relacionados aos custos não foram abordados nesta pesquisa.

Outro ponto identificado foi a análise de *stakeholders*, com ênfase nas conexões entre os elos da cadeia e na definição do modelo de negócio, priorizando os resultados para a sociedade dentro do contexto universitário. Nesse cenário, também se destacou a busca por tecnologias. Além disso, o estudo evidenciou a relevância do Planejamento Estratégico, a interligação entre a Cadeia de Valor produtiva e a cadeia de suprimentos, bem como a presença de informações implícitas relacionadas à gestão da informação, especialmente na identificação dos processos primários, de apoio e de gestão.

Apesar da ampla aplicação do conceito de Cadeia de Valor em áreas como Administração, Contabilidade e Engenharia de Produção, seu uso na Ciência da Informação ainda é incipiente. Os resultados também demonstraram uma forte relação entre Mapeamento de Processos e Cadeia de Valor, considerando seu papel no alcance de objetivos estratégicos e na conscientização sobre os propósitos institucionais, com destaque para a centralidade da informação.

A RSL apontou Porter (1985) como o autor mais citado sobre o tema, com uma metodologia consolidada há cerca de 40 anos. No entanto, para a ciência, esse período é considerado médio, já que existem métodos com mais de 60 anos, o que reforça sua relevância como boa prática. Os estudos mais alinhados ao contexto da Escola de Ciência da Informação (ECI) foram: (1) Porter (1985), além de dois outros trabalhos baseados nesse modelo e que agregam novas abordagens, (2) Walter e Lancaster (2000) e (3) Karvonen, Karvonen e Kraslawski (2012).

Walter e Lancaster (2000) exploram o conceito de Cadeia de Valor sob a ótica de Porter (1985), destacando a necessidade de estratégias organizacionais centradas na criação de valor. Os autores ressaltam a importância do alinhamento entre processos internos e externos para garantir a entrega de valor às partes interessadas e abordam desafios como a resistência à mudança organizacional e a necessidade de adaptação da cultura corporativa. Essas questões são particularmente relevantes para a ECI no atual momento de reestruturação, sobretudo na reorganização dos processos internos e na reformulação de seu regimento.

Já o estudo de Karvonen, Karvonen e Kraslawski (2012) trouxe contribuições importantes ao demonstrar que, no contexto universitário, a Cadeia de Valor favorece a eficiência, a

colaboração com diferentes atores e o impacto social. Os autores enfatizam a relação entre ensino, pesquisa e serviços públicos, destacando a importância de parcerias com empresas, suporte a políticas públicas e transferência de conhecimento. O modelo proposto também reforça a necessidade de colaboração e flexibilidade, além da integração entre pesquisa acadêmica e demandas externas, como inovação tecnológica e sustentabilidade. Esses conceitos se mostram pertinentes ao contexto da ECI e estão alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG, evidenciando a necessidade de considerar a informação como um elemento estratégico na gestão universitária.

A RSL possibilitou não apenas a compreensão da aplicação da Cadeia de Valor no ensino superior, mas também a identificação das metodologias utilizadas e a análise do público-alvo, com especial atenção aos alunos. O processo seguiu as seguintes etapas:

- a) Definição do protocolo de pesquisa
- b) Seleção dos termos de busca
- c) Determinação das bases de dados
- d) Execução das buscas
- e) Análise e apresentação dos resultados

Com base nessa revisão, foi possível traçar um panorama da Cadeia de Valor na Ciência da Informação e sua relevância para a estruturação estratégica da ECI.

6.1.1.2 Resultado da Subetapa 2 - Realização de Benchmarking

O *benchmarking* teve como objetivo identificar e analisar práticas consolidadas que pudessem contribuir para a modelagem de processos no contexto da ECI. Para isso, foi utilizada a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), apresentada no item 2 desta dissertação, elaborada especificamente com esse propósito. Os critérios de análise comparativa foram definidos a partir da leitura e extração dos elementos presentes nas metodologias de criação da Cadeia de Valor dos textos analisados. Essa abordagem possibilitou a construção de um modelo fundamentado nas melhores práticas identificadas na literatura.

A Cadeia de Valor resultante do *benchmarking* foi elaborada a partir da análise dos trabalhos de Sauberlic (2021), Tang, Wu e Zeng (2015) e Paz (2018).

Observou-se, também, a relação entre Mapeamento de Processos e Cadeia de Valor, sobretudo no desenvolvimento de atividades, subprocessos, processos, setores, macroprocessos e Cadeias de Valor.

A estrutura proposta organizou os processos em quatro grandes categorias:

- a) Processos principais – relacionados diretamente à entrega de valor institucional.
- b) Processos de apoio – suporte operacional e administrativo aos processos principais.
- c) Processos gerenciais – estruturas de governança e monitoramento estratégico.
- d) Processos de margem – elementos que impactam a organização, mas não são o foco central da análise.

A partir dessa categorização, foi desenvolvido um **plano de ação** para a implementação dos conceitos identificados. Além disso, a organização das taxonomias permitiu estruturar os macroprocessos da ECI. A análise da margem não foi aprofundada nesta pesquisa.

6.1.1.3 Resultado da Subetapa 3 - Elaboração do plano de ação

Esse plano de ação proporciona uma visão detalhada das etapas que foram seguidas para criar as recomendações e a própria construção da Cadeia de Valor na ECI-UFMG.

Apresenta-se o Quadro 29 a 34 Plano de Ação 5W2H.

Quadro 29: Plano de Ação - O quê?

Plano de Ação

- O quê? (Ação ou tarefa a ser realizada)

Objetivo principal: desenvolver e implementar recomendações para a criação de um modelo de Cadeia de Valor que otimize os processos da ECI-UFMG, visando aumentar a eficiência organizacional, melhorar o alinhamento com os objetivos estratégicos e promover melhorias contínuas.

Ações específicas:

- a) Compreender o cenário da ECI-UFMG.
- b) Mapear e analisar os processos atuais, lendo e analisando os *AS-IS* dos processos antigos para ajudar a compreender os novos *TO-BE*. Também se deve investigar os processos de negócios da instituição, compreendendo suas atividades, fluxos de trabalho e interações. A metodologia inclui revisão de documentos e observação direta. Desenvolvem-se, ainda, macroprocessos para ajudar no elenco das atividades prioritárias.
- c) Identificar gargalos e ineficiências.
- d) Propor melhorias no fluxo de informações e na integração dos processos.
- e) Propor dicas de implementação de ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho dos processos, separando as atividades por primárias e suporte.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 30: Plano de Ação - Por quê?

Plano de Ação
<ul style="list-style-type: none"> ○ Por quê? (Motivos e objetivos por trás da ação) <p>Motivo principal: a ECI-UFMG precisa otimizar seus processos e alinhar suas atividades às exigências do mercado e às necessidades dos <i>stakeholders</i>, com foco na melhoria contínua, transparência e eficiência organizacional.</p> <p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Busca por melhores práticas: evidenciar as formas com que outras universidades utilizam, de forma estratégica, a Cadeia de Valor. b) Eficiência operacional: garantir que todos os processos da ECI-UFMG estejam alinhados. c) Melhoria da comunicação interna: facilitar o fluxo de informações entre diferentes áreas. d) Alinhamento estratégico: assegurar que os processos da ECI estejam diretamente alinhados aos objetivos estratégicos da UFMG, promovendo maior transparência e rastreabilidade. e) Aumento de competitividade: melhorar a qualidade dos serviços prestados pela ECI, contribuindo para a excelência acadêmica e administrativa

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 31: Plano de Ação - Quem

Plano de Ação

- Quem? (Pessoa responsável pelas atividades)
Pesquisadora e orientadora.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 32 - Plano de Ação - Onde?

Plano de Ação
<ul style="list-style-type: none"> ○ Onde? (Local) Na Escola de Ciência da Informação/UFMG <p>6.1.1.7 4. Quando? (Cronograma e prazos para conclusão da ação)</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Fase de planejamento e mapeamento dos processos: 1 a 2 meses. b) Fase de identificação de gargalos e proposição de melhorias: 2 a 3 meses. c) Fase de implementação das melhorias propostas: 3 a 4 meses. d) Monitoramento contínuo: não foi contemplado. e) Avaliação final de desempenho e ajustes: não foi contemplado. <ul style="list-style-type: none"> ○ Quem? (Responsáveis pela execução da ação) <p>Responsáveis principais:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Coordenação da ECI-UFMG: responsável pela gestão e supervisão do processo de implementação da Cadeia de Valor. b) Equipe de TI da ECI: encarregada de fornecer o suporte técnico necessário para ferramentas de monitoramento e integração de sistemas. c) Consultores especializados (se necessário): responsáveis por auxiliar no mapeamento de processos, análises e melhorias contínuas. d) Colaboradores e gestores de áreas-chave: possuem envolvimento direto nas áreas impactadas pelo processo de mapeamento, análise e melhoria dos processos.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 33: Plano de Ação - Quando?

Plano de Ação
○ Quando? (Período da pesquisa) 2023 e 2024

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 34: Plano de Ação - Continuação - Como?

Plano de Ação
<ul style="list-style-type: none"> ○ Como? (Métodos e recursos necessários para realizar a ação) <p>Metodologia: aplicação da Cadeia de Valor baseada no modelo de Porter (1985), com adaptações para o contexto acadêmico da ECI-UFMG.</p> <p>Ferramentas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Software</i> de mapeamento de processos, tais como Bizagi, para mapeamento dos processos, Word para criação dos manuais, Power Point e Canvas para apresentações e criação dos modelos de Cadeia de Valor. b) Documentos e recursos informacionais (para treinamentos e disseminação interna). c) Ações concretas: realizar <i>workshops</i> de capacitação sobre a Cadeia de Valor para todos os envolvidos. d) Identificar, com os gestores de áreas, processos críticos e suas interações. e) Adotar uma metodologia ágil de implementação, com ciclos curtos de <i>feedback</i> para ajustes contínuos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Quanto? (Custos associados à execução da ação) <p>Não foi realizado.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O Quanto é relacionado a valores e não se aplicou a esse projeto.

6.1.2 Resultado da Etapa 2 - Identificação e avaliação documental

Os resultados desta etapa foram apresentados a partir de suas três subetapas, a seguir:

6.1.3.1 Resultado da Subetapa 1 - Identificação e avaliação de documentos oficiais relacionados ao Planejamento Estratégico da ECI – UFMG

Os resultados das análises dos documentos indicaram mudanças organizacionais e estruturais, disponíveis no regimento interno da ECI e no organograma apresentado no Anexo A.

Já no Planejamento Estratégico e PDI, os resultados destacam:

- a) Que há uma necessidade constante de identificar ações que visem aprimorar a excelência do atendimento aos alunos e à comunidade, além de promover um maior envolvimento estratégico dos técnicos-administrativos e docentes. Destaca-se, ainda, a ênfase em cursos operacionais e administrativos, garantindo maior transparência para a comunidade.
- b) Dentre as principais iniciativas que foram vistas para as ações, ressaltam-se a melhoria da infraestrutura física e o aprimoramento da gestão administrativa, com destaque para o projeto BPM Acadêmico. Esse projeto tem um papel fundamental no fortalecimento das atividades ligadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, evidenciando os esforços e a atenção dedicados à sua implementação, assim como os demais projetos da escola.
- c) A gestão democrática e participativa também é evidente no BPM Acadêmico, abrangendo desde o mapeamento dos processos até as diversas reuniões de validação e homologação dos processos reestruturados, o envolvimento e os esforços de muitos docentes e técnicos-administrativos nessas atividades. Além disso, o projeto contribui para a reorganização estrutural do organograma, que atualmente se encontra em fase de mudança, indo a favor das ações disponíveis no Planejamento Estratégico, indicando reestruturação. Enfatiza-se o uso da tecnologia, não só na infraestrutura tecnológica de ensino da escola, mas também nos processos administrativos e operacionais, também vistos no BPM Acadêmico, além da disseminação do Planejamento Estratégico, no qual foi possível o acesso a essa pesquisa.

- d) Observa-se que o Planejamento Estratégico tem sua vigência até o ano corrente. A imersão dessa pesquisa possibilitou a coerência entre os propósitos indicados no Planejamento Estratégico e o engajamento dos técnicos-administrativos e docentes para atingir muitos dos propósitos assinalados nele.

O plano prevê o acompanhamento contínuo dos indicadores, enfatizando as recomendações presentes no Relatório de Recomendações para a Cadeia de Valor da ECI 2024. Essa etapa foi essencial para consolidar uma base documental robusta, permitindo a construção de um modelo alinhado às necessidades da ECI.

6.1.2.2 Resultado da Subetapa 2 - Análise dos processos da ECI-UFMG

A análise dos processos da ECI-UFMG revelou pontos positivos e oportunidades de melhoria na execução e no gerenciamento das atividades institucionais.

- Pontos fortes
 - Uso de sistemas automatizados: a adoção do SIGA e do SEI tem contribuído para a digitalização e automação de processos, reduzindo burocracias e otimizando a tramitação de documentos.
 - Centralização do atendimento: a estruturação de um atendimento centralizado resultou em maior organização, eficiência e qualidade no suporte aos alunos.
 - Engajamento dos líderes: o compromisso da gestão com o projeto BPM Acadêmico fortalece a validação e a continuidade das iniciativas de melhoria dos processos institucionais.
 - Equipe qualificada e colaborativa: a equipe demonstra envolvimento ativo e disposição para dialogar, facilitando a implementação de mudanças.
- Desafios e oportunidades de melhoria:
 - Presença de processos manuais: algumas atividades, como trancamento de matrículas e emissão de históricos anteriores a 1980, ainda são realizadas manualmente, demandando esforços para a sua automação.

- Integração entre SIGA e SEI: apesar dos avanços, nem todos os processos administrativos estão completamente integrados aos sistemas, o que impacta a uniformidade da gestão documental.
- Evolução das legislações: a constante atualização normativa exige a definição de um ponto focal para consulta e análise, garantindo o alinhamento às exigências institucionais.
- Monitoramento de desempenho: o acompanhamento de indicadores específicos para cada processo essencial poderia proporcionar um controle mais eficaz e ajustes contínuos, embora a pesquisa não tenha se aprofundado nessa questão.
- Capacitação contínua: apesar dos esforços, ainda há necessidade de reforçar a formação dos servidores, garantindo que estejam preparados para as mudanças nos processos institucionais.

A implementação do BPM Acadêmico na ECI passou por um processo de refinamento significativo ao longo das suas versões:

- BPM Acadêmico 1.0: identificou aproximadamente 456 processos, abrangendo uma ampla gama de atividades administrativas e acadêmicas. No entanto, a grande quantidade de processos revelou a necessidade de um modelo mais eficiente.
- BPM Acadêmico 2.0: com foco em governança e otimização, reduziu o número de processos finalísticos essenciais para 69, consolidando um total de 525 processos finalísticos alinhados às necessidades estratégicas da instituição.

Essa reformulação trouxe avanços significativos:

- Maior padronização e transparência nos fluxos de trabalho;
- Redução de atividades redundantes e integração de práticas ágeis;
- Melhoria na comunicação interna e na tomada de decisões;
- Digitalização e redução da dependência de processos manuais.

A reestruturação dos processos permitiu uma gestão acadêmica e administrativa mais eficiente, com impactos diretos na otimização de recursos e maior colaboração entre os setores. Além disso, a identificação de oportunidades de melhoria contínua possibilitou ajustes estratégicos, como a revisão de fluxos burocráticos, o uso de ferramentas tecnológicas e a capacitação dos servidores.

Para o futuro, os resultados dessa análise servirão como base para novas evoluções. Os próximos passos incluem:

- Expansão da digitalização e automação dos processos;
- Desenvolvimento de interfaces *online* para consulta e atualização de fluxos;
- Substituição de manuais extensos por ferramentas interativas.

Essas iniciativas poderão auxiliar na gestão da informação na ECI-UFMG.

6.1.3 Resultado da Etapa 3 - Identificação de objetivos e metas da ECI-UFMG

A definição clara dos objetivos e das metas estratégicas é essencial para o alinhamento institucional e a busca por excelência na gestão acadêmica e administrativa. No contexto da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), essas diretrizes são estabelecidas de forma integrada, considerando sua missão de gerar e disseminar conhecimento científico, tecnológico e cultural, bem como sua visão de se consolidar como uma instituição de referência nacional e internacional.

No âmbito da Escola de Ciência da Informação (ECI), a ausência de uma formulação oficial de missão, visão e valores evidencia a necessidade de um alinhamento estratégico mais estruturado, conforme destacado no Planejamento Estratégico 2021-2025 da unidade. Diante disso, a análise do organograma institucional e do próprio planejamento estratégico se torna fundamental para compreender a estrutura organizacional da ECI e suas diretrizes operacionais. A visão por processos, embora linear, possibilita uma abordagem mais clara das interações entre setores e das hierarquias funcionais, permitindo um mapeamento eficiente das áreas que demandam aprimoramento.

No contexto do BPM Acadêmico, projeto implementado especificamente na ECI-UFMG, a missão e a visão foram definidas com o propósito de otimizar processos e aprimorar a gestão acadêmica e administrativa. Com valores centrados na ética, transparência administrativa, eficiência gerencial e orientação a resultados, o BPM Acadêmico busca consolidar a ECI como um modelo de referência na modernização e inovação da gestão de processos.

A partir dessas análises, os objetivos estratégicos da ECI foram mapeados, com foco em três pilares principais: Gestão Administrativa e Financeira, visando à otimização de recursos e serviços; Central Única de Atendimento às Graduações (CAG), direcionada à melhoria da comunicação e do suporte aos estudantes; e Infraestrutura e Seção de Pessoal, voltada para a reestruturação física e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas. Esses elementos desempenham um papel fundamental na construção da Cadeia de Valor da instituição, servindo como base para futuras iniciativas de aprimoramento e inovação na gestão acadêmica da ECI-UFMG. A seguir, tem-se os objetivos, a missão e a visão da UFMG, da ECI e do BPM Acadêmico.

UFMG

Os objetivos e a missão da UFMG¹⁴ são:

A UFMG, nos termos do seu Estatuto, tem por finalidades precípuas a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, compreendidos de forma indissociada e integrados na educação e na formação científica e técnico-profissional de cidadãos imbuídos de responsabilidades sociais, bem como na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica.

No cumprimento dos seus objetivos, a UFMG mantém cooperação acadêmica, científica, tecnológica e cultural com instituições nacionais, estrangeiras e internacionais e constitui-se em veículo de desenvolvimento regional, nacional e mundial, almejando consolidar-se como universidade de excelência e relevância, mundialmente reconhecida.

Visando ao cumprimento integral das suas finalidades e de seu compromisso com os interesses sociais, a UFMG assume como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, com vistas à promoção do desenvolvimento econômico, da diminuição de desigualdades sociais, da redução das assimetrias regionais, bem como do desenvolvimento sustentável.

¹⁴ Informação disponível no *site* da UFMG: <https://ufmg.br/a-universidade>.

Agregada a essa missão acadêmica, esta universidade assume as responsabilidades de:

1. desenhar soluções para os problemas socioeconômicos dos municípios onde está instalada, de Minas Gerais, do Brasil e de países cooperantes e,
2. qualificar e oferecer educação permanente aos indivíduos e às comunidades das diferentes localidades que abrigam os inúmeros projetos e programas extramuros.

Atualmente, a Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) não possui declarações formalizadas de missão, visão e valores. No entanto, conforme o Planejamento Estratégico 2021-2025 da ECI, a instituição reconhece a importância de definir esses elementos para orientar suas ações futuras. O documento destaca a necessidade de acordar, a partir de depoimentos e conversas com a comunidade da ECI, os elementos éticos que nortearão suas ações, seu propósito na comunidade e os ideais que delineiam o futuro almejado após a execução do Planejamento Estratégico.

ECI

Para a identificação dos objetivos e das metas da ECI, analisou-se o organograma e o seu Planejamento Estratégico, que, de acordo com Chiavenato (2009, p. 30), trata-se de “um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”. Desse modo, o Planejamento Estratégico permite que as organizações alinhem seus objetivos, visando conquistar um posicionamento competitivo no mercado. Já o **organograma** institucional desempenha um papel crucial, pois consiste em uma representação gráfica da estrutura organizacional, que ilustra as relações hierárquicas e funcionais entre os departamentos, as unidades ou os indivíduos. Assim, a análise do organograma foi fundamental para proporcionar uma visão clara e estruturada da ECI-UFMG, facilitando a compreensão das linhas de autoridade e das interações dentro do sistema, embora seja importante ressaltar que a visão por processos é linear.

A missão, a visão e os valores foram analisados em relação à UFMG por ainda não serem formalizados.

BPM Acadêmico ECI-UFMG

Missão: mapear e otimizar os processos acadêmicos e administrativos da Escola de Ciência da Informação, promovendo maior eficiência técnico-administrativa e contribuindo para a melhoria contínua da gestão corporativa.

Visão: ser um modelo de referência na melhoria da gestão acadêmica e administrativa da ECI-UFMG, garantindo serviços de excelência para a comunidade acadêmica e demais partes interessadas, por meio da implementação de boas práticas e inovação na gestão de processos.

Valores:

- a) Ética – compromisso com a integridade e responsabilidade em todas as ações dentro da ECI.
- b) Transparência administrativa – atuação clara e acessível, garantindo informações abertas e compreensíveis.
- c) Eficiência gerencial – busca contínua pela otimização dos processos e recursos administrativos e acadêmicos da escola.
- d) Orientação a resultados – foco em soluções que agreguem valor à comunidade acadêmica e à gestão da ECI e auxílio às mudanças organizacionais.

Esses três elementos estão interligados e contribuíram para a definição dos objetivos e das metas estratégicas em cada nível.

Conforme o Planejamento Estratégico da ECI ¹⁵, os processos diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da instituição são: Gestão Administrativa e Financeira (voltada para o aprimoramento da gestão administrativa, financeira, de pessoal e de serviços); Central Única de Atendimento às Graduações (CAG) (direcionada à melhoria da eficiência no atendimento e na comunicação com os acadêmicos, especialmente os alunos de graduação, que representam a maior parte da comunidade da ECI); Infraestrutura e Seção de Pessoal (focada na reestruturação física e na otimização contínua da Gestão de Pessoas, que passa por um processo de adaptação para alinhamento com a Comissão Permanente de Recursos Humanos (COPERH)).

¹⁵ Esta relação pode ser consultada em:

<https://eci.ufmg.br/wp-content/uploads/2023/09/Planejamento-estrategico-ECI-2021-2025-ATUALIZADO.pdf>

Observa-se que esses itens são indicativos para Cadeia de Valor.

6.1.4 Resultado da Etapa 4 - Workshops para a validação de processos e diretrizes estratégicas da ECI

Durante a validação das informações obtidas por meio de registros de entrevistas e reuniões, foi possível analisar o cenário atual (*As-Is*) e projetar o cenário futuro (*To-Be*), garantindo o alinhamento com métodos estratégicos.

Entre 2023 e 2024, foram conduzidas diversas interações por meio de entrevistas, reuniões de alinhamento estratégico e encontros de validação dos processos no BPM Acadêmico 2.0. Essas atividades possibilitaram uma análise aprofundada do cenário vigente (*As-Is*, 2017-2021) e a concepção do cenário prospectivo (*To-Be*, 2023-2024). O propósito central foi revisar os processos institucionais existentes e propor aprimoramentos alinhados às diretrizes estratégicas da ECI. O levantamento documental e a otimização do uso dos recursos tecnológicos em cada processo foram aspectos prioritários desta pesquisa. Paralelamente, a iniciativa buscou viabilizar a mudança organizacional, incentivando a participação ativa de docentes e técnicos-administrativos em educação na análise, proposição de melhorias, documentação e implementação de ações estratégicas.

O processo incluiu aproximadamente 17 reuniões e 20 entrevistas voltadas à Central Única de Atendimento às Graduações entre 2023 e 2024. Em 2024, foram realizadas, ainda, 7 reuniões e 27 entrevistas no âmbito da Comissão Permanente de Ensino, além de 3 reuniões e 9 entrevistas na Comissão Permanente de Recursos Humanos, ressaltando que essas atividades foram parte do projeto BPM Acadêmico.

Como resultado, foi possível mapear atividades por meio da metodologia BPMN, bem como levantar informações essenciais para a formulação de recomendações estratégicas relacionadas à Cadeia de Valor.

Atividades realizadas:

- a) Reuniões documentadas: foram elaboradas 4 atas de reunião, que registraram detalhadamente as discussões, deliberações e decisões estratégicas tomadas ao longo do

projeto. Essas reuniões contaram com alta adesão e participação da liderança, contribuindo para um alinhamento eficaz das propostas de mudança.

- b) Matriz RACI¹⁶ de responsabilidade: foi desenvolvida uma Matriz RACI para atribuir e definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe. Essa abordagem proporciona uma visão estruturada de papéis e funções, facilitando a proposição de mudanças estratégicas e o acompanhamento das responsabilidades individuais e coletivas.
- c) Entrevistas de coleta de dados: durante a elaboração do *To-Be*, foram revisados os processos do *As-Is*, identificando-se melhorias necessárias e implementando-se aprimoramentos com base nos *feedbacks* coletados.

6.1.5 Resultado da Etapa 5 - Criação dos macroprocessos

Foram mapeados os processos da Central Única de Atendimento às Graduações, da Comissão Permanente de Ensino e da Comissão Permanente de Recursos Humanos, seguindo a ordem estratégica estabelecida. Observou-se que, além da priorização dos setores conforme a estratégia da ECI, o manual entregue considerou essa a ordem de criação dos processos. No entanto, nesta análise, adota-se a sequência de criação com base na dependência entre os processos, uma vez que todos estabelecem relações entre si dentro de cada setor. Dessa forma, a ordem apresentada respeita a lógica de interdependência entre os processos e sua relevância para o funcionamento acadêmico.

Macroprocessos da Central Única de Atendimento às Graduações (CAG)

Objetivo: atender aos alunos dos cursos de Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia, fornecendo suporte acadêmico e administrativo.

Tecnologia e recursos necessários:

¹⁶ Matriz RACI vem do inglês R: *Responsible* (Responsável), A: *Accountable* (Aprovador ou autoridade), C: *Consulted* (Consultado) e I: *Informed* (Informado).

- **Sistemas:** SGI, SIGA e Sistema de Lançamento de Notas.
- **Infraestrutura:** *internet, hardware* adequado e *backup* de servidor atualizado.
- **Comunicação:** *site* atualizado e redes sociais institucionais ativas.
- **Equipe qualificada:** profissionais capacitados para o atendimento e a gestão acadêmica.

Riscos e medidas preventivas:

- Falta de *internet* ou indisponibilidade dos sistemas → Monitoramento contínuo.
- Não atendimento ou demora no suporte ao aluno → Gestão de fila e triagem de solicitações.
- Dificuldade no acesso a documentos institucionais → Digitalização e *backup* regular.

Conhecimentos necessários:

- Legislação da UFMG e normas federais.
- Gestão do tempo e boas práticas de atendimento.

Fluxo do processo:

- **Entrada:** demandas dos alunos e agenda acadêmica da UFMG.
- **Saída:** ajustes acadêmicos conforme a necessidade dos alunos e a legislação vigente.
- **Monitoramento:** atendimento aos prazos regulatórios e nível de satisfação dos alunos.

Áreas envolvidas:

- Diretoria.
- DRCA.

Macroprocessos da Comissão Permanente de Ensino (COPERE)

Objetivo: oferecer suporte a docentes, alunos e demais *stakeholders* por meio da gestão acadêmica, incluindo a emissão de declarações, organização de concursos, suporte a programas institucionais e políticas de ensino, pesquisa e extensão.

Tecnologia e recursos necessários:

- **Sistemas:** SEI, ARCOS, SIGA, Plataforma de Inscrição, Sistema REDOC, Plataforma Brasil e *e-mail* institucional.
- **Infraestrutura:** *internet, hardware* adequado, *site* atualizado e *backup* de servidor.
- **Comunicação:** redes sociais institucionais ativas e profissionais capacitados.

Riscos e medidas preventivas:

- Atrasos nos processos administrativos → Padronização e gestão eficiente dos fluxos de trabalho.
- Falta de padronização nas demandas acadêmicas → Definição de diretrizes claras e treinamento contínuo.
- Sobrecarga de trabalho → Distribuição equilibrada de tarefas entre a equipe.
- Não conformidade com legislações e regulamentos → Atualização constante das normativas acadêmicas.

Conhecimentos necessários:

- Conhecimento técnico-acadêmico e normativo.
- Elaboração de documentos institucionais.
- Planejamento estratégico e governança acadêmica.

Fluxo do processo:

- **Entrada:** demandas de alunos e docentes.
- **Saída:** ajustes acadêmicos, suporte institucional e aprimoramento da qualidade do ensino.
- **Monitoramento:** tempo médio de execução dos processos, taxa de aprovação de bolsas, taxa de reclamações por disciplinas e tempo médio para aprovação de anuências.

Áreas envolvidas:

- Diretoria.
- Comissão Permanente de Recursos Humanos (COPERH).
- Central Única de Atendimento às Graduações (CAG).
- Secretarias de pós-graduação.

Macroprocessos da Comissão Permanente de Recursos Humanos (COPERH)

Objetivo: planejar, executar e acompanhar processos administrativos e estratégicos relacionados à gestão de pessoas na ECI, garantindo transparência, eficiência e conformidade com a legislação vigente.

Tecnologia e recursos necessários:

- **Sistemas:** SEI (Sistema Eletrônico de Informação) e ferramentas para preenchimento e envio eletrônico de formulários.
- **Documentação:** formulários padronizados (ex.: formulário 025 para auxílio-natalidade), certidões e laudos.
- **Integração:** comunicação direta com setores administrativos (DRH, DAP, DAST).

Riscos e medidas preventivas:

- Erros no preenchimento ou na análise dos formulários → Capacitação contínua dos servidores.
- Não cumprimento de prazos regulatórios → Monitoramento rigoroso dos prazos processuais.
- Inconsistência de dados ou documentos faltantes → Validação e auditoria interna.
- Problemas de integração entre sistemas e setores → Melhoria na interoperabilidade entre plataformas.

Conhecimentos necessários:

- Domínio do sistema SEI e sua aplicabilidade nos processos administrativos.
- Interpretação e aplicação de legislações, como a Lei 8.112/1990.
- Gestão de pessoas e análise de documentos administrativos.

Fluxo do processo:

- **Entrada:** demandas de técnicos administrativos e docentes, formulários preenchidos e documentos comprobatórios.
- **Saída:** concessões de benefícios, portarias de aprovação, afastamentos e deferimentos/indeferimentos de solicitações.

- **Monitoramento:** tempo médio de execução dos processos, taxa de conformidade documental, percentual de deferimentos e indeferimentos e nível de satisfação dos servidores.

Áreas envolvidas:

- COPERE.
- Setor de Pessoal.
- DAP.
- DARQ.
- DAST.
- Técnicos-administrativos e docentes.

A criação dos macroprocessos para a Central Única de Atendimento às Graduações (CAG), Comissão Permanente de Ensino (COPERE) e Comissão Permanente de Recursos Humanos (COPERH) proporcionou uma visão estruturada e interconectada dos processos administrativos da ECI-UFMG.

Os resultados obtidos indicam que a padronização, a automação e a otimização dos fluxos de trabalho possibilitam maior eficiência operacional, mitigação de riscos e aprimoramento dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

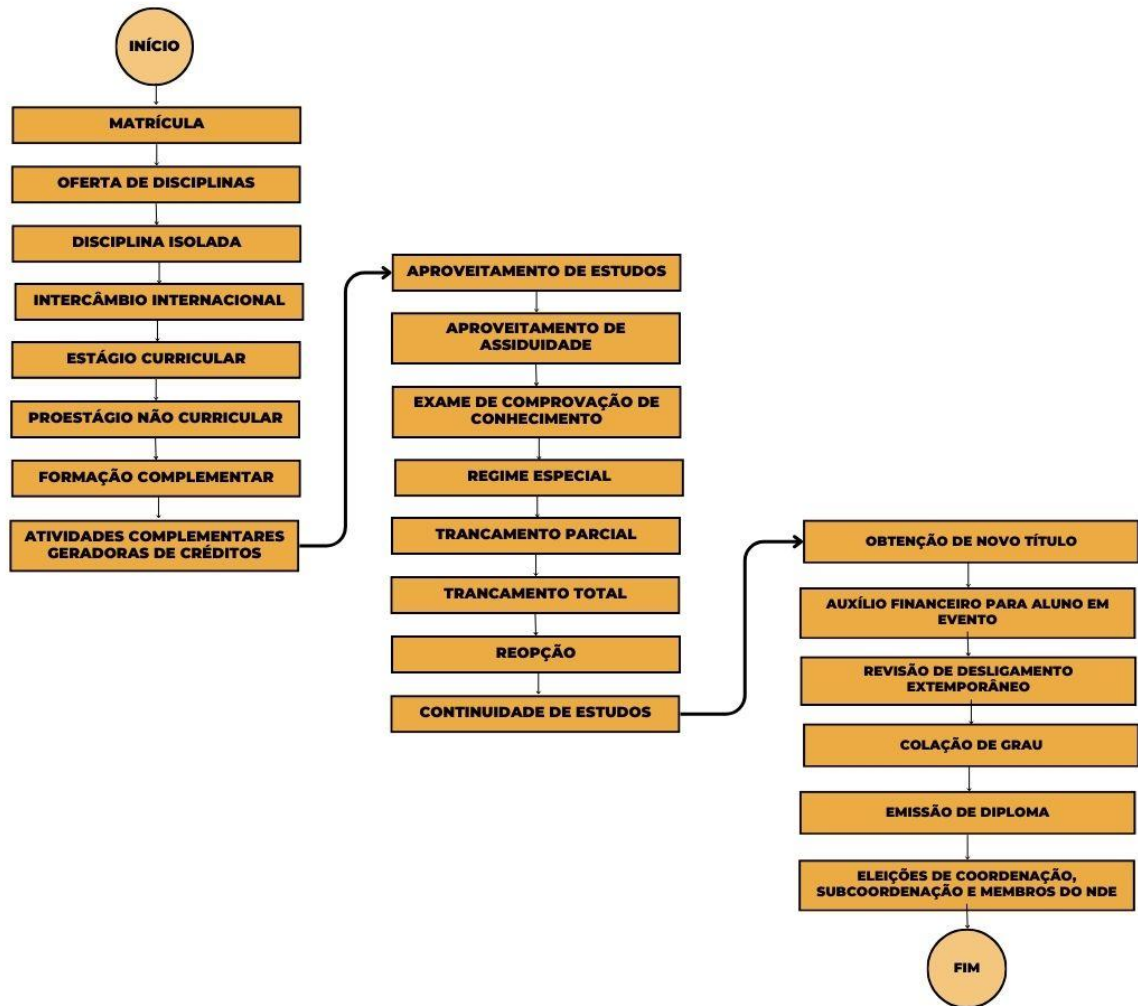
Os próximos passos incluem:

- Aprimoramento da integração entre sistemas institucionais (SEI, SIGA, ARCOS etc.);
- Reforço na capacitação dos servidores para otimizar a execução dos processos;
- Definição de indicadores de desempenho para monitoramento contínuo das operações.

As Figuras 17, 18 e 19, de acordo com as diretrizes da ABNT (2015) e Aredes (2013), apresentam a ordem sequencial e a relação entre os processos e o conteúdo informacional.

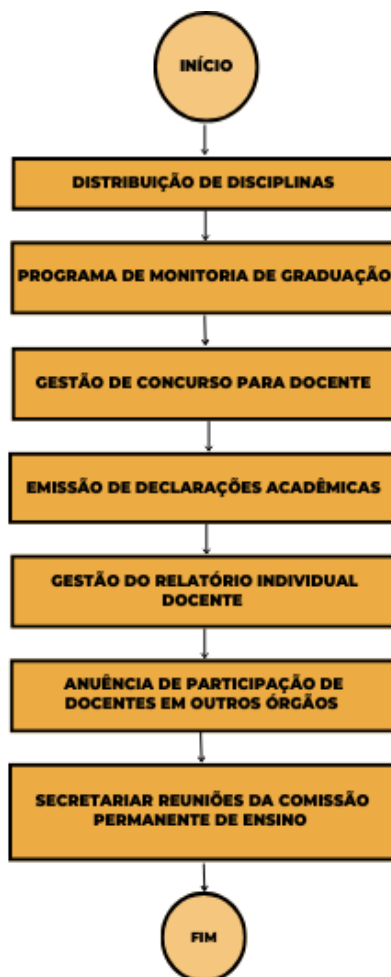
Entre essa ordem, há processos que não necessariamente seguem uma sequência linear. Alguns podem ocorrer simultaneamente ou estar no mesmo nível, mesmo que isso não esteja representado na imagem.

Figura 17: Ordem de interdependência entre os processos da Central Única de Atendimento às Graduações



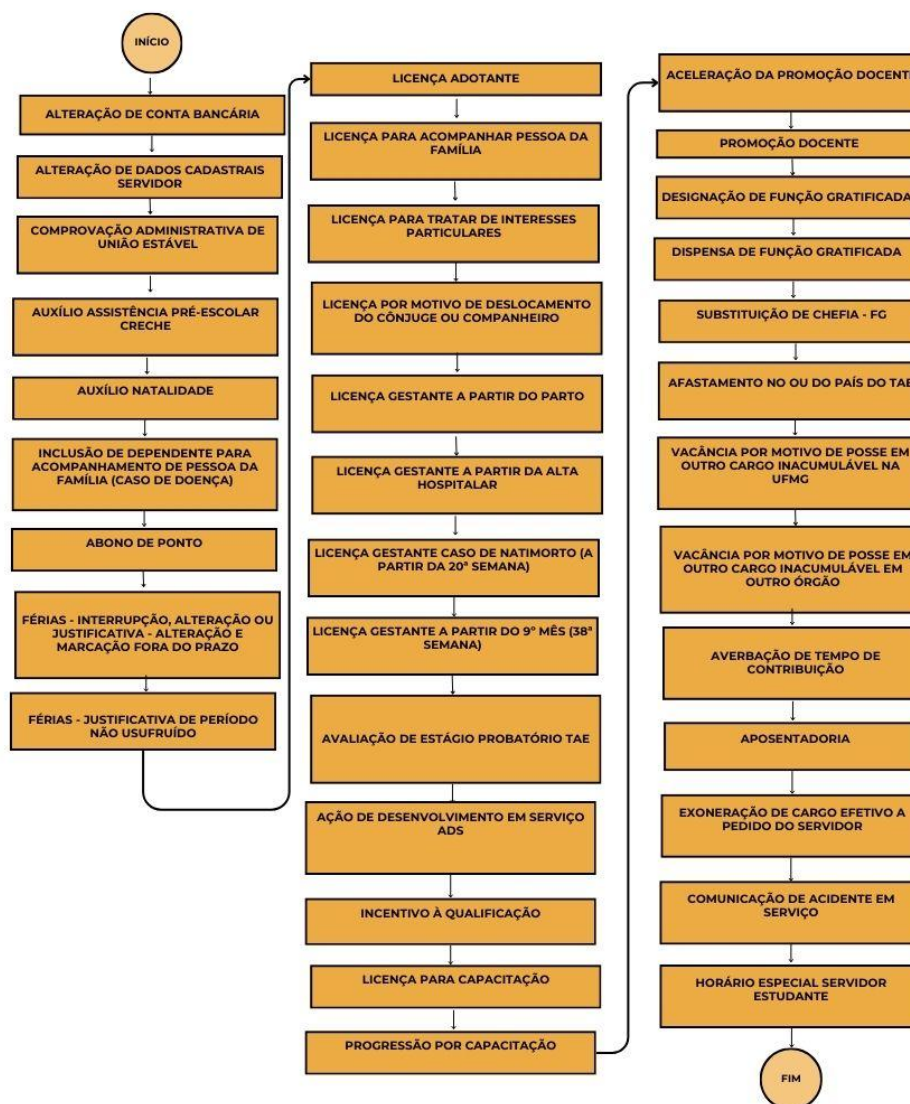
Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 18: Ordem de interdependência entre os processos da Comissão Permanente de Ensino



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 19: Ordem de interdependência entre os processos da Comissão Permanente de Recursos Humanos



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Para garantir uma visão mais abrangente, considera-se essencial a criação de um macroprocesso integrador que englobe todos os macroprocessos, especialmente dos setores diretamente vinculados à Cadeia de Valor, classificados como primários.

6.1.6 Resultado da Etapa 6 – Criação do Mapa de Processos

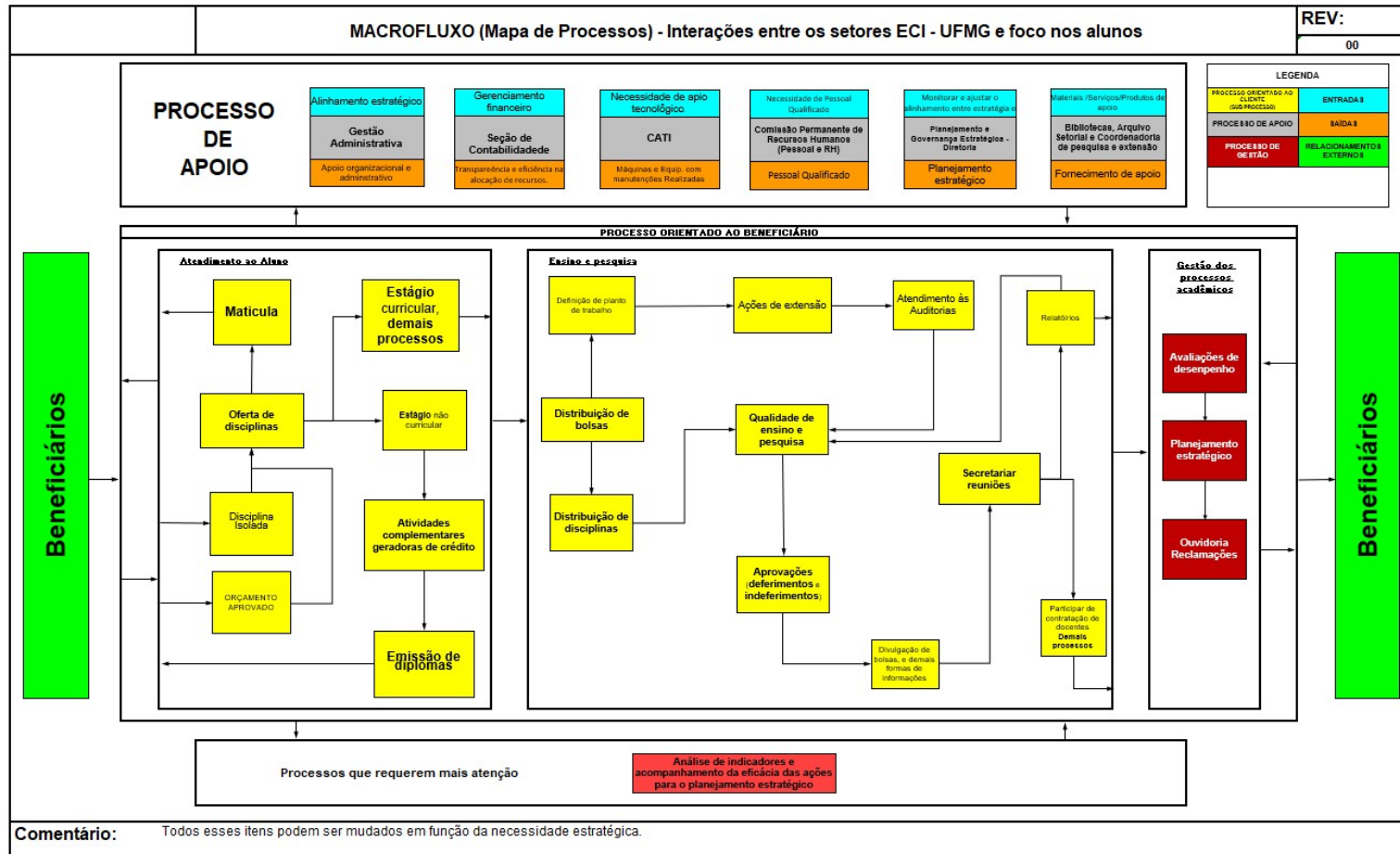
O Mapa de Processos, ou Macrofluxo de Processos, da ECI foi elaborado para proporcionar uma visão estruturada das atividades essenciais que sustentam o funcionamento da instituição. Os processos foram organizados em duas categorias principais: processos de apoio e processos orientados aos interessados, alinhando-se à lógica da Cadeia de Valor e ao impacto na prestação de serviços, especialmente aqueles finalísticos, que afetam diretamente alunos e servidores, com foco na melhoria do ensino, da pesquisa e da extensão.

Os processos de apoio, como a "Gestão dos Processos Acadêmicos", garantem a infraestrutura necessária para a operação eficiente da instituição. Embora não gerem valor diretamente para os interessados finais, são fundamentais para sustentar as atividades centrais. Já os processos orientados aos interessados, como "Atendimento ao Aluno", têm impacto direto na experiência e satisfação dos usuários, tornando-se estratégicos para a entrega de serviços educacionais de qualidade.

A relação com a Cadeia de Valor pode ser compreendida a partir da distinção entre atividades primárias e de suporte. Atividades como o atendimento ao aluno fazem parte das operações principais da instituição, agregando valor diretamente. Em contrapartida, os processos administrativos internos garantem que essas atividades sejam desempenhadas de forma estruturada e eficiente, sendo ambas essenciais para o mapeamento estratégico de processos.

Além disso, o Mapa de Processos, Figura 20, revelou a necessidade de maior atenção a algumas atividades, sugerindo a existência de pontos críticos que demandam melhorias ou otimizações. Isso está alinhado à abordagem de melhoria contínua e eficiência operacional adotada pela ECI. Dessa forma, a estruturação do macrofluxo não apenas permite uma visão clara das interações entre os processos, mas também viabiliza a identificação de oportunidades para aprimorar a prestação de serviços, garantindo maior alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

Figura 20: Macrofluxo/Mapa de processos



Fonte: elaborado pela autora (2024).

6.1.7 Resultado da Etapa 7 - Taxonomia de processos

A definição da taxonomia de processos foi um passo fundamental para estruturar e organizar as atividades da ECI de maneira sistemática e alinhada às melhores práticas de gestão. A taxonomia estabeleceu uma hierarquia clara entre os diferentes níveis de processos, permitindo uma visão estruturada do funcionamento institucional. Essa abordagem possibilitou a categorização dos processos em níveis distintos, facilitando a compreensão das relações entre as atividades, promovendo maior eficiência operacional e garantindo um alinhamento estratégico consistente com os objetivos institucionais da ECI.

6.1.7.1 Subetapa 1 - Criação da taxonomia

De acordo com o contexto, a taxonomia de processos foi estruturada com base em três abordagens principais: a da Secretaria de Planejamento de Minas Gerais (2012 e 2018), que estabelece a Cadeia de Valor, o Macroprocesso, o Processo e a Atividade; a da ISO 9001:2015 (ABNT 2015), que enfatiza os macroprocessos e suas inter-relações; e a de Aredes (2013), que considera a essência da organização e a informação organizacional como elementos estratégicos. Essas referências foram utilizadas para orientar o levantamento e a priorização dos processos.

A taxonomia de estruturação hierárquica de processos inclui Cadeia de Valor, Mapa de Processos, macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas. Com base nessa estrutura e na posição estratégica das informações, foi desenvolvida a macrotaxonomia de processos, conforme a Figura 21.

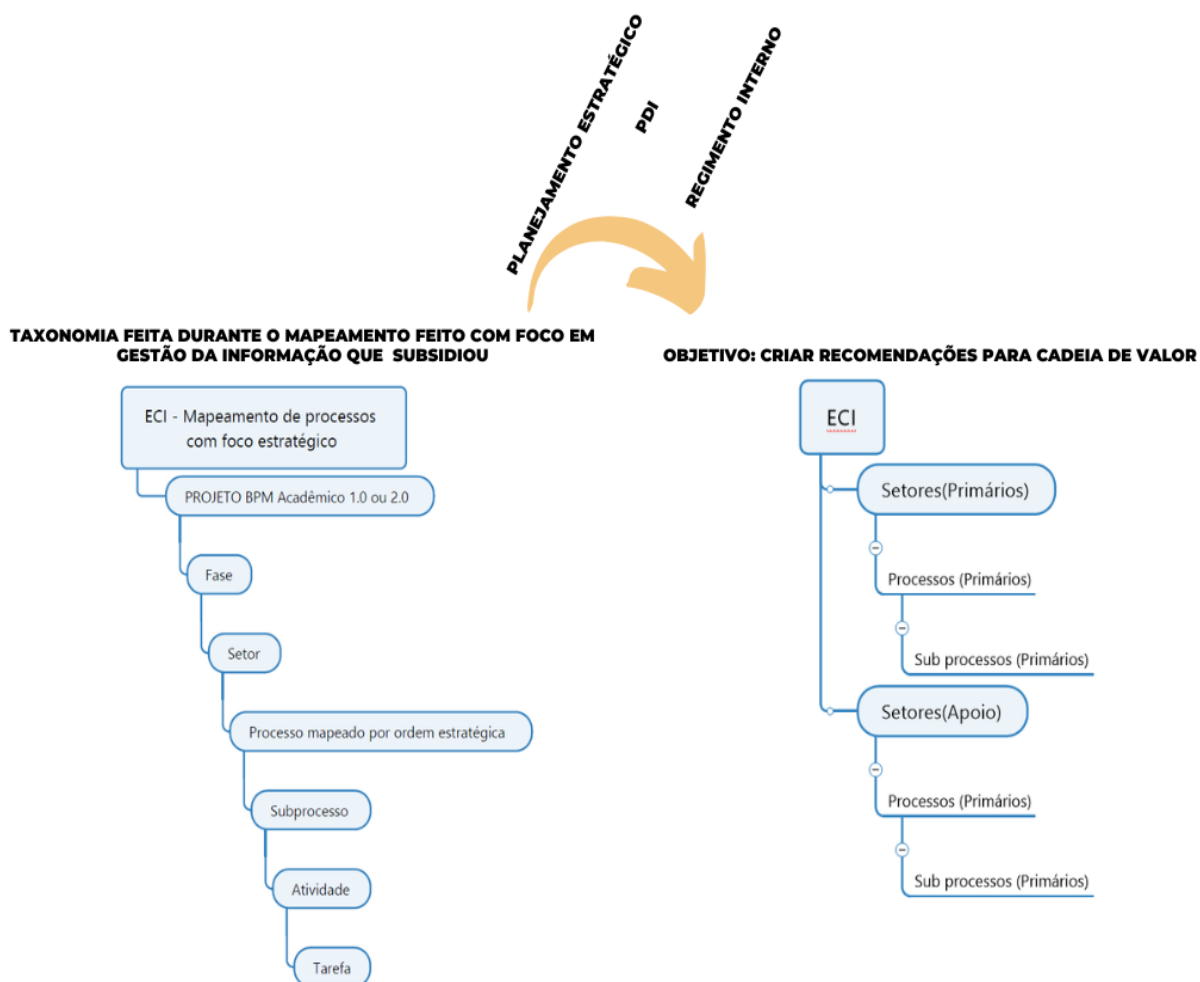
Para organizar e estruturar os processos, a taxonomia foi dividida em diferentes níveis:

- a) ECI foi a forma macro;
- b) Projeto BPM Acadêmico 1.0 e 2.0;
- c) Fases são etapas de frente de serviços de mapeamento dos processos e levantamento de informações;
- d) Setores que são departamentos da ECI-UFMG de acordo com o organograma vigente.
- e) Processos: desenhados em fluxogramas utilizando linguagem BPMN, ordenados pela estratégia de priorização dos processos;

- f) Subprocessos: elaborados em colaboração com os envolvidos no projeto sempre que:
 - a. havia itens recorrentes em diferentes processos;
 - b. um item se mostrava excessivamente complexo para ser tratado dentro de um único processo;
 - c. era necessário documentar a segmentação de um processo.
- g) Atividades: as atividades foram detalhadas em partes menores. Quando havia necessidade de documentar informações adicionais sobre uma atividade, utilizava-se o campo descritivo nas propriedades da atividade, no Bizagi. Esse conteúdo, desmembrado em tarefas, também foi incorporado aos manuais como texto explicativo.

A taxonomia subsidiou a compreensão dos setores e de seus processos, elencando-os de forma que auxiliasse a gestão das informações de maneira agrupada. A Figura 21 ilustra a macrotaxonomia de processos desenvolvida.

Figura 21: Modelo de taxonomia de processos para elaborar recomendações para a Cadeia de Valor adotada



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Além disso, a taxonomia estabelecida ajuda a compreender a visão da interdependência entre os processos, facilitando a padronização e a melhoria contínua das atividades institucionais. Essa estrutura hierárquica não apenas garante maior coerência na gestão dos processos, mas também possibilita a identificação de oportunidades de otimização e inovação. Dessa forma, ao alinhar-se às diretrizes da Cadeia de Valor e aos referenciais normativos, a taxonomia de processos contribui para uma administração mais eficiente e estratégica na ECI, promovendo a transparência e a integração entre os setores. No entanto, para manter o foco do presente estudo, o resultado da taxonomia não detalha explicitamente as atividades e tarefas, último nível representado na Figura 21, uma vez que a inclusão desses níveis tornaria a abordagem excessivamente exaustiva. Ainda assim, esses elementos foram contemplados no projeto BPM

Acadêmico, na ECI, cujas informações completas estão disponíveis no diretório compartilhado e no *site* da ECI.

Destaca-se a importância da figura do “dono do processo”, conforme descrito no BPM CBOOK - ABPMP (2021), e como essa abordagem foi aplicada na reorganização estrutural da ECI. A separação dos processos por setor na taxonomia compreendida no Apêndice B levou em consideração essa premissa, garantindo que cada processo tivesse uma área responsável por seu planejamento, sua implementação e seu monitoramento. A mudança estrutural identificada nos organogramas, conforme o Anexo A, reflete essa evolução, resultando na redistribuição de setores mapeados entre os BPM Acadêmico 1.0 e 2.0. Como apresentado no Quadro 26, setores anteriormente fragmentados, como as secretarias específicas de cada curso, foram consolidados em uma estrutura mais integrada, como a Central Única de Atendimento às Graduações. Essas alterações visam otimizar a governança dos processos institucionais, promovendo maior eficiência e alinhamento estratégico dentro da ECI, conforme Quadro 35.

Quadro 35: Mudança de setores mapeados nos BPM Acadêmico 1.0 e 2.0

Como foi mapeado o setor (<i>As-Is</i>)	Como foi mapeado o setor (<i>To-Be</i>)
DOTI e DTGI	Comissão Permanente de Ensino
Pessoal	Comissão Permanente de Recursos Humanos
Três secretarias específicas (Arquivologia, Museologia e Biblioteconomia) e uma seção de ensino.	Central Única de Atendimento às Graduações
Essas mudanças estruturais na ECI podem ser observadas na comparação dos organogramas “Antigo” e “Proposto” – Anexo C e D.	

Fonte: elaborado pela autora (2024).

6.1.7.2 Resultado da Subetapa 2 - Validação da taxonomia de processos

A validação da taxonomia de processos ocorreu simultaneamente à criação e ao mapeamento dos processos, garantindo que a estrutura fosse ajustada conforme as necessidades institucionais. Esse processo foi conduzido de forma iterativa, com reuniões frequentes, revisão contínua e registros documentados nos manuais de processos.

A definição da ordem estratégica de mapeamento foi essencial para garantir a eficiência na implementação da taxonomia. A priorização dos setores e de seus respectivos processos foi determinada com base em reuniões estratégicas, nas quais foram consideradas a relevância dos

processos para a instituição, a complexidade envolvida e os impactos na gestão acadêmica e administrativa.

Dessa forma, a validação da taxonomia assegurou que a estrutura organizacional mapeada estivesse alinhada às diretrizes institucionais, promovendo uma gestão mais eficiente e integrada dos processos da ECI-UFMG.

6.1.8 Resultado da Etapa 8 – Integração da taxonomia de processos com o Planejamento Estratégico, com os macroprocessos e com o Mapa de Processos

A Etapa 8 teve como principal objetivo consolidar um modelo de gestão eficiente, garantindo que os processos institucionais estivessem alinhados às diretrizes estratégicas da ECI. A partir da taxonomia de processos, foram identificados e priorizados aqueles com maior impacto estratégico, considerando sua relevância para os alunos e demais *stakeholders*, o alinhamento com as metas institucionais e sua capacidade de gerar valor para a ECI.

Para viabilizar essa integração, foi realizado um mapeamento estruturado que resultou na construção da Cadeia de Valor, evidenciando como cada processo se relaciona dentro da estrutura acadêmica e administrativa da ECI. Essa abordagem permitiu não apenas visualizar a interdependência entre os processos, mas também identificar pontos críticos, eliminar gargalos e propor melhorias na gestão das atividades institucionais.

Um dos principais avanços desta etapa foi a conexão efetiva entre a taxonomia e o Mapa de Processos, possibilitando um refinamento dos macroprocessos. Esse aprimoramento resultou na eliminação de redundâncias, na otimização da execução das tarefas administrativas e acadêmicas e em um alinhamento mais preciso com as estratégias institucionais. Como consequência, a integração estruturada dos processos fortaleceu a governança, aumentou a eficiência operacional e reforçou a capacidade da ECI de gerar valor para sua comunidade acadêmica.

6.1.9 Resultado da Etapa 9 - Elaboração de recomendações para a criação de um modelo integrado de Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos para a ECI-UFMG

As recomendações para a criação de um modelo integrado de Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos resultou no desenvolvimento de ferramentas essenciais para a gestão, incluindo taxonomia, macroprocessos e mapeamento de processos. Esses elementos forneceram uma estrutura para a organização e otimização das atividades da ECI-UFMG, reforçando a necessidade de um enfoque estratégico na gestão de processos, alinhada à gestão da informação.

A análise do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG permitiu a identificação de setores-chave para a ECI, contemplando Gestão Acadêmica, Administrativa, Financeira e de Tecnologia da Informação. A partir dessa análise, foram elaboradas recomendações para aprimorar a integração entre esses setores:

- Gestão Acadêmica: área com impacto direto nos alunos, abrangendo ensino, pesquisa e extensão. Recomenda-se um controle mais rigoroso de indicadores, com ênfase em acessibilidade e inclusão, visando aprimorar a experiência acadêmica.
- Gestão Administrativa e Financeira: fundamental para o acompanhamento eficiente dos recursos, garantindo investimentos em infraestrutura e inovação tecnológica para atender às demandas institucionais.
- Tecnologia da Informação: adoção de práticas de governança e inclusão digital, priorizando a digitalização dos processos administrativos e acadêmicos, reduzindo burocracias e aumentando a eficiência operacional.

A integração desses elementos fortalece a gestão estratégica da ECI, permitindo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e a operacionalização dos processos, contribuindo para a modernização e a eficiência da unidade.

Desse modo, apresentam-se as recomendações para a criação de um modelo integrado de Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos para a ECI-UFMG, além de trabalhos futuros complementares.

Apresenta-se as recomendações nos Quadros de 36 a 39.

Quadro 36: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor ECI-UFMG - Introdução

Recomendações para a criação de Cadeia de Valor
<p>1. Introdução</p> <p>Para otimizar a gestão de processos e alinhar estratégias institucionais, a Escola de Ciência da Informação da UFMG (ECI-UFMG) deve implementar um modelo integrado de Cadeia de Valor. As recomendações a seguir são baseadas na análise dos processos institucionais, no Planejamento Estratégico e na pesquisa realizada sobre boas práticas de Business Process Management (BPM).</p> <p>2. Recomendações para a criação da Cadeia de Valor</p> <p>A Cadeia de Valor deve servir como guia para a gestão eficiente, garantindo clareza nas responsabilidades e no alinhamento com a missão da instituição.</p> <p>2.1. Princípios gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Analisar objetivos estratégicos claros e alinhados com a missão institucional (tarefa de execução relacionada ao Planejamento Estratégico) ● Mapear os processos essenciais para a geração de valor. ● Criar mecanismos de monitoramento e ajuste contínuo. <p>2.2. Estruturação e implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificar e classificar processos em primários, de apoio e de gestão. ● Garantir a integração entre macroprocessos e o Planejamento Estratégico. ● Aplicar modelagem de processos (BPMN 2.0) para a padronização e melhoria contínua. ● Estabelecer um sistema de monitoramento de indicadores de desempenho (KPIs) para a medição da eficiência e dos impactos institucionais.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 37: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor para ECI–UFMG - Processos primários

Recomendações para a criação de Cadeia de Valor
<p>3. Recomendações para processos primários</p> <p>Os processos primários têm impacto direto no atendimento ao aluno, na qualidade do ensino e na pesquisa.</p> <p>3.1. Atendimento ao aluno</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reestruturar a Central Única de Atendimento às Graduações para maior agilidade e acessibilidade. ● Implementar a automatização de serviços como matrícula, solicitações de documentos e aproveitamento de estudos. ● Criar um portal de autoatendimento para alunos, com FAQs e assistência digital. <p>3.2. Ensino e pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Continuar a evolução do BPM Acadêmico 2.0, promovendo inovações curriculares. ● Integrar ferramentas digitais para ensino remoto e metodologias ativas de aprendizagem. ● Estimular projetos interdisciplinares alinhados às necessidades do mercado. <p>3.3. Gestão Acadêmica</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementar um sistema de análise preditiva para a otimização de currículos e a previsão de demanda. ● Aprimorar a gestão de indicadores acadêmicos e pedagógicos.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 38: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor para ECI–UFMG - Processos de Apoio e inovação tecnológica

Recomendações para a criação de Cadeia de Valor
<p>4. Recomendações para processos de apoio</p> <p>Os processos de apoio fornecem suporte às atividades acadêmicas e administrativas, garantindo infraestrutura eficiente.</p> <p>4.1. Gestão Administrativa e Financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Digitalizar e automatizar processos administrativos para reduzir burocracia. ● Criar um modelo de análise financeira que otimize a alocação de recursos. <p>4.2. Tecnologia da Informação</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar a integração entre SIGA e SEI para um fluxo eficiente de informações. ● Desenvolver um painel de monitoramento de processos e serviços acadêmicos. <p>4.3. Gestão de Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Criar um programa de capacitação contínua para servidores. ● Estabelecer uma política de Gestão do Conhecimento para a documentação de boas práticas. <p>5. Recomendações para inovação e integração tecnológica</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Utilizar inteligência artificial para a automatização de processos burocráticos. 3. Desenvolver um sistema de gestão por indicadores, focado na análise preditiva. 4. Ampliar o uso de plataformas de Gestão do Conhecimento, promovendo o compartilhamento de informações e boas práticas.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quadro 39: Recomendações para a criação da Cadeia de Valor para ECI–UFMG - Recomendações sobre tecnologia, stakeholders e conclusão

Recomendações para a criação de Cadeia de Valor
<p>5. Recomendações para inovação e integração tecnológica</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Utilizar inteligência artificial para a automatização de processos burocráticos. 6. Desenvolver um sistema de gestão por indicadores, focado na análise preditiva. 7. Ampliar o uso de plataformas de Gestão do Conhecimento, promovendo o compartilhamento de informações e boas práticas. <p>6. Engajamento dos <i>stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Criar fóruns e workshops com docentes, técnicos e gestores para a revisão contínua de processos. ● Garantir a participação ativa dos alunos, coletando <i>feedbacks</i> periódicos. ● Estabelecer um canal de comunicação efetivo para divulgar melhorias e mudanças. <p>7. Conclusão</p> <p>Acredita-se que a implementação dessas recomendações possibilitará à ECI-UFMG uma gestão mais alinhada às demandas acadêmicas e institucionais, fortalecendo seu papel como referência na área de Ciência da Informação.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2025).

6.1.10 Resultado da Etapa 10 - Proposta de criação da uma Cadeia de Valor para a ECI-UFMG

A proposta de criação da Cadeia de Valor da ECI-UFMG tem como objetivo central otimizar os fluxos operacionais e alinhar os processos institucionais à estratégia organizacional da Escola. Esse alinhamento fortalece a capacidade de gestão, promovendo maior eficiência, integração e sinergia entre áreas-chave, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

A Cadeia de Valor proposta oferece uma visão estruturada da gestão da informação, do uso de análises estratégicas e da hierarquização dos processos institucionais. Tal modelo pode ser expandido de forma adaptativa para atender a diferentes propósitos organizacionais, servindo como instrumento de planejamento, avaliação e tomada de decisão em diversos níveis da ECI.

A sua implementação permitirá o acompanhamento contínuo de metas e indicadores de desempenho, promovendo a melhoria frequente dos processos internos, a valorização de servidores técnicos-administrativos e docentes, bem como o fortalecimento do papel da Escola na expansão universitária e no desenvolvimento social.

A Cadeia de Valor está organizada em dois eixos estruturantes:

- Atividades primárias: ações que geram valor direto à sociedade e estão relacionadas à missão educacional da ECI.
- Atividades de suporte: ações que garantem a viabilidade, sustentabilidade e eficiência das atividades primárias.

Atividades primárias: concentram-se nos seguintes eixos de atuação:

- Ensino: abrange cursos de graduação e pós-graduação, com ênfase em inovação pedagógica, metodologias ativas e avaliação contínua.
- Pesquisa e Inovação: envolve a atuação de grupos de pesquisa, produção científica, práticas de ciência aberta e geração de conhecimento aplicado.
- Extensão e Impacto Social: contempla projetos comunitários, estágios, eventos e parcerias que aproximam a universidade da sociedade.
- Gestão de Processos Acadêmicos: diz respeito à documentação e organização de processos acadêmicos como matrículas, registros curriculares, regulamentos e normativas institucionais.

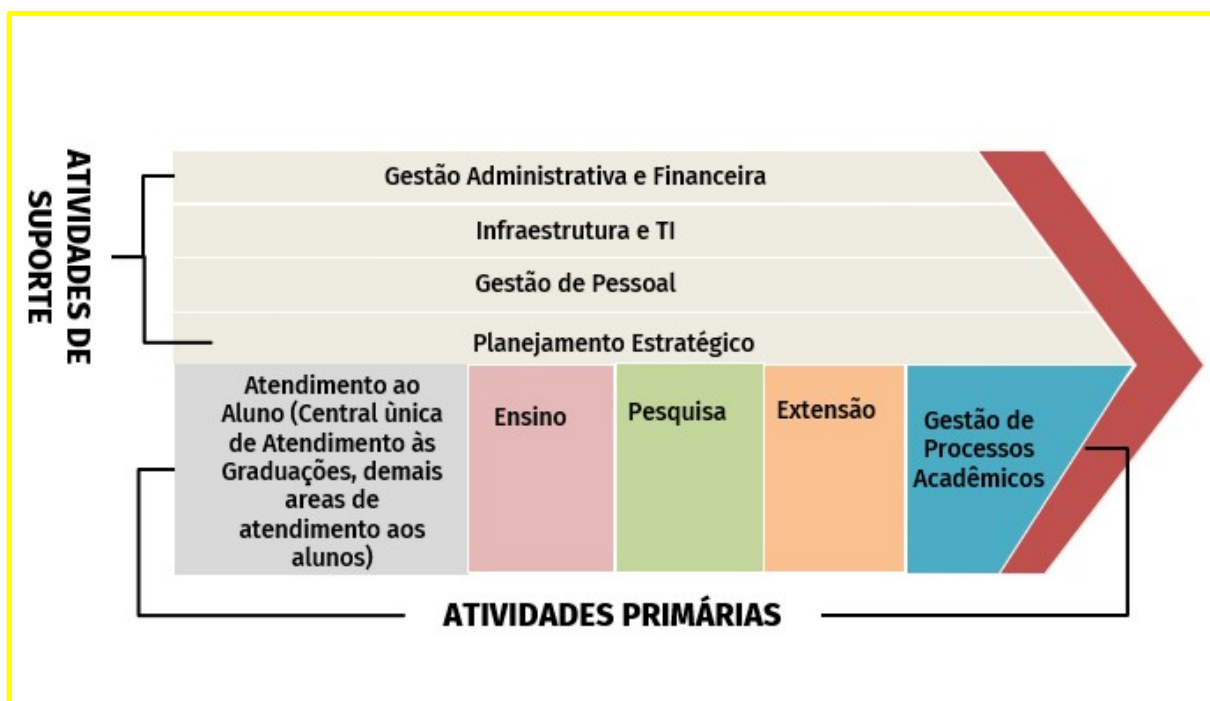
- Atendimento ao Aluno: inclui políticas de assistência estudantil, programas de bolsas e ações de acolhimento, diversidade e inclusão social.

Atividades de suporte: fornecem sustentação às ações primárias e incluem:

- Gestão Administrativa e Financeira: responsável pela alocação de recursos, pelo planejamento orçamentário, pelas compras e pela execução financeira.
- Infraestrutura e Tecnologia da Informação: compreende a manutenção de ambientes físicos e digitais (prédios, laboratórios, bibliotecas, redes e sistemas acadêmicos).
- Gestão de Pessoas: trata da capacitação, estruturação de carreiras, avaliação de desempenho e valorização dos servidores.
- Planejamento Estratégico e Governança: orienta as decisões institucionais por meio de planos como o PDI, instâncias colegiadas e mecanismos de monitoramento de metas.
- Internacionalização e Parcerias: promove iniciativas de intercâmbio acadêmico, redes de cooperação e convênios institucionais.

A Figura 22 apresenta a Cadeia de Valor recomendada, derivada da análise realizada ao longo do estudo, seguida de sua descrição detalhada. Essa representação sintetiza os pilares estratégicos da ECI-UFGM e serve como referência para ações integradas de planejamento e gestão.

Figura 22: Recomendações para a Cadeia de Valor com base no modelo de Porter (1985) adotado



Fonte: dados da pesquisa elaborada pela autora (2025).

Ao condensar os processos da ECI, o Projeto BPM Acadêmico e o Planejamento Estratégico, foram definidas recomendações para a Cadeia de Valor, organizadas em processos primários e processos de suporte.

- **Processos primários**

- Atendimento ao Aluno

Objetivo: melhorar a experiência dos alunos e a eficiência nos serviços acadêmicos.

Ações sugeridas: reestruturar a Central Única de Atendimento às Graduações, com ênfase nos processos de matrícula e estágio, e incluir os atendimentos aos alunos da pós-graduação (mestrado e doutorado), que não foram mapeados no modelo To-Be, mas devem ser considerados.

Exemplo: aprimorar o uso de ferramentas de avaliação do atendimento aos alunos (o portal "Minha UFMG" já dispõe desse recurso). Propõe-se a realização periódica de reuniões para análise e apresentação de indicadores desses resultados.

- Ensino e Pesquisa e Extensão

Objetivo: dar suporte à formação acadêmica e à produção científica.

Embora os três itens caminhem juntos, para dar ênfase ao propósito da UFMG, é necessário destaque.

Ações sugeridas: implementar um sistema de gestão integrada para projetos de pesquisa e extensão.

Exemplo: dar continuidade ao projeto de pesquisa e extensão BPM Acadêmico, ampliando a participação de docentes e discentes.

- Gestão de Processos Acadêmicos

Objetivo: otimizar os fluxos relacionados ao planejamento acadêmico e à gestão de cursos.

Ações sugeridas: automatizar processos como validação de disciplinas e ajustes curriculares.

Exemplo: criar validações automatizadas e melhorar a comunicação digital, permitindo que o público externo (alunos e demais interessados) interaja com os processos internos. Sugere-se o uso do *software* BPMS.

Além disso, recomenda-se ampliar a divulgação das disciplinas isoladas dos cursos de Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia, promovendo maior imersão para alunos externos e incentivando futuras matrículas, e manter o projeto BPM Acadêmico funcionando na ECI.

- **Processos de suporte**

- Gestão Administrativa e Financeira

Objetivo: garantir eficiência na alocação de recursos.

Ações sugeridas: alinhar o orçamento ao Planejamento Estratégico, fortalecer os controles internos e ampliar a transparência sobre os gastos da instituição.

Exemplo: realizar apresentações financeiras periódicas para a direção, incluindo demonstração de fluxo de caixa e demonstração de resultados do exercício.

- Infraestrutura e Tecnologia da Informação (TI)

Objetivo: melhorar a infraestrutura física e tecnológica da ECI para suportar processos operacionais, administrativos e gerenciais.

Ações sugeridas: modernizar os espaços físicos; ampliar a divulgação dos sistemas institucionais aos alunos; melhorar o uso dos recursos tecnológicos disponíveis e buscar novas aquisições, como um BPMS, por meio de parcerias com empresas públicas.

Exemplo: ampliar a divulgação dos benefícios oferecidos pelas parcerias da UFMG com empresas como a Microsoft, utilizando redes sociais e o *site* institucional.

No contexto do Projeto BPM Acadêmico, recomenda-se:

continuar utilizando *softwares* de gestão de tarefas, como o Azure DevOps, aliados a métodos ágeis.

- Manter o *site* atualizado e garantir a regularidade na atualização dos processos mapeados.
- Criar mecanismos de comunicação entre os alunos via *site*, promovendo maior engajamento e colaboração.

Processos mapeados: embora o modelo To-Be não tenha incluído todos os processos, a digitalização foi intensificada com a inserção de processos em sistemas como o SEI e o SIGA–Minha UFMG, principalmente após a pandemia.

Sugere-se a implementação de políticas que incentivem o uso contínuo dessas plataformas, garantindo boas práticas institucionais. Além disso, destaca-se que a tecnologia permeia todos os processos institucionais, sendo essencial para setores como a Central Única de Atendimento às Graduações e o atendimento aos alunos da pós-graduação.

- Gestão de Pessoas

Objetivo: desenvolver e engajar colaboradores.

Ações sugeridas: elaborar programas de capacitação alinhados às metas estratégicas e à melhoria da Gestão de Pessoas.

Exemplo: aprimorar a capacitação de técnicos-administrativos e docentes por meio de cursos ministrados por alunos da pós-graduação. Possíveis temas incluem:

- Ferramentas de edição de imagem para a divulgação de informações em redes sociais.
 - Mapeamento de processos para a continuidade do Projeto BPM Acadêmico.
 - Melhoria no atendimento aos alunos.
-
- **Processos de gestão**
 - Planejamento Estratégico

Objetivo: monitorar e ajustar o alinhamento entre estratégia e operações.

Ações sugeridas: revisar periodicamente o Planejamento Estratégico com base nos resultados alcançados.

Exemplo: garantir transparência nos processos administrativos e implementar melhores práticas. Propõe-se um alinhamento mais próximo com o BPM Acadêmico, assegurando-se que o Planejamento Estratégico seja conduzido de ponta a ponta com o suporte do projeto.

Além disso, recomenda-se monitorar a satisfação dos *stakeholders* por meio de mecanismos como a ouvidoria dos alunos e a avaliação de desempenho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, buscou-se analisar um modelo que integra Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos na Escola de Ciência da Informação da UFMG. Os objetivos específicos incluíram a análise de práticas de Cadeia de Valor em universidades, a investigação do Planejamento Estratégico da ECI, o exame dos processos e atividades desenvolvidos na Escola, o desenvolvimento de uma taxonomia de processos e, por fim, a proposição de um modelo específico de Cadeia de Valor para a ECI/UFMG.

A partir de uma análise detalhada sobre métodos de estruturação da Cadeia de Valor, foi possível identificar recomendações iniciais para sua implementação. Embora o escopo inicial tenha sido limitado, constatou-se que o modelo pode ser ampliado progressivamente, incorporando outras áreas da ECI. O estudo demonstrou que a gestão de informações e processos auxilia no alinhamento estratégico e que a taxonomia permite a eliminação de redundâncias e favorece uma visão sistêmica da instituição. Além disso, a gestão da informação mostrou-se essencial para a priorização de conteúdos relevantes à construção da Cadeia de Valor.

Observou-se também que mudanças organizacionais produzem resultados mais efetivos quando há engajamento das pessoas envolvidas e objetivos bem definidos. Nesse contexto, o BPM Acadêmico teve papel fundamental, especialmente ao viabilizar encontros participativos e promover a colaboração entre setores.

A pesquisa está alinhada à linha de pesquisa GETIC, que enfatiza o papel estratégico das tecnologias na organização e recuperação de dados acadêmicos por meio de ferramentas tecnológicas. Durante o mapeamento, foi identificado que certos *softwares* reconhecidos como boas práticas em determinados contextos não estavam sendo aplicados em atividades em que seriam fundamentais. Diante disso, foram propostas melhorias com foco na ampliação e qualificação do uso dos recursos tecnológicos disponíveis, promovendo maior compreensão das funcionalidades dos sistemas e sua aplicação efetiva em cada setor. Essas ações contribuem para o fortalecimento da gestão da informação e para a otimização dos processos institucionais.

A prática de associar a Cadeia de Valor ao mapeamento de processos reforça o Planejamento Estratégico, contribuindo diretamente para o alcance de metas e para a execução de estratégias institucionais.

Os principais resultados evidenciam implicações significativas, tanto do ponto de vista acadêmico quanto gerencial. A pesquisa possibilitou o alinhamento entre os processos institucionais e o Planejamento Estratégico, promovendo maior eficiência operacional e um direcionamento mais assertivo dos recursos e esforços institucionais. A priorização de processos permitiu uma visão mais clara das atividades que agregam valor às partes interessadas, proporcionando ajustes acadêmicos e estratégicos ao longo da aplicação metodológica.

Além disso, destacam-se contribuições relevantes, como a melhoria institucional, a integração com estratégias organizacionais, o incentivo à inovação na gestão pública e à transformação digital, o apoio à tomada de decisões e o impacto direto na qualidade dos serviços acadêmicos. A pesquisa revelou ganhos significativos com a otimização dos processos acadêmicos, incluindo maior eficiência, redução de redundâncias e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, especialmente os tecnológicos.

Este estudo também preenche uma lacuna ao explorar a relação entre Cadeia de Valor e gestão estratégica no contexto universitário, oferecendo *insights* práticos para a governança, com ênfase na governança digital de processos. A aplicação da abordagem adotada favorece a tomada de decisão orientada por dados e contribui para tornar o ambiente universitário mais dinâmico. Os resultados destacam, ainda, a importância da otimização dos processos de gestão, com aplicação direta na gestão acadêmica e possibilidade de replicação em outras instituições.

A análise crítica realizada demonstrou como os elementos de mapeamento — tarefas, atividades, subprocessos, processos, macroprocessos, mapas de processos, taxonomia e Cadeia de Valor — estão interrelacionados, contribuindo para a modelagem da Cadeia de Valor. No entanto, ressalta-se a necessidade de compreensão estratégica desde o início das atividades, para que a modelagem seja bem-sucedida.

Todos os objetivos específicos foram plenamente atendidos. Inicialmente, uma Revisão Sistemática da Literatura permitiu identificar boas práticas na aplicação da Cadeia de Valor em universidades, com destaque para o modelo de Porter e os parâmetros utilizados em sua adaptação ao contexto acadêmico. Posteriormente, a análise documental possibilitou o exame dos objetivos, metas e diretrizes do Planejamento Estratégico da ECI/UFMG, promovendo sua articulação com os processos institucionais. Foi realizada uma análise detalhada de processos, atividades e fluxos informacionais da Escola, com foco nas interações entre setores, o que

viabilizou a criação de uma taxonomia de processos, alinhada à realidade organizacional. A partir desses insumos, foram elaboradas recomendações para a construção de um modelo inicial de Cadeia de Valor específico para a ECI/UFMG.

Com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que a representação gráfica da Cadeia de Valor ilustra as capacidades institucionais de mobilização e atuação para a efetivação das ações previstas no Planejamento Estratégico, promovendo a melhoria contínua. A pesquisa contribui, também, para a aplicação prática de conteúdos científicos, consolidando-se como boa prática e base para estudos futuros ou intervenções em outras instituições, públicas ou privadas.

Embora a pesquisa tenha avançado significativamente na compreensão da Cadeia de Valor, algumas limitações foram observadas, como a dificuldade de abranger todas as áreas da ECI, devido ao tempo limitado e à necessidade de focar apenas três setores para a aplicação do BPM Acadêmico 2.0.

Durante o mapeamento de processos, também surgiram desafios, especialmente no esforço de conciliar as estratégias institucionais e legislativas com as necessidades coletivas dos envolvidos.

Para estudos futuros, sugerem-se as seguintes abordagens: (a) comparar estruturas e práticas de processos institucionais entre diferentes unidades da UFMG e outras instituições (públicas, privadas e institutos federais); (b) investigar novas formas de classificação de processos, por meio de taxonomias que ampliem ou aprimorem a Cadeia de Valor; (c) aprofundar o uso de tecnologias de apoio à gestão da informação nos fluxos acadêmicos; (d) explorar a Cadeia de Valor como metodologia didática em disciplinas voltadas à gestão, à inovação e ao planejamento; e (e) catalogar as fontes de informação relevantes para compor a Cadeia de Valor.

Por fim, destacam-se as seguintes contribuições da pesquisa:

(a) **Para a Ciência da Informação:** avanços na gestão de sistemas informacionais, evidenciando como fluxos de informação e processos podem ser otimizados no contexto universitário.

(b) **Para a linha GETIC:** desenvolvimento de serviços e produtos informacionais mais eficazes, alinhando os processos acadêmicos às tecnologias contemporâneas.

(c) **Para a prática profissional:** base sólida para integrar o Planejamento Estratégico às

operações institucionais, promovendo estratégias organizacionais sustentáveis.

(d) **Para a instituição:** redução de custos operacionais, melhor alocação de pessoal e uso mais eficiente da infraestrutura, por meio do mapeamento e da gestão de processos.

(e) **Para a aplicabilidade:** possibilidade de desenvolvimento de ferramentas digitais, como sistemas de gestão de processos acadêmicos e *dashboards*, para monitoramento da eficiência institucional.

(f) **Para a sociedade:** melhoria na qualidade dos serviços acadêmicos oferecidos aos estudantes e à comunidade, impulsionando a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão.

(g) **Para o crescimento pessoal:** a experiência de conduzir esta pesquisa promoveu amadurecimento crítico e prático, além do desenvolvimento de competências em gestão da informação, processos e estratégias acadêmicas.

Assim, esta dissertação oferece uma contribuição significativa para o entendimento e a construção de estratégias voltadas à implementação de uma Cadeia de Valor no contexto universitário.

REFERÊNCIAS

- Association of Business Process Management Professionals. *Guia para a gestão por processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)*. Versão 4.0. São Paulo: ABPMP, 2021.
- Association of Business Process Management Professionals. *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)*. Versão 3.0. São Paulo: ABPMP, 2013.
- AGANETTE, E.; ALVARENGA, L.; SOUZA, R. R. Elementos constitutivos do conceito de Taxonomia. *Informação & Sociedade*, v. 20, n. 3, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/3994>. Acesso em: 4 fev. 2025.
- AREDES, Emerson Lima. *Método de elaboração de arquitetura de processos para a promoção de gestão por processos em instituições de ensino superior públicas*. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos: NBR ISO 9001*. Rio de Janeiro, 2015.
- BARRETO, Patrícia Menna. *Análise dos determinantes de custos dos concorrentes: um estudo de caso em empresas de ensino superior*. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Porto Alegre, 2023.
- BIOLCHINI, J. *et al.* Systematic review in software engineering. *System Engineering and Computer Science Department*. COPPE/UFRJ, Technical Report ES, v. 679, n. 5, p. 45, 2005.
- BOELL, Sebastian K.; CECEZ-KECMANOVIC, Dubravka. Onbeing ‘systematic’ in literature reviews in IS. *Journal of Information Technology*, v. 30, n. 2, p. 161-173, 2015. DOI: 10.1057/jit.2014.26.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Cadastro e-MEC*. Brasília: Ministério da Educação, 2020. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>>. Acesso em: 09 jan.2024.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução nº 510*, de 7 de abril de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 04 maio de 2016b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581.00, Acesso em: 14 mai. 2025.
- BRYMAN, Alan. *Social research methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- CAMPOS, L. *Modelagem de processos e transformação digital*. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.
- CARVALHO, M. F. C. *Metodologia de modelagem de processos BPM Acadêmico: formalização a partir dos procedimentos aplicados no projeto ECI/UFGM*. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

CARVALHO, M. F. C.; AGANETTE, Elisângela Cristina; MACULAN, Benildes Coura Moreira dos Santos. BPM Acadêmico: metodologia de modelagem de processos. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, v. 1, p. 1-18, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLARK, Burton R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*, v. 27, n. 4, p. 29-42, 2012.

CONTO, Samuel Martim de; BRITTO, João Carlos; SCHNORRENBARGER, Adalberto. Proposta de modelo de Cadeia de Valor para um centro universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 6, n. 2, p. 143-159, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business Press, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, James E. *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. MIT Sloan Management Review, v. 31, n. 4, p. 11-27, 1990.

DUMAS, M. *et al. Fundamentals of business process management*. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. *Fundamentals of business process management*. Berlin: Springer, 2013.

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO UFMG. Reestruturação organizacional da Escola de Ciência da Informação é aprovada no Conselho Universitário. Disponível em: <https://eci.ufmg.br/reestruturacao-organizacional-da-escola-de-ciencia-da-informacao-e-aprovada-no-conselho-universitario/>. acesso em: 28 ago. 2024.

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. *Planejamento Estratégico 2021*. Disponível em: <https://eci.ufmg.br/wp-content/uploads/2023/09/Planejamento-estrategico-ECI-2021-2025-ATUALIZADO.pdf>. Acesso em: 01, jan. 2025.

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. *Regimento Interno 2024*. Disponível em: https://ufmg.br/storage/7/4/1/9/7419ce8598beb17696fcd0d5d0ecf96_17362515592148_1570174867.pdf. Acesso em: 01, jan. 2025.

FERREIRA, J. *Gestão da Informação e Ciência da Informação: uma abordagem histórica e metodológica*. São Paulo: Atlas, 2019.

FERREIRA, Wiler Gonçalves. *A teoria da gestão por processos de negócio - BPM: um estudo bibliográfico sobre seus fundamentos teóricos e metodológicos*. 2019. 38 f. Monografia (Especialização: Gestão Estratégica da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. HarperBusiness, 2006.

HAMMER, Michael. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York: HarperBusiness, 1996.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness, 1993.

HARMON, Paul. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. 3. ed. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2019.

HIGGINS, J. P. T., & GREEN, S. (Eds.). (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (Version 5.1.0). The Cochrane Collaboration. Disponível em: <https://handbook-5-1.cochrane.org> Acesso em: 9 jan. 2025.

INHEIRO, Lena Vania Ribeiro; FERREZ, Helena Dodd. *Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação*. Rio de Janeiro; Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2014.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a Estratégia*. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business Review Press, 2001.

KARVONEN, Vesa; KARVONEN, Matti; KRASLAWSKI, Andrzej. A tuned value chain model for university based public research organisation: case LutCst. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 7, n. 4, p. 164-175, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management information systems: managing the digital firm*. 16. ed. Nova York: Pearson, 2021.

LIMA, M. G. *Pesquisa exploratória: conceitos e práticas*. São Paulo: Editora Acadêmica, 2017.

LIMA, M. S.; SOARES, B. G.; BACALTCHUK, J. Psiquiatria baseada em evidências. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, v. 22, n. 3, p. 142-146, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. *Cadastro nacional de cursos e instituições de ensino superior cadastro e-MEC (BRASIL, 2023)*. Disponível em: <<https://emec.mec.gov.br/emec/nova>>. Acesso em: 20 mar. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Guia para melhoria de processos no Governo de Minas Gerais*. Versão 2.0, 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Guia para gestão por processos: coletânea de inovação e modernização na gestão pública*. Versão 2.0, 2018. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-implificacao/guia_vol2_gestao_de_processos_baixa.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2023.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

NAVES, Madalena M. L. Considerações sobre gerência de recursos informacionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 4, n. 1, p. 49-56, jan./jun. 1999.

OMG. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0. *Object Management Group*, 2011. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>. Acesso em: 21 jan. 2025.

OTLET, Paul. *Traité de documentation: le livre sur le livre, théorie et pratique*. Bruxelles: Mundaneum, 1934.

PAZ, Milton Pombo. *Proposta de modelo de engenharia prospectiva baseado em informações estratégicas*. 2018. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG. Disponível em: <https://ufmg.br/storage/e/6/f/d/e6fd7ed46a75335165c94ede1e85b067_17216646719366_732696286.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2024

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POUILLON, Jean. Apresentação: uma tentativa de definição. In: POUILLON, *et al.* *Problemas do estruturalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. p. 7-26.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SABBAG, Paulo Yazigi. *Espirais do conhecimento: Aliviando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva 2007.

SANTOS PADILHA, Sabrina. *O processo de definição de estratégias para capacitação de recursos humanos sob a ótica dos estrategistas*. 2014.

SANTOS, R. L. *Pesquisa aplicada: teoria e prática para solução de problemas*. Rio de Janeiro: Editora Científica, 2015.

SAUBERLICH, Rogério *et al.* *Proposta de uma metodologia de monitoramento, controle e transparência com o uso de indicadores*. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021.

SGROTT, R.; GONÇALVES, R. F. *Modelagem de Processos de Negócio Utilizando BPMN*. São Paulo: Saraiva, 2015.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free, 1993.

SILVA, A. B.; ANDRADE, T. R. *Abordagens qualitativa e quantitativa: metodologias integradas na pesquisa científica*. Porto Alegre: Editora Universitária, 2020.

SILVA, A. C. L. *Business Process Management: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio*. São Paulo: Bookess, 2017.

SILVEIRA, Crislaine Zurilda. *Lean Library: uma aplicação na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina*. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Operations management*. London: Pearson, 2013.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. *Business process management: the third wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

SULAIMAN, Mohamad Safuan Bin *et al.* Use of value chain mapping to determine R&D domain knowledge retention framework extended criteria. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, v. 12, n. 12, p. 464-472, 2021.

TANG, Ming; WU, Min; ZENG, Fang. On the gradient implementation path of college students' value chain. In: *2015 International Conference on Social Science, Education Management and Sports Education*. Paris: Atlantis Press, 2015. p. 2161-2164.

TAYLOR, R. S. *The Concept of Information Resource Management*. College & Research Libraries, 1966.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Disponível em: < <https://ufmg.br/> > . Acesso em: 28 ago. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. *Plano de Desenvolvimento Institucional* Belo Horizonte: UFMG, 2023. PDI. Disponível em: https://ufmg.br/storage/e/6/f/d/e6fd7ed46a75335165c94ede1e85b067_17216646719366_732696286.pdf . Acesso em: 10 dez. 2024.

WALTERS, David; LANCASTER, Geoffrey. Implementing value strategy through the value chain. *Journal of Management Decision*, v. 38, n. 3, p. 160-178, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZANCHET, Rui Ernesto Ribas. *O ensino do empreendedorismo nos cursos de graduação da Universidade Federal da Grande Dourados: um estudo de caso*. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA

Miriam Pacheco Cosendei

Elisangela Cristina Aganette

Revisão sistemática de literatura. Assunto: “Cadeia de Valor” – Ambiente: Universidade – Vertentes “Mapeamento de processos” e “Planejamento Estratégico” Objetivo:

Explorar a literatura existente para compreender a dinâmica da Cadeia de Valor no âmbito do ensino superior, visando identificar metodologias específicas.

Este estudo tem como objetivo principal contribuir para a criação e aprimoramento de recomendações para apoio na criação da Cadeia de Valor na Escola de Ciência da Informação da UFMG (ECI - UFMG), com ênfase nas áreas de Planejamento Estratégico e mapeamento de processos.

Ao analisar as etapas de aplicação desse método, busca-se fornecer insights valiosos que promovam a eficiência e a eficácia nos processos educacionais da instituição.

Formulação de Questão de Pesquisa:

De que maneira as etapas de implementação do método de Cadeia de Valor podem ser estrategicamente concebidas e executadas para aprimorar os serviços de ensino superior na Escola de Ciência da Informação da UFMG (ECI - UFMG), com especial enfoque no Planejamento Estratégico e no mapeamento de processos? Existem estudos preexistentes que oferecem insights valiosos para orientar esse cenário específico?"

Escopo e aspectos considerados na pesquisa:

Intervenção: Inclusão de artigos e trabalhos científicos que abordam a metodologia da Cadeia de Valor e sua aplicação específica no contexto universitário, com foco especial na área da Ciência da Informação.

Controle: Compilação de artigos científicos, teses e dissertações nas áreas de Ciência da Informação, com o objetivo de realizar um estudo detalhado dos resultados desses trabalhos e sua relação com a metodologia da Cadeia de Valor.

População: Inclusão de pesquisas que apresentem projetos ou estudos de caso relacionados à aplicação do método da Cadeia de Valor no ensino superior, especificamente na esfera da Ciência da Informação.

Resultado: Realização de um mapeamento da literatura abrangendo os principais tópicos relacionados aos métodos de aplicação da Cadeia de Valor e sua interseção com o ensino superior na área da Ciência da Informação.

Aplicação: Apresentação da relação entre as etapas do método da Cadeia de Valor com base nos aspectos descritos na base de dados da área, considerando publicações dos últimos 10 anos para garantir relevância e atualidade.

Estratégias para busca e seleção de estudos primários:

As estratégias de busca foram estabelecidas com os seguintes parâmetros:

Fontes de busca: A produção da RSL com a temática na área de Ciência da Informação requer acesso a artigos científicos, teses e dissertações que sejam de livre leitura e permitam a pesquisa científica eficiente e gratuita, e nesse contexto, BRAPCI, Web of Science e IBICT.

Motivação da escolha da base do BRAPCI (Artigos, teses e dissertações) foi devido a BRAPCI ser uma base de dados que se concentra especificamente na área de Ciência da Informação, abrangendo informações sobre pesquisas e publicações relacionadas a essa disciplina, por conter tanto artigos científicos como tese e dissertações. Apesar dessa base não exportar para nenhum dos formatos que o software Start que será usado na pesquisa. (Formatos que o software START exporta: BIBTEX, MEDLINE, RIS, COCHRANE). Além da BRAPCI ser referência nacionalmente.

Motivação da escolha da base do Web of Science (Somente artigos) a escolha dessa base foi devida a sua ampla gama de revistas científicas de alta qualidade e confiabilidade. Ela também apresenta uma busca detalhada com recursos avançados e facilidade de exportação para o software START. (Exporta para o BIBTEX). É uma base de referência mundial.

Motivação da escolha da base do IBICT (Somente tese e dissertações) foi devido a ter acesso a publicações nacionais ter teses e dissertações Apesar dessa base não exportarem para nenhum

dos formatos que o software Start que será usado na pesquisa. (Formatos que o software START exporta: BIBTEX, MEDLINE, RIS, COCHRANE). Referência nacional.

Idiomas: publicações em inglês, e ou português

Palavras-chave e *string*

Para escolha dos termos da *string*, foram feitas diversas tentativas de pesquisas, e pesquisas para desenvolver um trabalho de revisão de literatura para o FORPED PPGGOC 2023 titulado: “[Aplicação de Cadeia de Valor em universidades públicas brasileiras: uma revisão de literatura](#)” com o intuito de ter subsídios para a dissertação, para um maior aprofundamento do tema resolvemos desenvolver a RSL para um maior aprofundamento ao tema. Com a maturidade e com conversas chegamos aos seguintes termos:

Em linguagem Português:

“Cadeia de Valor” AND (“Método” OR “Metodologia de aplicação” OR “Abordagem de implementação” OR “Técnica de aplicação” OR “Estratégia de execução” OR “Procedimento prático” OR “Processo de implementação” OR “Abordagem de utilização” OR “Ferramentas aplicadas” OR “Instrumentos utilizados” OR “Recursos empregados” OR “Meios aplicados”) AND (“Ensino superior” OR “Universidade” OR “Educação superior” OR “Nível universitário” OR “Educação de graduação e pós-graduação” OR “Educação terciária” OR “Academia” OR “Faculdade” OR “Instituto universitário” OR “Instituição acadêmica”)

Em linguagem Inglês:

“Value Chain” AND (“Method” OR “Application Methodology” OR “Implementation Approach” OR “Application Technique” OR “Execution Strategy” OR “Practical Procedure” OR “Implementation Process” OR “Utilization Approach” OR “Applied Tools” OR “Utilized Instruments” OR “Employed Resources” OR “Applied Means”) AND (“Higher Education” OR “Universit?” OR “Higher Education” OR “Undergraduate and Postgraduate Education” OR “Tertiary Education” OR “Academy” OR “College”)

Data de publicação: todas as publicações produzidas nos últimos 10 anos (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 e até 10/2023.)

Critérios de Inclusão

Artigos com os termos de interesse da pesquisa encontrados no título, palavras-chaves e resumo e

Estudos com métodos ou técnicas que apresentam abordagem em Cadeia de Valor.

Critérios de exclusão

Publicações Artigos que não estão redigidos em inglês ou português;

Publicações sem acesso aos metadados;

Publicações que não apresentem os termos de busca no título, resumo e resultados;

Trabalhos que não apresentem metodologia de Cadeia de Valor;

Apenas artigos, teses e dissertações trabalhos em eventos e trabalhos apresentados nos seguintes formatos: Pôsteres, palestras, workshop foram excluídos; 6. Trabalhos sem acesso ao documento completo e trabalhos não aderentes ao tema.

Método de Análise

Classifica-se o que foi lido no título, palavras-chaves e resumo em:

Totalmente a ver com a pesquisa; (Aderente à pesquisa)

Apenas relacionado e

Nada parecido.

**APÊNDICE B – TAXONOMIA DE PROCESSOS COMPREENDENDO O *As-Is* E O
To-Be (2017 A 2024)**

Nº	BPM Acadêmico	Dono do processo	Fase	Sequencial dado de acordo com a ordem de criação dentro do respectivo manual da área, subprocesso e nome dos processos e subprocessos
1	1.0	Compras	1	1 CADASTRO DE FORNECEDOR
2	1.0	Compras	1	2 CADASTRO DE USUÁRIOS NO SISTEMA DE COMPRAS
3	1.0	Compras	1	3 CANCELAMENTO DO BILHETE
4	1.0	Compras	1	4 COMPRA DE PASSAGENS
5	1.0	Compras	1	5 CONSULTAR CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITO TRABALHISTA - CNDT
6	1.0	Compras	1	6 CONSULTAR CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS - CND
7	1.0	Compras	1	7 CONSULTAR CERTIFICADO DE REGULARIDADE DO FGTS – CRF
8	1.0	Compras	1	8 DEFINIÇÃO DE MODALIDADE
9	1.0	Compras	1	9 ELABORAR DESPACHO DE DISPENSA
10	1.0	Compras	1	10 ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO
11	1.0	Compras	1	11 INCLUIR DISPENSA DE LICITAÇÃO INEXIGIBILIDADE NO SITE COMPRASNET
12	1.0	Compras	1	12 MONTAR PROCESSO DE COMPRAS
13	1.0	Compras	1	13 PESQUISAR NADA CONSTA DO FORNECEDOR - SICAF
14	1.0	Compras	1	14 PRESTAÇÃO DE CONTAS DE VIAGEM
15	1.0	Compras	1	14.1 PROCESSO PRINCIPAL
16	1.0	Compras	1	14.2 PRESTAÇÃO DE CONTAS
17	1.0	Compras	1	15 REALIZAR COTAÇÕES
18	1.0	Compras	1	16 RESERVA DE PASSAGENS
19	1.0	Compras	1	17 REVOGAÇÃO DE LICITAÇÃO
20	1.0	Compras	1	18 SELEÇÃO DE MODALIDADE
21	1.0	Compras	1	19 SOLICITAÇÃO DE PEDIDO DE COMPRA
22	1.0	Compras	1	20 SOLICITAÇÃO DE PEDIDO DE MATERIAL DE CONSUMO
23	1.0	Contabilidade	1	1 ADMINISTRAR SUPRIMENTO DE FUNDOS
24	1.0	Contabilidade	1	2 CLASSIFICAR DESPESAS A SEREM EMPENHADAS
25	1.0	Contabilidade	1	3 CONFERÊNCIA, ATUALIZAÇÃO E TRANSMISSÃO DA DIRF
26	1.0	Contabilidade	1	CONFERÊNCIA, ATUALIZAÇÃO E TRANSMISSÃO DA DIRF - DECLARAÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA RETIDO NA FONTE (ANUAL)
27	1.0	Contabilidade	1	3.2 CONFERÊNCIA, ATUALIZAÇÃO E TRANSMISSÃO DA DIRF
28	1.0	Contabilidade	1	4 CONFERIR REPASSE DA RESOLUÇÃO
29	1.0	Contabilidade	1	5 DES MENSAL (DECLARAÇÃO ELETRÔNICA DE SERVIÇOS)
30	1.0	Contabilidade	1	PREENCHER E ENVIAR A DES MENSAL (DECLARAÇÃO DE ELETRÔNICA DE SERVIÇOS)
31	1.0	Contabilidade	1	5.2 PREENCHER E ENVIAR A DES MENSAL (DECLARAÇÃO DE ELETRÔNICA DE SERVIÇOS)
32	1.0	Contabilidade	1	6 DISPONIBILIZAR TODOS OS PAGAMENTOS MENSAIS NA PÁGINA DA ESCOLA
33	1.0	Contabilidade	1	7 EMITIR GRU
34	1.0	Contabilidade	1	8 EMPENHAR PROCESSOS DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES
35	1.0	Contabilidade	1	9 EMPENHO PARA PAGAMENTO DE DIÁRIAS
36	1.0	Contabilidade	1	10 FAZER A CONFORMIDADE CONTÁBIL MENSAL

37	1.0	Contabilidade	1	11 FECHAMENTO CONTÁBIL MENSAL
38	1.0	Contabilidade	1	12 FECHAMENTO DO MOVIMENTO DIÁRIO
39	1.0	Contabilidade	1	13 INDICAR RECURSO NO SISTEMA DE GESTÃO (MINHA UFMG)
40	1.0	Contabilidade	1	14 MONTAR PROCESSO PARA PAGAMENTO DE AUXÍLIO FINANCEIRO A ESTUDANTES
41	1.0	Contabilidade	1	14.1 MONTAR PROCESSO PARA PAGAMENTO DE AUXÍLIO FINANCEIRO A ESTUDANTES
42	1.0	Contabilidade	1	14.2 MONTAR PROCESSO PARA PAGAMENTO DE AUXÍLIO FINANCEIRO A ESTUDANTE
43	1.0	Contabilidade	1	15 MOVIMENTO DIÁRIO
44	1.0	Contabilidade	1	15.1 REGISTRO E IMPRESSÃO DA CONFORMIDADE DE GESTÃO DO DIA ÚTIL ANTERIOR
45	1.0	Contabilidade	1	16 PAGAMENTO ATRAVÉS DE NC (NOTA DE CRÉDITO)
46	1.0	Contabilidade	1	17 PAGAMENTO DE AUXÍLIO FINANCEIRO A ESTUDANTES
47	1.0	Contabilidade	1	18 PAGAMENTO DE DIÁRIAS A SERVIDORES E NÃO SERVIDORES FEDERAIS
48	1.0	Contabilidade	1	19 PAGAMENTO DE FORNECEDORES SERVIÇOS E MATERIAIS
49	1.0	Contabilidade	1	20 PAGAR FATURA DO SUPRIMENTO DE FUNDOS
50	1.0	Contabilidade	1	21 PREENCHER E ENVIAR GFIP
51	1.0	Contabilidade	1	21.1 PREENCHER E ENVIAR A GFIP (GUIA DE RECOLHIMENTO DO FGTS E INFORMAÇÃO À PREVIDÊNCIA SOCIAL)
52	1.0	Contabilidade	1	21.2 PREENCHER E ENVIAR GFIP
53	1.0	Contabilidade	1	22 PRESTAÇÃO ANUAL DE CONTAS DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS
54	1.0	Contabilidade	1	23 PROVISÃO CONTAS A PAGAR (AUXÍLIO FINANCEIRO AO ESTUDANTE)
55	1.0	Contabilidade	1	23.1 PROVISÃO DE CONTAS A PAGAR (AUXÍLIO FINANCEIRO AO ESTUDANTE)
56	1.0	Contabilidade	1	23.2 EFETUAR CADASTRO
57	1.0	Contabilidade	1	24 PROVISÃO DE CONTAS A PAGAR (DIÁRIAS)
58	1.0	Contabilidade	1	25 PROVISÃO DE CONTAS A PAGAR (FORNECEDORES)
59	1.0	Contabilidade	1	25.1 PROVISÃO DE CONTAS A PAGAR (FORNECEDORES)
60	1.0	Contabilidade	1	25.2 EFETUAR O CADASTRO DA CONTA BANCÁRIA
61	1.0	Contabilidade	1	26 PROVISIONAR FATURA DA COMPRA DIRETA DE PASSAGENS AÉREAS
62	1.0	Contabilidade	1	27 REPASSE FINANCEIRO DE RECURSOS PRÓPRIOS
63	1.0	Contabilidade	1	28 SALDO FINANCEIRO
64	1.0	Contabilidade	1	28.1 ACOMPANHAMENTO DO SALDO DE RECURSOS
65	1.0	Contabilidade	1	28.2 FINANCEIROS NO SIAFI(DOS)
66	1.0	Contabilidade	1	29 SALDO ORÇAMENTÁRIO
67	1.0	Contabilidade	1	29.1 ACOMPANHAMENTO DO SALDO DE RECURSOS
68	1.0	Contabilidade	1	29.2 ORÇAMENTÁRIOS NO SIAFI(DOS)
69	1.0	Contabilidade	1	30 SOLICITAR REPASSE DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS
70	1.0	Contabilidade	1	31 VERIFICAR MENSAGENS NO SIAFI

71	1.0	Seção de Pessoal	1	1 ABONO DE PERMANÊNCIA
72	1.0	Seção de Pessoal	1	2 ABONO DE PONTO
73	1.0	Seção de Pessoal	1	3 APOSENTADORIA
74	1.0	Seção de Pessoal	1	4 ATUALIZAÇÃO/ALTERAÇÃO DE DADOS
75	1.0	Seção de Pessoal	1	5 AVERBAÇÃO E DESAVERBAÇÃO DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO

76	1.0	Seção de Pessoal	1	6 HORÁRIO ESPECIAL DE SERVIDOR/ESTUDANTE
77	1.0	Seção de Pessoal	1	7 INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR
78	1.0	Seção de Pessoal	1	8 INCLUSÃO/ALTERAÇÃO VT
79	1.0	Seção de Pessoal	1	9 INFORMAÇÕES E DÚVIDAS
80	1.0	Seção de Pessoal	1	10 LICENÇA SAÚDE
81	1.0	Seção de Pessoal	1	11 NOMEAÇÃO E POSSE DOCENTE
82	1.0	Seção de Pessoal	1	12 PROCESSO DE SELEÇÃO - CPD
83	1.0	Seção de Pessoal	1	13 PROGRAMA DE FÉRIAS
84	1.0	Seção de Pessoal	1	14 PROGRESSÃO/PROMOÇÃO FUNCIONAL DOCENTE
85	1.0	Seção de Pessoal	1	15 PUBLICAÇÃO DE EDITAL-CPD
86	1.0	Seção de Pessoal	1	16 RECADASTRAMENTO DE APOSENTADOS
87	1.0	Seção de Pessoal	1	17 RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE
88	1.0	Seção de Pessoal	1	18 SUBSTITUIÇÃO OU PERMANÊNCIA DE CHEFIA

89	1.0	Secretaria Geral	1	1 COLAÇÕES DE GRAU ANTECIPADAS
90	1.0	Secretaria Geral	1	2 COLAÇÕES DE GRAU OFICIAIS
91	1.0	Secretaria Geral	1	3 DISTRIBUIÇÃO DE BOLSAS DE PERMUTA - CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS
92	1.0	Secretaria Geral	1	4 ELABORAÇÃO DE EDITAIS DE ELEIÇÃO
93	1.0	Secretaria Geral	1	5 ELABORAÇÃO DE OFÍCIO DE DESIGNAÇÃO DE SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO - FG
94	1.0	Secretaria Geral	1	6 ELABORAÇÃO DE OFÍCIO DE DESIGNAÇÃO DE DOCENTE - FUNÇÃO COMISSIONADA (FCC)
95	1.0	Secretaria Geral	1	7 ELABORAÇÃO DE OFÍCIO PARA SUSPENSÃO, ALTERAÇÃO OU INTERRUPTÃO DE FÉRIAS
96	1.0	Secretaria Geral	1	8 ELABORAÇÃO DE PORTARIAS DE DESIGNAÇÃO INTERNA DE DOCENTE
97	1.0	Secretaria Geral	1	9 ELEIÇÃO PARA DIRETORIA E VICE-DIRETORIA DA UNIDADE
98	1.0	Secretaria Geral	1	10 ELEIÇÕES GERAIS NA UFMG
99	1.0	Secretaria Geral	1	11 EMPRÉSTIMO DE SALAS DE AULA
100	1.0	Secretaria Geral	1	12 MANIFESTAÇÕES
101	1.0	Secretaria Geral	1	13 POSSE DA DIRETORIA VICE-DIRETORIA DA UNIDADE
102	1.0	Secretaria Geral	1	14 PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E PROCESSO DE SINDICÂNCIA NA UNIDADE
103	1.0	Secretaria Geral	1	15 PROCESSO ADMINISTRATIVO NA UNIDADE
104	1.0	Secretaria Geral	1	16 PROCESSO SELETIVO PARA CONTRATAÇÃO DE DOCENTES EFETIVOS - CONCURSO PÚBLICO
105	1.0	Secretaria Geral	1	17 PROGRESSÃO DOCENTE
106	1.0	Secretaria Geral	1	18 PROMOÇÃO DOCENTE
107	1.0	Secretaria Geral	1	19 REPRESENTAÇÃO NA CONGREGAÇÃO DA UNIDADE
108	1.0	Secretaria Geral	1	20 RESERVAS DE ESPAÇO FÍSICO PARA AULAS DE GRADUAÇÃO NO CENTRO DE ATIVIDADES DIDÁTICAS (CAD02)
109	1.0	Secretaria Geral	1	21 REUNIÕES DE CONGREGAÇÃO DA UNIDADE
110	1.0	Secretaria Geral	1	22 ROTEIROS DE CERIMONIAL DE COLAÇÃO DE GRAU FESTIVAS

111	1.0	Serviços Gerais	1	1 ACOMPANHAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE LIMPEZA
112	1.0	Serviços Gerais	1	2 ATENDIMENTO NOS EVENTOS REALIZADOS NOS AUDITÓRIOS
113	1.0	Serviços Gerais	1	3 CADASTRO DE SENHAS PARA FECHADURAS DIGITAIS
114	1.0	Serviços Gerais	1	4 DISPONIBILIZAÇÃO DE CHAVES DE SALAS E GABINETES PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS
115	1.0	Serviços Gerais	1	4.1 DISPONIBILIZAÇÃO DE CHAVES PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS

116	1.0	Serviços Gerais	1	4.2 CRIAÇÃO DE CHAVE
117	1.0	Serviços Gerais	1	5 EMPRÉSTIMO DE CHAVES DOS GABINETES E SETORES AOS PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS
118	1.0	Serviços Gerais	1	6 EMPRÉSTIMO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS
119	1.0	Serviços Gerais	1	7 ENTREGA DE CORRESPONDÊNCIAS INTERNAS (MALOTE)
120	1.0	Serviços Gerais	1	8 GRAVAÇÃO DE AULAS DIDÁTICAS EM CONCURSO PARA PROFESSORES
121	1.0	Serviços Gerais	1	9 MANUTENÇÃO DOS VEÍCULOS (CARRO OFICIAL E ÔNIBUS)
122	1.0	Serviços Gerais	1	10 POSTAGEM DE CORRESPONDÊNCIAS
123	1.0	Serviços Gerais	1	11 RESERVA CARRO OFICIAL DA ESCOLA
124	1.0	Serviços Gerais	1	12 RESERVA DE ESPAÇO PARA FAIXAS
125	1.0	Serviços Gerais	1	13 RESERVA DE ESPAÇOS PARA DOCENTES ECI
126	1.0	Serviços Gerais	1	14 RESERVA DE ESPAÇOS PARA PÚBLICO EXTERNO
127	1.0	Serviços Gerais	1	15 RESERVA DE ÔNIBUS PARA DEMANDA DOS CURSOS DA ECI
128	1.0	Serviços Gerais	1	15.1 RESERVA DE ÔNIBUS PARA DEMANDAS DOS CURSOS DA ECI
129	1.0	Serviços Gerais	1	15.2 VERIFICAR DISPONIBILIDADE
130	1.0	Serviços Gerais	1	16 SOLICITAÇÃO DE ASPIRAÇÃO DE ACERVOS
131	1.0	Serviços Gerais	1	17 SOLICITAÇÃO DE CONFECÇÃO DE CARIMBOS
132	1.0	Serviços Gerais	1	18 SOLICITAÇÃO DE CÓPIA DE CHAVES EM CASO DE PERDA
133	1.0	Serviços Gerais	1	19 SOLICITAÇÃO DE MANUTENÇÃO EM CHAVES E FECHADURAS
134	1.0	Serviços Gerais	1	20 SOLICITAÇÃO DE MANUTENÇÃO NÃO REALIZADAS PELOS TERCEIRIZADOS
135	1.0	Serviços Gerais	1	21 SOLICITAÇÃO DE MATERIAL NO ALMOXARIFADO
136	1.0	Serviços Gerais	1	22 SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E INFRAESTRUTURA
137	1.0	Serviços Gerais	1	23 SOLICITAÇÃO DE TRANSPORTE DE MÓVEIS
138	1.0	Serviços Gerais	1	24 SOLICITAÇÃO DE VASOS ORNAMENTAIS
139	1.0	Serviços Gerais	1	25 SOLICITAÇÕES RELACIONADAS À TELEFONIA (MANUTENÇÃO, TROCA E INSTALAÇÃO DE RAMAIS)
140	1.0	Serviços Gerais	1	26 TRANSPORTE DO CARRO-BIBLIOTECA

141	1.0	Patrimônio	2	1 BALANÇO ANUAL DO PATRIMÔNIO
142	1.0	Patrimônio	2	2 CADASTRO DE RESPONSÁVEL
143	1.0	Patrimônio	2	3 CADASTRO DE SETORES DA UNIDADE
144	1.0	Patrimônio	2	4 DOAÇÃO DE MATERIAIS OU EQUIPAMENTO
145	1.0	Patrimônio	2	5 EMISSÃO DE TERMO DE TRANSFERÊNCIA EXTERNA
146	1.0	Patrimônio	2	6 PATRIMÔNIO DE BENS COM RECURSOS DA ECI
147	1.0	Patrimônio	2	7 PATRIMÔNIO DE BENS COM RECURSOS DE ÓRGÃOS DE FOMENTO
148	1.0	Patrimônio	2	8 RELATÓRIO ANUAL DO PATRIMÔNIO
149	1.0	Patrimônio	2	9 RELATÓRIO MENSAL
150	1.0	Patrimônio	2	10 RELATÓRIO MENSAL DE DEPRECIÇÃO
151	1.0	Patrimônio	2	11 SOLICITAÇÃO DE PLAQUETAS DE PATRIMÔNIO
152	1.0	Patrimônio	2	12 TRANSFERÊNCIAS DE MATERIAIS NA UNIDADE

153	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	1 APROVEITAMENTO DE ESTUDO
154	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	2 ATIVIDADES COMPLEMENTARES GERADORA DE CRÉDITOS

155	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	3 COLAÇÃO DE GRAU
156	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	4 DIÁRIO ELETRÔNICO
157	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	5 DIPLOMA
158	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	6 DISCIPLINA ISOLADA
159	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	7 EMISSÃO DE DOCUMENTOS
160	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	8 ESTÁGIO REMUNERADO
161	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	9 EXAME DE COMPROVAÇÃO DE CONHECIMENTO
162	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	10 EXAME ESPECIAL
163	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	11 FORMAÇÃO COMPLEMENTAR
164	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	12 INTERCÂMBIO INTERNACIONAL
165	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	13 MATRÍCULA
166	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	14 MOBILIDADE ACADÊMICA UFMG PARA OUTRA IES
167	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	15 MOBILIDADE ACADÊMICA OUTRA IES PARA UFMG
168	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	16 MUDANÇA DE TURNO
169	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	17 OBTENÇÃO DE NOVO TÍTULO
170	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	18 OFERTA DE DISCIPLINAS
171	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	19 REGIME ESPECIAL
172	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	20 REINCLUSÃO ADMINISTRATIVA
173	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	21 REMATRÍCULA
174	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	22 REOPÇÃO
175	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	23 TRANCAMENTO PARCIAL DE MATRÍCULA
176	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	24 TRANCAMENTO TOTAL DE MATRÍCULA
177	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	25 TRANSFERÊNCIA PARA A UFMG
178	1.0	Colegiado Biblioteconomia	2	26 TRANSFERÊNCIA PARA OUTRAS IES

179	1.0	Cati	2	1 ALTERAÇÃO DE CADASTRO ADMINISTRATIVO DOS USUÁRIOS DOCENTES E TAS
180	1.0	Cati	2	2 ALTERAÇÃO DE E-MAIL EM LISTAS DE CORREIO ELETRÔNICO
181	1.0	Cati	2	3 ALTERAÇÃO DE INFORMAÇÕES CADASTRAIS PARA ACESSO AOS LABORATÓRIOS DA ECI
182	1.0	Cati	2	4 APOIO A ATIVIDADES DE TRANSMISSÃO AO VIVO DE EVENTOS NA ECI

183	1.0	Cati	2	5 APOIO A ATIVIDADES DE VIDEOCONFERÊNCIA NA ECI
184	1.0	Cati	2	6 CADASTRO DE DISCENTE PARA USO DOS LABORATÓRIOS DA ECI
185	1.0	Cati	2	7 CADASTRO DE DOCENTE PARA USO DOS LABORATÓRIOS DA ECI
186	1.0	Cati	2	8 . CADASTRO DE DOCENTES E TAS PARA USO DOS COMPUTADORES ADMINISTRATIVOS DA ECI
187	1.0	Cati	2	9 CRIAÇÃO DE LISTA DE CORREIO ELETRÔNICO
188	1.0	Cati	2	10 ELIMINAÇÃO DE LISTA DE CORREIO ELETRÔNICO
189	1.0	Cati	2	11 REINTEGRAÇÃO DE USUÁRIO PARA ACESSO AOS EQUIPAMENTOS ADMINISTRATIVOS
190	1.0	Cati	2	12 REINTEGRAÇÃO DE USUÁRIO PARA ACESSO AOS LABORATÓRIOS DA ECI
191	1.0	Cati	2	13 SUSPENSÃO DE ACESSO A UM USUÁRIO ADMINISTRATIVO DA ECI
192	1.0	Cati	2	14 SUSPENSÃO DE ACESSO A USUÁRIO CADASTRADO NOS LABORATÓRIOS DA ECI
193	1.0	Cati	2	15 USO DOS EQUIPAMENTOS ADMINISTRATIVOS E DE DOCENTES DA ECI EM REGIME EXCEPCIONAL
194	1.0	Cati	2	16 USO DOS LABORATÓRIOS DA ECI EM REGIME ESPECIAL

195	1.0	Biblioteca	2	SETOR CATALOGAÇÃO
196	1.0	Biblioteca	2	SETOR CIRCULAÇÃO
197	1.0	Biblioteca	2	SETOR COORDENAÇÃO
198	1.0	Biblioteca	2	SETOR PATRIMÔNIO
199	1.0	Biblioteca	2	SETOR SERVIÇOS DE REFERÊNCIA
200	1.0	Biblioteca	2	SETOR TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
201	1.0	Biblioteca	2	SETOR - CATALOGAÇÃO
202	1.0	Biblioteca	2	1 ATUALIZAÇÃO DO CCN
203	1.0	Biblioteca	2	2 CATALOGAR NOVO TÍTULO
204	1.0	Biblioteca	2	3 CONFERÊNCIA ANUAL DO PATRIMÔNIO E OU ACERVO
205	1.0	Biblioteca	2	4 CONFERÊNCIA ANUAL DO PATRIMÔNIO E OU ACERVO DA BIBLIOTECA TRANSFERÊNCIA E RELATÓRIOS
206	1.0	Biblioteca	2	5 CRIAR NOVO REGISTRO DE AUTORIDADE OU IMPORTAR DADOS
207	1.0	Biblioteca	2	6 INCLUIR NOVA EDIÇÃO DE UM TÍTULO EXISTENTE NA UFMG
208	1.0	Biblioteca	2	7 INCLUIR NOVO EXEMPLAR DE UMA OBRA EXIST
209	1.0	Biblioteca	2	8 INCLUIR NOVO TÍTULO A COOPERAÇÃO BIBLIOGRÁFICA COM OUTRAS BIBLIOTECAS
210	1.0	Biblioteca	2	9 INCLUIR NOVO TÍTULO NA BIBLIOTECA ECI DE OBRA EXISTENTE NA UFMG
211	1.0	Biblioteca	2	10 TRATAMENTO TÉCNICO DOS PERIÓDICOS DA BIBLIOTECA ATUALIZAR O KARDEX NO SISTEMA PERGAMUM
212	1.0	Biblioteca	2	11 TRATAMENTO TÉCNICO DOS PERIÓDICOS DA BIBLIOTECA CATALOGAÇÃO DE NOVO TÍTULO
213	1.0	Biblioteca	2	12 VALIDAR REVISAR AS TESES, DISSERTAÇÕES E MONOGRAFIAS PARA A BDTD UFMG

214	1.0	Almoxarifado	2	1. BALANÇO ANUAL
215	1.0	Almoxarifado	2	2. BALANÇO MENSAL
216	1.0	Almoxarifado	2	3. CADASTRO EXCLUSÃO DE USUÁRIO NO SISTEMA ALX
217	1.0	Almoxarifado	2	4. CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS NO PROCESSO DE COMPRAS
218	1.0	Almoxarifado	2	5. COMPRA ANUAL NO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS
219	1.0	Almoxarifado	2	6. COMPRA DE MATERIAIS
220	1.0	Almoxarifado	2	7. ELABORAÇÃO DE CARTÕES DE ASSINATURA DO RESPONSÁVEL DE REQUISIÇÃO NO ALMOXARIFADO
221	1.0	Almoxarifado	2	8. FORNECIMENTO DE MATERIAIS PARA CONSUMO

222	1.0	Almoxarifado	2	9. SOLICITAÇÃO DE MATERIAIS ALMOXARIFADO GERAL UFMG
-----	-----	--------------	---	---

223	1.0	Cenex	2	1 ADEQUAÇÃO DOS REGISTROS NO SIEX
224	1.0	Cenex	2	2 APROVAÇÃO DE AÇÕES DE EXTENSÃO
225	1.	Cenex	2	3 APROVAÇÃO E REGISTRO DE EVENTOS
226	1.0	Cenex	2	4 ATUALIZAÇÃO DO SITE CENEX
227	1.0	Cenex	2	5 CAPACITAÇÃO DE DISCENTES
228	1.0	Cenex	2	6 CAPACITAÇÃO INTERNA
229	1.0	Cenex	2	7 CONVOCAÇÃO DE REUNIÕES
230	1.0	Cenex	2	8 CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES SOBRE A EXTENSÃO
231	1.0	Cenex	2	9 CRIAÇÃO CONSELHO DIRETOR CENEX
232	1.0	Cenex	2	10 CRIAÇÃO DE CURSO DE EXTENSÃO
233	1.0	Cenex	2	11 DIVULGAÇÃO DOS EDITAIS
234	1.0	Cenex	2	12 MUDANÇA DE COORDENAÇÃO (AÇÃO DE EXTENSÃO)
235	1.0	Cenex	2	13 MUDANÇA DE FUNCIONÁRIO (COORDENADOR, SECRETÁRIO)
236	1.0	Cenex	2	14 ORGANIZAÇÃO DO ENCONTRO DE EXTENSÃO
237	1.0	Cenex	2	15 ORIENTAÇÃO PARA FOMENTO DE EVENTO
238	1.0	Cenex	2	16 ORIENTAÇÃO PARA FOMENTO DE PROJETO (OU PROGRAMA)
239	1.0	Cenex	2	17 PARTICIPAÇÃO DO CENEX EM EVENTOS
240	1.0	Cenex	2	18 PARTICIPAÇÃO NA MOSTRA DAS PROFISSÕES
241	1.0	Cenex	2	19 PEDIDOS DE COMPRAS
242	1.0	Cenex	2	20 RESPOSTA À AUDITORIAS
243	1.0	Cenex	2	21 REPRESENTANTE CÂMARA DE EXTENSÃO
244	1.0	Cenex	2	22 SOLICITAÇÃO DE MANUTENÇÃO NO SETOR

245	1.0	Carro-Biblioteca	2	1 APOIO A REVISTA PERSPECTIVAS
246	1.0	Carro-Biblioteca	2	2 ATIVIDADE CULTURAL NAS COMUNIDADES
247	1.0	Carro-Biblioteca	2	3 ATUALIZAÇÃO DO SITE E REDES SOCIAIS
248	1.0	Carro-Biblioteca	2	4 CAPACITAÇÃO DOS BOLSISTAS
249	1.0	Carro-Biblioteca	2	5 DESENVOLVIMENTO DE ACERVO
250	1.0	Carro-Biblioteca	2	6 EXPOSIÇÃO DO CARRO-BIBLIOTECA EM EVENTOS
251	1.0	Carro-Biblioteca	2	7 INVENTÁRIO ANUAL
252	1.0	Carro-Biblioteca	2	8 INVENTÁRIO MENSAL
253	1.0	Carro-Biblioteca	2	9 PROCESSAMENTO TÉCNICO
254	1.0	Carro-Biblioteca	2	10 REGISTRO E DIVULGAÇÃO DAS ATIVIDADES
255	1.0	Carro-Biblioteca	2	11 VISITA ÀS COMUNIDADES

256	1.0	DTGI - DOTI	3	1 DEFINIÇÃO DO PLANO DE TRABALHO
257	1.0	DTGI - DOTI	3	2 DISTRIBUIÇÃO DE BOLSAS DE MONITORIA DE GRADUAÇÃO
258	1.0	DTGI - DOTI	3	3 DISTRIBUIÇÃO DE DISCIPLINAS
259	1.0	DTGI - DOTI	3	4 ELEIÇÃO DE REPRESENTANTES DOS DOCENTES JUNTO À CÂMARA DEPARTAMENTAL

260	1.0	DTGI - DOTI	3	5 ELEIÇÃO DO CHEFE E SUBCHEFE DE DEPARTAMENTO
261	1.0	DTGI - DOTI	3	5.1 SUB PROCESSO SECRETARIAR ELEIÇÃO
262	1.0	DTGI - DOTI	3	6 EMISSÃO DE DECLARAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS
263	1.0	DTGI - DOTI	3	7 ESTÁGIO PROBATÓRIO DE PROFESSOR EFETIVO
264	1.0	DTGI - DOTI	3	7.1 SUB PROCESSO REUNIÃO DE AVALIAÇÃO PARCIAL
265	1.0	DTGI - DOTI	3	7.2 SUB PROCESSO RELATÓRIO FINAL
266	1.0	DTGI - DOTI	3	8 EVENTOS COMPLEMENTAR DA GRADUAÇÃO
267	1.0	DTGI - DOTI	3	9 FORNECIMENTO DE REQUISIÇÃO PARA XEROX
268	1.0	DTGI - DOTI	3	10 INDICAÇÃO DE REPRESENTANTE PARA OS ÓRGÃOS DA UNIVERSIDADE
269	1.0	DTGI - DOTI	3	11 INDICAÇÃO DE REPRESENTANTES DO DEPARTAMENTO
270	1.0	DTGI - DOTI	3	12 ORGANIZAÇÃO DE CONCURSO PARA PROFESSOR EFETIVO
271	1.0	DTGI - DOTI	3	12.1 SUB PROCESSO PERÍODO DE INSCRIÇÕES
272	1.0	DTGI - DOTI	3	12.2 SUB PROCESSO REALIZAÇÃO DO CONCURSO
273	1.0	DTGI - DOTI	3	12.3 SUB PROCESSO HOMOLOGAÇÃO CONC. PROF. EFETIVO
274	1.0	DTGI - DOTI	3	13 ORGANIZAÇÃO DE CONCURSO PARA PROFESSOR VISITANTE
275	1.0	DTGI - DOTI	3	14 ORGANIZAÇÃO PARA CONCURSO DE PROFESSOR SUBSTITUTO
276	1.0	DTGI - DOTI	3	14.1 SUBPROCESSO INSCRIÇÕES
277	1.0	DTGI - DOTI	3	14.2 SUB PROCESSO HOMOLOGAÇÃO DE RESULTADO
278	1.0	DTGI - DOTI	3	15 PARECERES PARA CEP COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
279	1.0	DTGI - DOTI	3	16 RELATÓRIO DEPARTAMENTAL-RECAD
280	1.0	DTGI - DOTI	3	17 RELATÓRIO INDIVIDUAL DOCENTE-REDOC
281	1.0	DTGI - DOTI	3	18 REPRESENTANTE PARA NAPQ-CENEX
282	1.0	DTGI - DOTI	3	19 REQUISIÇÃO DE MATERIAL DE CONSUMO
283	1.0	DTGI - DOTI	3	20 SECRETARIAR REUNIÕES DA ASSEMBLEIA
284	1.0	DTGI - DOTI	3	21 SECRETARIAR REUNIÕES DA CÂMARA
285	1.0	DTGI - DOTI	3	21.1 SUB PROCESSO COLETAR ASSINATURAS
286	1.0	DTGI - DOTI	3	22 SOLICITAÇÃO DE AFASTAMENTOS DE DOCENTES - LONGA DURAÇÃO
287	1.0	DTGI - DOTI	3	23 SOLICITAÇÃO DE AFASTAMENTOS DE DOCENTE

315	1.0	NITEG	3	25. SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO REPROGRÁFICO
288	1.0	NITEG	3	1. ABERTURA DE INSCRIÇÕES
289	1.0	NITEG	3	2. APRESENTAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC
290	1.0	NITEG	3	3. APROVAÇÃO PROLAN/PRPG
291	1.0	NITEG	3	4. BOLSISTAS SELECIONADOS – COMUNIDADE EXTERNA
292	1.0	NITEG	3	5. BOLSISTAS SELECIONADOS – FUNCIONÁRIOS UFMG
293	1.0	NITEG	3	6. COMISSÃO COORDENADORA NITEG
294	1.0	NITEG	3	7. CRIAÇÃO DE CURSO
295	1.0	NITEG	3	7.1. SUB PROCESSO ELABORAR PASTA COM DOCUMENTAÇÃO
296	1.0	NITEG	3	8. ELABORAÇÃO DE CRONOGRAMA DE AULAS
297	1.0	NITEG	3	9. ELABORAÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO DO CURSO
298	1.0	NITEG	3	10. EXPEDIÇÃO DE CERTIFICADO DE CONCLUSÃO
299	1.0	NITEG	3	11. EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS SOLICITADOS PELOS ALUNOS
300	1.0	NITEG	3	12. INÍCIO DAS AULAS

301	1.0	NITEG	3	13. OFERTA DE CURSOS
302	1.0	NITEG	3	13.1.SUB PROCESSO EDITAL DE ABERTURA
303	1.0	NITEG	3	14. ORGANIZAÇÃO COMISSÃO COORDENADORA DO NITEG
304	1.0	NITEG	3	15. ORIENTAÇÕES PARA ALUNOS PAGANTES
305	1.0	NITEG	3	16. REALIZAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO
306	1.0	NITEG	3	17. REALIZAR MATRÍCULA DOS ALUNOS NO SISTEMA DA PÓS-GRADUAÇÃO
307	1.0	NITEG	3	18. REALIZAR PAGAMENTO DE PROFESSORES, PALESTRANTES, COORDENAÇÃO E SECRETARIADO
308	1.0	NITEG	3	19. REGISTRO DE ALUNOS SELECIONADOS NO DRCA
309	1.0	NITEG	3	20. REOFERECIMENTO DE CURSO
310	1.0	NITEG	3	20.1.SUBPROCESSO ELABORAR PASTA COM DOCUMENTAÇÃO
311	1.0	NITEG	3	21. SOLICITAR A CRIAÇÃO DA LISTA DE EMAILS DA TURMA AO CATI/ECI
312	1.0	NITEG	3	22. SOLICITAÇÃO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE CONSUMO
313	1.0	NITEG	3	23. SOLICITAÇÃO DE AQUISIÇÃO DE MOBILIÁRIO/EQUIPAMENTO ELETRÔNICO
314	1.0	NITEG	3	24. SOLICITAÇÃO DE PASSAGENS AÉREAS
315	1.0	NITEG	3	25. SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO REPROGRÁFICO

316	1.0	PPGCI	3	1 ATENDIMENTO AO ALUNO
317	1.0	PPGCI	3	2 ELABORAÇÃO DE EDITAL
318	1.0	PPGCI	3	3 EMISSÃO DE DIPLOMA
319	1.0	PPGCI	3	3.1 ABRIR E CADASTRAR PROCESSO
320	1.0	PPGCI	3	4 ENVIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PARA CAPES
321	1.0	PPGCI	3	5 ENVIO DE DADOS DE CURSO- PORTAL SUCUPIRA
322	1.0	PPGCI	3	5.1 CADASTRAR FINANCIADORES
323	1.0	PPGCI	3	5.2 CADASTRAR LINHAS DE PESQUISA
324	1.0	PPGCI	3	5.3 CADASTRAR PROJETOS DE PESQUISA
325	1.0	PPGCI	3	75.4 CADASTRAR DISCIPLINA
326	1.0	PPGCI	3	5.5 CADASTRAR TURMAS
327	1.0	PPGCI	3	5.6 CADASTRAR DISCENTES
328	1.0	PPGCI	3	5.7 CADASTRAR DOCENTES
329	1.0	PPGCI	3	5.8 CADASTRAR PARTICIPANTES EXTERNOS
330	1.0	PPGCI	3	5.9 CADASTRAR EGRESSOS
331	1.0	PPGCI	3	5.10 LANÇAR PRODUÇÃO CIENTÍFICA
332	1.0	PPGCI	3	5.11 LANÇAR TRABALHOS DE CONCLUSÃO
333	1.0	PPGCI	3	5.12 LANÇAR MINTER, DINTER, TURMA FORA DE SEDE
334	1.0	PPGCI	3	5.13 LANÇAR CO-ORIENTAÇÃO
335	1.0	PPGCI	3	6 GERENCIAMENTO DO SISTEMA ACADÊMICO
336	1.0	PPGCI	3	7 GESTÃO DE BOLSAS
337	1.0	PPGCI	3	7.1 CONTROLE DE BOLSA
338	1.0	PPGCI	3	7.2 CADASTRAR BOLSA
339	1.0	PPGCI	3	7.3 ACOMPANHAMENTO DE INCONSISTÊNCIA
340	1.0	PPGCI	3	7.4 CANCELAMENTO E SUSPENSÃO DE BOLSA
341	1.0	PPGCI	3	7.5 HABILITAÇÃO DE ORIENTADORES
342	1.0	PPGCI	3	7.6 CANCELAMENTO DE BOLSA

343	1.0	PPGCI	3	8 GESTÃO DE CONTROLES INTERNOS
344	1.0	PPGCI	3	9 GESTÃO DE CREDENCIAMENTO E RECREDENCIAMENTO
345	1.0	PPGCI	3	9.1 CREDENCIAR OU RECREDENCIAR DOCENTES
346	1.0	PPGCI	3	9.2 CREDENCIAR OU RECREDENCIAR CO-ORIENTADORES
347	1.0	PPGCI	3	10 GESTÃO DE DEFESA
348	1.0	PPGCI	3	11 GESTÃO DE MALOTE
349	1.0	PPGCI	3	12 GESTÃO DE MATRÍCULA
350	1.0	PPGCI	3	12.1 MATRÍCULA DE CALOURO
351	1.0	PPGCI	3	12.2 MATRÍCULA VETERANO
352	1.0	PPGCI	3	12.3 MATRÍCULA DE ISOLADA
353	1.0	PPGCI	3	13 GESTÃO DE REUNIÃO
354	1.0	PPGCI	3	14 GESTÃO DE SELEÇÃO
355	1.0	PPGCI	3	14.1 PROCESSO SELETIVO MESTRADO
356	1.0	PPGCI	3	14.2 PROCESSO SELETIVO DOUTORADO
357	1.0	PPGCI	3	15 GESTÃO MEMBROS DO COLEGIADO
358	1.0	PPGCI	3	16 OFERTA DE DISCIPLINA
359	1.0	PPGCI	3	16.1 APROVAÇÃO DE DISCIPLINAS
360	1.0	PPGCI	3	16.2 INSERIR AS DISCIPLINAS
361	1.0	PPGCI	3	16.3 INSERIR DOCENTE NO SISTEMA ACADÊMICO
362	1.0	PPGCI	3	16.4 INSERIR HORÁRIOS E VAGAS DAS DISCIPLINAS
363	1.0	PPGCI	3	17 RELATÓRIO ANUAL
364	1.0	PPGGOC	3	1 ATENDIMENTO AO ALUNO
365	1.0	PPGGOC	3	2 ELABORAÇÃO DE EDITAL
366	1.0	PPGGOC	3	3 EMISSÃO DE DIPLOMA
367	1.0	PPGGOC	3	3.1 ABRIR E CADASTRAR PROCESSO
368	1.0	PPGGOC	3	4 ENVIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PARA CAPES
369	1.0	PPGGOC	3	5 ENVIO DE DADOS DE CURSO- PORTAL SUCUPIRA
370	1.0	PPGGOC	3	5.1 CADASTRAR FINANCIADORES
371	1.0	PPGGOC	3	5.2 CADASTRAR LINHAS DE PESQUISA
372	1.0	PPGGOC	3	5.3 CADASTRAR PROJETOS DE PESQUISA
373	1.0	PPGGOC	3	5.4 CADASTRAR DISCIPLINA
374	1.0	PPGGOC	3	5.5 CADASTRAR TURMAS
375	1.0	PPGGOC	3	5.6 CADASTRAR DISCENTES
376	1.0	PPGGOC	3	5.7 CADASTRAR DOCENTES
377	1.0	PPGGOC	3	5.8 CADASTRAR PARTICIPANTES EXTERNOS
378	1.0	PPGGOC	3	5.9 CADASTRAR EGRESSOS
379	1.0	PPGGOC	3	5.10 LANÇAR PRODUÇÃO CIENTÍFICA
380	1.0	PPGGOC	3	5.11 LANÇAR TRABALHOS DE CONCLUSÃO
381	1.0	PPGGOC	3	5.12 LANÇAR MINTER, DINTER, TURMA FORA DE SEDE
382	1.0	PPGGOC	3	5.13 LANÇAR CO-ORIENTAÇÃO
383	1.0	PPGGOC	3	6 GERENCIAMENTO DO SISTEMA ACADÊMICO
384	1.0	PPGGOC	3	7 GESTÃO DE BOLSAS
385	1.0	PPGGOC	3	7.1 CONTROLE DE BOLSA
386	1.0	PPGGOC	3	7.2 CADASTRAR BOLSA

387	1.0	PPGGOC	3	7.3 ACOMPANHAMENTO DE INCONSISTÊNCIA
388	1.0	PPGGOC	3	7.4 CANCELAMENTO E SUSPENSÃO DE BOLSA
389	1.0	PPGGOC	3	7.5 HABILITAÇÃO DE ORIENTADORES
390	1.0	PPGGOC	3	7.6 CANCELAMENTO E SUSPENSÃO DE BOLSA
391	1.0	PPGGOC	3	8 GESTÃO DE CREDENCIAMENTO E REcredENCIAMENTO
392	1.0	PPGGOC	3	8.1 CREDENCIAR OU REcredENCIAR DOCENTES
393	1.0	PPGGOC	3	8.2 CREDENCIAR OU REcredENCIAR CO-ORIENTADORES
394	1.0	PPGGOC	3	9 GESTÃO DE DEFESA
395	1.0	PPGGOC	3	10 GESTÃO DE MALOTE
396	1.0	PPGGOC	3	11 GESTÃO DE MATRÍCULA
397	1.0	PPGGOC	3	11.1 MATRÍCULA DE CALOURO
398	1.0	PPGGOC	3	11.2 MATRÍCULA VETERANO
399	1.0	PPGGOC	3	11.3 MATRÍCULA DE ISOLADA
400	1.0	PPGGOC	3	12 GESTÃO DE REUNIÃO
401	1.0	PPGGOC	3	13 GESTÃO DE SELEÇÃO
402	1.0	PPGGOC	3	13.1 PROCESSO SELETIVO MESTRADO
403	1.0	PPGGOC	3	13.2 PROCESSO SELETIVO DOUTORADO
404	1.0	PPGGOC	3	14 GESTÃO MEMBROS DO COLEGIADO
405	1.0	PPGGOC	3	15 OFERTA DE DISCIPLINA
406	1.0	PPGGOC	3	15.1 APROVAÇÃO DE DISCIPLINAS
407	1.0	PPGGOC	3	15.2 INSERIR AS DISCIPLINAS
408	1.0	PPGGOC	3	15.3 INSERIR DOCENTE NO SISTEMA ACADÊMICO
409	1.0	PPGGOC	3	15.4 INSERIR HORÁRIOS E VAGAS DAS DISCIPLINAS
410	1.0	PPGGOC	3	16 RELATÓRIO ANUAL

411	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	1 ATENDIMENTO EXTERNO
412	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	2 ATUALIZAÇÃO DO SITE DA ESCOLA
413	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	3 GESTÃO DE SUBMISSÕES
414	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	4 PREPARAR PUBLICAÇÃO
415	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	5 CRIAR XML
416	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	6 PUBLICAÇÃO DE EDIÇÃO ESPECIAL
417	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	7 SECRETARIAR REUNIÕES
418	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	8 GESTÃO DE DISPONIBILIDADE DOS AVALIADORES
419	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	9 GESTÃO DE AUTORES CADASTRADOS
420	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	10 GESTÃO DE AVALIADORES
421	1.0	PUBLICAÇÕES / REVISTA	4	11 LANÇAR REFERES

422	1.0	NAPQ	4	1 CANCELAMENTO DE BOLSA DE MONITORIA
423	1.0	NAPQ	4	2 EMISSÃO DE DECLARAÇÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E MONITORIA
424	1.0	NAPQ	4	3 INSCRIÇÃO DE BOLSA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
425	1.0	NAPQ	4	4 INSCRIÇÃO DE BOLSA DE MONITORIA
426	1.0	NAPQ	4	5 ORGANIZAÇÃO DO EVENTO DE SEMANA INICIAÇÃO CIENTÍFICA
427	1.0	NAPQ	4	6 SUBSTITUIÇÃO DE BOLSA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

428	1.0	AUDIOVISUAL	4	1 COMPRA DE MATERIAIS
429	1.0	AUDIOVISUAL	4	2 GESTÃO DE TRANSMISSÃO AO VIVO DE EVENTO
430	1.0	AUDIOVISUAL	4	3 GRAVAÇÕES DE AULAS PARA REALIZAÇÃO DE CONCURSOS
431	1.0	AUDIOVISUAL	4	4 GRAVAÇÕES DE EVENTOS
432	1.0	AUDIOVISUAL	4	5 MANUTENÇÃO DOS RETROPROJETORES DAS SALAS
433	1.0	AUDIOVISUAL	4	6 SUPORTE DE ÁUDIO PARA AULAS
434	1.0	AUDIOVISUAL	4	7 SUPORTE PARA VÍDEO CONFERÊNCIA

435	1.0	ARQUIVO	4	1 COMISSÃO SETORIAL PERMANENTE DE AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS
436	1.0	ARQUIVO	4	2 TRANSFERÊNCIA DA DOCUMENTAÇÃO
437	1.0	ARQUIVO	4	2.1 ELABORAR ETIQUETAS
438	1.0	ARQUIVO	4	3. EMPRÉSTIMO DE DOCUMENTOS
439	1.0	ARQUIVO	4	4. TRATAMENTO DO DOCUMENTO PARA DESTINAÇÃO FINAL - ELIMINAÇÃO OU GUARDA PERMANENTE
440	1.0	ARQUIVO	4	4.1 SUBPROCESSO TRIAGEM PARA DESTINAÇÃO FINAL
441	1.0	ARQUIVO	4	4.2 SUBPROCESSO ELABORAR ETIQUETA (ESPELHO - CAIXA ARQUIVO)
442	1.0	ARQUIVO	4	5. REALIZAÇÃO DE REPROGRAFIA DE DOCUMENTOS
443	1.0	ARQUIVO	4	5.1 SUBPROCESSO DIGITALIZAÇÃO
444	1.0	ARQUIVO	4	5.2 SUBPROCESSO MICROFILMAGEM
445	1.0	ARQUIVO	4	6. TREINAMENTO DOS SETORES
446	1.0	ARQUIVO	4	7. ORGANIZAÇÃO DO ARQUIVO ECI
447	1.0	ARQUIVO	4	7.1 SUBPROCESSO SOLICITAÇÃO DE PEDIDO DE COMPRA
448	1.0	ARQUIVO	4	8. JUNTADA POR ANEXAÇÃO
449	1.0	ARQUIVO	4	9. JUNTADA POR APENSAÇÃO
450	1.0	ARQUIVO	4	10. JUNTADA POR DESAPENSAÇÃO
451	1.0	ARQUIVO	4	11. CONSULTA AOS DOCUMENTOS
452	1.0	ARQUIVO	4	12. HIGIENIZAÇÃO DOCUMENTAL
453	1.0	ARQUIVO	4	13. ELABORAÇÃO DA TABELA DE TEMPORALIDADE DE DOCUMENTOS
454	1.0	ARQUIVO	4	14. ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS
455	1.0	ARQUIVO	4	15. DESARQUIVAMENTO
456	1.0	ARQUIVO	4	16. AUTUAÇÃO DOS PROCESSOS

457	2.0	CAG	1	1 01-CAG-APROVEITAMENTO DE ESTUDOS-112023
458	2.0	CAG	1	2 02-CAG-ATIVIDADES COMPLEMENTARES GERADORAS DE CRÉDITOS-112023
459	2.0	CAG	1	3 03-CAG-COLAÇÃO DE GRAU-112023
460	2.0	CAG	1	4 04-CAG-EXAME DE COMPROVAÇÃO DE CONHECIMENTO-112023
461	2.0	CAG	1	4-SUBPROCESSO-APLICAR EXAME

462	2.0	CAG	1	5 05-CAG-EMISSÃO DE DIPLOMA-112023
463	2.0	CAG	1	6 06-CAG-FORMAÇÃO COMPLEMENTAR-112023
464	2.0	CAG	1	7 07-CAG-DISCIPLINA ISOLADA-112023
465	2.0	CAG	1	8 08-CAG-ESTÁGIO CURRICULAR-112023
466	2.0	CAG	1	9 09-CAG-INTERCÂMBIO INTERNACIONAL-112023
467	2.0	CAG	1	10 10-CAG-MATRÍCULA-112023
468	2.0	CAG	1	11 11-CAG-OBTENÇÃO DE NOVO TÍTULO-112023
469	2.0	CAG	1	12 12-CAG-OFERTA DE DISCIPLINAS-112023
470	2.0	CAG	1	13 13-CAG-REGIME ESPECIAL-112023
471	2.0	CAG	1	13-SUBPROCESSO-REGIME ESPECIAL DE PERMANÊNCIA
472	2.0	CAG	1	14 14-CAG-REVISÃO DE DESLIGAMENTO-112023
473	2.0	CAG	1	15 15-CAG-REOPÇÃO-112023
474	2.0	CAG	1	16 16 -CAG-TRANCAMENTO PARCIAL-112023
475	2.0	CAG	1	17 17-CAC-TRANCAMENTO TOTAL-112023
476	2.0	CAG	1	18 18-CAG-APROVEITAMENTO DE ASSIDUIDADE-112023
477	2.0	CAG	1	19 19-CAG-CONTINUIDADE DE ESTUDOS-112023
478	2.0	CAG	1	20 20-CAG-AUXÍLIO FINANCEIRO PARA ALUNO EM EVENTO
479	2.0	CAG	1	21 21-CAG-REVISÃO DE DESLIGAMENTO EXTEMPORÂNEO-112023
480	2.0	CAG	1	22 22-CAG-ELEIÇÕES DE COORDENAÇÃO, SUBCOORDENAÇÃO E MEMBROS DO NDE- 112023
481	2.0	CAG	1	22-SUBPROCESSO - ELABORAR EDITAL
482	2.0	CAG	1	23 23-CAG-ESTÁGIO NÃO CURRICULAR -112023.BPM

483	2.0	COPERE	2	1 01-COPERE-PROGRAMA DE MONITORIA DE GRADUAÇÃO-072024
484	2.0	COPERE	2	2 02-COPERE-DISTRIBUIÇÃO DE DISCIPLINAS-072024
485	2.0	COPERE	2	3 03-COPERE-EMISSÃO DE DECLARAÇÃO EM ATIVIDADES ACADÊMICAS CIENTÍFICAS-
486	2.0	COPERE	2	5 05-COPERE-GESTÃO DE CONCURSO PARA DOCENTE-072024
487	2.0	COPERE	2	6 06-COPERE-AFASTAMENTO DE DOCENTE-072024
488	2.0	COPERE	2	7 07-COPERE-GESTÃO DO RELATÓRIO INDIVIDUAL DOCENTE – REDOC-072024
489	2.0	COPERE	2	8 08-COPERE-SECRETARIAR REUNIÕES DA COMISSÃO PERMANENTE DE ENSINO-072024
490	2.0	COPERE	2	9 09-COOPERE ANUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO DE DOCENTES EM OUTROS ÓRGÃOS

491	2.0	COPERH	2	1 01-COPERH-ABONO DE PONTO-072024
492	2.0	COPERH	2	2 02-COPERH-ALTERAÇÃO DE CONTA BANCÁRIA-072024
493	2.0	COPERH	2	3 03-COPERH-ALTERAÇÃO DE DADOS CADASTRAIS SERVIDOR-072024
494	2.0	COPERH	2	4 04-COPERH-AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO TAE-072024
495	2.0	COPERH	2	5 05-COPERH-AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO EM SERVIÇO ADS-072024
496	2.0	COPERH	2	6 06-COPERH-ACELERAÇÃO DA PROMOÇÃO DOCENTE-072024
497	2.0	COPERH	2	7 07-COPERH-APOSENTADORIA-072024
498	2.0	COPERH	2	8 08-COPERH-AUXÍLIO ASSISTÊNCIA PRÉ-ESCOLAR CRECHE-072024
499	2.0	COPERH	2	9 09-COPERH-AUXÍLIO NATALIDADE-072024
500	2.0	COPERH	2	10 010-COPERH-AFASTAMENTO NO OU DO PAÍS DO TAE-072024
501	2.0	COPERH	2	11 011-COPERH-AVERBAÇÃO DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO-072024
502	2.0	COPERH	2	12 012-COPERH-COMPROVAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UNIÃO ESTÁVEL-072024
603	2.0	COPERH	2	13 013-COPERH-COMUNICAÇÃO DE ACIDENTE EM SERVIÇO-072024

504	2.0	COPERH	2	14 014-COPERH-DESIGNAÇÃO DE FUNÇÃO GRATIFICADA-072024
505	2.0	COPERH	2	15 015-COPERH-DISPENSA DE FUNÇÃO GRATIFICADA-072024
506	2.0	COPERH	2	16 016-COPERH-EXONERAÇÃO DE CARGO EFETIVO A PEDIDO DO SERVIDOR-072024
507	2.0	COPERH	2	17 017-COPERH-FÉRIAS - INTERRUPTÃO, ALTERAÇÃO OU JUSTIFICATIVA -ALTERAÇÃO E MARCAÇÃO FORA DO PRAZO INTER
508	2.0	COPERH	2	18 018-COPERH-HORÁRIO ESPECIAL SERVIDOR ESTUDANTE-072024
509	2.0	COPERH	2	19 019-COPERH-INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO-072024
510	2.0	COPERH	2	20 020-COPERH-INCLUSÃO DE DEPENDENTE PARA ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA – CASO DE DOENÇA E DEDUÇA
511	2.0	COPERH	2	21 021 - COPERH-LICENÇA ADOTANTE-072024
512	2.0	COPERH	2	22 022-COPERH-LICENÇA PARA ACOMPANHAR PESSOA DA FAMÍLIA-072024
513	2.0	COPERH	2	23 023-COPERH-LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO-072024
514	2.0	COPERH	2	24 024-COPERH-LICENÇA PARA TRATAR DE INTERESSES PARTICULARES-072024
515	2.0	COPERH	2	25 025-COPERH-LICENÇA POR MOTIVO DE DESLOCAMENTO DO CÔNJUGE OU COMPANHEIRO -072024
516	2.0	COPERH	2	26 026-COPERH-PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO-072024
517	2.0	COPERH	2	27 027-COPERH-PROMOÇÃO DOCENTE-072024
518	2.0	COPERH	2	28 028-COPERH-SUBSTITUIÇÃO DE CHEFIA - FG-072024
519	2.0	COPERH	2	29 029-COPERH-VACÂNCIA POR MOTIVO DE POSSE EM OUTRO CARGO INACUMULÁVEL NA ufmg - 072024
520	2.0	COPERH	2	30 030-COPERH-VACÂNCIA POR MOTIVO DE POSSE EM OUTRO CARGO INACUMULÁVEL EM OUTRO ORGAO - 072024
521	2.0	COPERH	2	31 031-COPERH-FÉRIAS - INTERRUPTÃO, ALTERAÇÃO OU JUSTIFICATIVA – DE PERÍODO NÃO USUFRUIDO
522	2.0	COPERH	2	32 032-COPERH-LICENÇA GESTANTE A PARTIR DO PARTO-072024
523	2.0	COPERH	2	33 033-COPERH-LICENÇA GESTANTE A PARTIR DA ALTA HOSPITALAR-072024
524	2.0	COPERH	2	34 034-COPERH-LICENÇA GESTANTE CASO DE NATIMORTO (A PARTIR DA 20A SEMANA)
525	2.0	COPERH	2	35 035-COPERH-LICENÇA GESTANTE A PARTIR DO 90 MÊS (38A SEMANA) -072024

ANEXO A - ORGANOGRAMAS DA ECI – UFMG.

