



Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação

Elisângela Cristina Aganette^I

<http://orcid.org/0000-0003-4357-8016>

^I Universidade Federal de Minas Gerais, MG, Brasil.

Doutora em Ciência da Informação.

Professor do PPG-GOC/Escola de Ciência da Informação.

<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/4304>

A gestão da informação é uma necessidade em vários contextos organizacionais e esta exigência se estende aos processos e seus respectivos fluxos informacionais. Para garantir o alcance de seus objetivos, as organizações necessitam de modelos de gestão pautados na busca pela qualidade e melhoria dos processos de negócio e fluxos informacionais. Gerir tais processos e fluxos requer um entrosamento de toda a organização, sua cultura, estrutura, atividades e processos de negócio, considerando que as informações produzidas e gerenciadas são inerentes aos referidos processos. Neste contexto, o Mapeamento de Processo (MP) tem se destacado por suas características e potencialidades de retratar as capacidades institucionais. O MP evidencia os hiatos e permite correções e melhorias. Evidencia-se assim, uma larga interação entre o estudo dos processos (mapeamento de processos) e respectivas informações geradas e a gestão da informação. O presente trabalho busca investigar como os aspectos teóricos e práticos do tema MP estão sendo empregados nos estudos na Ciência da Informação (CI). Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os princípios e fundamentos do MP como temática da CI. Buscou-se responder a seguinte questão: como o mapeamento de processos pode ser caracterizado como uma subárea temática da

CI? Espera-se que os desdobramentos proporcionados por este estudo sejam utilizados como fundamentação para uma apropriação dos conceitos, princípios e métodos de mapeamento de processos, contribuindo, assim, para os estudos em Gestão da Informação (GI) ao apresentar os principais princípios e fundamentos do MP para as pesquisas em CI.

Palavras-chave: *Gestão da Informação; Gestão de Processo; Mapeamento de Processos; Representação da Informação.*

Process mapping from the Information Science perspective

The exponential growth of information through information and communication technologies (ICTs) has promoted significant changes in the structure and functioning of organizations. In this context, Information Management (IM) and Knowledge Management (KM) initiatives emerge to contribute to the achievement of organizational objectives. The present work aims to analyze, through the scientific production on GI and GC, the temporal evolution of such initiatives, as well as their connections with the areas of computer science, engineering, medicine, social sciences, business, management, mathematics, accounting and other knowledge areas. The results, obtained through searches in the Scopus database, indicate that the scientific production on both GI and GC are mainly classified in "hard" areas, such as computer science, engineering, decision science and mathematics. However, the data also reveal significant volumes of publications classified in the areas of Social Sciences and Business, Management and Accounting.

Key-words: *Information Management; Process management; Process Mapping; Information Representation..*

Recebido em 27.02.2020 Aceito em 27.02.2020

1 Introdução

As instituições, sejam estas públicas ou privadas, vivenciam na contemporaneidade acentuados problemas, relacionados à gestão de processos e de informações. Tais problemas, advindos da ausência de uma visão holística, estruturada e assertiva dos processos de negócio e respectivos fluxos informacionais, são agravados pelo crescimento exponencial do volume de registros informacionais, registros estes que são rotineiramente e concomitantemente elaborados, recebidos e compartilhados. Assim sendo, acredita-se que um dos principais desafios enfrentados pelas instituições modernas é:

“[...] aprender a nadar em um oceano de informações prospectando e coletando informações relevantes para a sobrevivência e para a compreensão de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e mutável” (ALVARENGA NETO, BARBOSA E PEREIRA, 2007, p.9).

O cenário acima se agrava pela dificuldade em se alinhar uma gestão informacional eficiente aos processos de negócio, e ainda pela impossibilidade de se representar e organizar os crescentes fluxos e registros informacionais que devem ser elaborados, recebidos e compartilhados de forma simples e intuitiva.

No entanto, mesmo com tais evidências, as instituições tendem a não conceber e implementar uma gestão de processos e de informação integrada. Verifica-se, nos modelos institucionais criados que, ao se mapear ou propor melhorias a um processo, a identificação e a conexão deste processo com o registro informacional é, quase sempre, ignorada ou simplesmente identificado como um “artefato”, fato este que reflete sobre a diferença latente entre fluxo de documentos e fluxo de processos de negócio. O conceito de “registro informacional” será considerado como quaisquer dados, informação ou conteúdo gerado, recebido ou compartilhado durante a ocorrência de um processo de negócio, e ainda, como algo que qualifica, e cria evidência de ocorrência de um processo de negócio e sua(s) respectiva(s) atividade(s) e tarefa(s).

Na maioria das vezes, ao se mapear os processos de negócios, o documento é identificado como um artefato associado ao processo que surge em determinado momento e encerra seu ciclo com o fim do processo ao qual está vinculado. Assim sendo, observa-se que compreender e contemplar os documentos enquanto unidades de conteúdo vivo e dinâmico que possuem um fluxo de aprovação e ciclo de vida diferentes do processo incorpora às automações de processos a prática da gestão da informação que não está estruturada em tabelas, ou seja, armazenada em “anexos”, e

consequente melhoria do uso dos recursos informacionais envolvidos (AGANETTE et al., 2018, p. 107).

Tal situação poder gerar um modelo de processo inacabado, no que se refere a uma correta identificação do registro informacional e seu respectivo fluxo e ciclo de vida.

Todas as organizações necessitam de algum tipo de informação ou conhecimento para dar continuidade aos seus processos, sejam essas simples atividades diárias ou mais complexas tomadas de decisão. Uma das características essenciais dos processos é a presença de documentos (tanto convencionais quanto digitais) que dão suporte às atividades e decisões (TEIXEIRA; AGANETTE, 2018, p.10).

Segundo essas autoras, uma das características essenciais dos processos é a presença de documentos (tanto convencionais quanto digitais) que dão suporte às atividades e decisões. De fato, conforme Valentim (2007, p.9) “[...] todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiados por dado, informação e conhecimento”. Estes, porém raramente são contemplados durante a fase de mapeamento de processos, o que consistiria na etapa de mapeamento do fluxo de documentos presentes nos processos de negócio. Segundo Aagesen e Krogstie (2015), o mapeamento de processos de negócio, realizado por meio da linguagem padrão BPMN (OMG, 2011), identifica o tipo documental como um objeto de dados, apenas como um artefato e sem efeito sobre o processo. Ou seja, a linguagem de notação BPMN, simplesmente ignora fluxo do registro informacional.

O mapeamento de processos tem se destacado por suas características e potencialidades de retratar a capacidade operacional e estratégica das organizações. Ressalta-se que o mapeamento de processos, foco do presente artigo, é parte de uma disciplina maior, a BPM, traduzida como Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management*), disciplina esta que busca alinhar os processos de negócio de uma instituição com os objetivos estratégicos da mesma, fornecendo ferramentas, técnicas e metodologias que subsidiam a identificação dos processos de negócio com intuito de alcançarem a melhoria contínua (CONFORT, 2016).

É primordial que se valorize o mapeamento dos processos da instituição. Sem um mapeamento bem feito não existe a “gestão por processos”. O mapeamento deve ser feito com detalhamento e cuidado, sendo considerado como a ferramenta balizadora de decisões rotineiras acerca de mudanças operacionais. E utilizado como alicerce, capaz de facilitar o compartilhamento de informações e a responsabilidade pelas atividades rotineiras, para se colher os frutos de uma administração

efetivamente voltada a processos (FNQ, 2007). Assim, o mapeamento de processos pode ser entendido como o essencial para entender o fluxo do registro informacional, na medida em que reflete as atividades realizadas pelos funcionários nos diferentes processos, podendo, com isto, resultar em uma relação das áreas que precisam receber melhorias (JULIEN; TIAHJONO, 2009). Em suma, o mapeamento de processos deixa claro o hiato e permite correções e melhorias pontuais e imediatas nos processos de negócio.

O cenário descrito tem, ainda, um resguardo prático vivenciado pela presente autora. Trata-se da prática em projetos de gestão de informação e de mapeamento de processos em instituições públicas e privadas. Essa prática tem evidenciado a necessidade de se discutir, seja no campo teórico como na prática, a conexão entre o mapeamento de processos de negócio e a gestão da informação e do conhecimento.

Desde outubro de 2017, a autora coordena um projeto de extensão na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Este projeto, nomeado BPM Acadêmico-ECI/UFMG, tem sido realizado em parceria com o grupo de pesquisa RECRI e a Diretoria da Unidade. Tal projeto evidencia o potencial do tema e sua relação com a Ciência da Informação, uma vez que tem como escopo o mapeamento de processos e de fluxos informacionais de todos os setores da instituição.

As atividades desenvolvidas no contexto do BPM Acadêmico-ECI/UFMG demonstram a possibilidade de uma profícua conexão entre as teorias e a prática de gestão de informação e de mapeamento de processos. O resultado final desse projeto é propor ações de melhoria contínua para os processos, atividades e tarefas executadas nos diversos setores e respectivos fluxos informacionais da Instituição.

O presente artigo tem como objetivo discutir os aspectos teóricos e práticos do tema *Mapeamento de Processo* (MP) e sua relação com a Ciência da Informação (CI), especificamente com a representação da informação e dos fluxos informacionais. Para tanto, recorre à realização de pesquisa bibliográfica, uma vez que se propõe um estudo teórico sobre os princípios e fundamentos do MP como temática da CI. Assim, busca-se responder a seguinte questão: como o mapeamento de processos pode ser caracterizado como uma subárea temática da CI?

Verifica-se que tanto na literatura da área, quanto na prática de mercado, não há consenso quanto ao limite conceitual do mapeamento de processo e da modelagem de processos. Soliman (1992) conceitua o mapeamento, como uma prática que permite identificar, representar, visualizar e analisar os processos de negócios atuais (*as is*) e desenhar os processos que necessitem de melhoria (*to be*). Já a modelagem de processos é uma ferramenta básica e primordial para a execução do que chamamos de Gestão por Processos. E ainda, trata-se da representação

gráfica do sequenciamento de atividades que representará, de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico do que chamaremos de processos (PAVANI E SCUCUGLIA, 2011). O BPM CBOK V3.0 (2013, p. 428) descreve que mapeamento de processos adiciona mais relacionamentos ao registro e equipa o mapa com um panorama dos elementos principais dos processos como: atores, eventos e resultados. No presente artigo, o conceito de mapeamento de processo utilizado é o de que este é uma das etapas da modelagem de processo, ou seja, uma etapa de representação. No entanto a modelagem possui outras etapas que vai além da representação dos processos, contempla outros elementos, tais como, definição de requisitos, definição de metadados, indexadores, tipos documentais, *templates*, papéis, responsabilidades etc. Dessa maneira, “a modelagem de processos de negócios envolve o mapeamento, a análise e a representação de processos com vista a sua formalização, melhoria, comunicação e gestão” (TOLFO, FLORA E FIORENZA, 2016, p. 21).

Assim sendo, a metodologia de pesquisa utilizada para se atingir os objetivos do presente artigo consistiu em, no campo teórico, relacionar os temas “gestão de processos” – “mapeamento de processo” e “gestão de informação” – “representação da informação” por meio de suas características de maneira fundamentada. Do mesmo modo, dar ciência de práticas de gestão de processos, de informação e fluxos informacionais.

Diante do exposto, constata-se uma profícua interação entre a Gestão de Processos e a Ciência da Informação, uma vez que o mapeamento de processos envolve a representação do caminho percorrido pelas atividades, rotinas institucionais e trâmite dos registros informacionais gerados e considerados como insumos estratégicos. E a gestão da informação sob a perspectiva da Ciência da Informação, de modo complementar, se ocupa do tratamento, organização e representação dos referidos registros informações gerados durante a ocorrência dos processos de negócio institucionais.

2. O estudo dos processos e a Ciência da informação

Nas ultimas décadas, foi possível perceber mudanças nas organizações em direção a uma visão por processo em substituição à visão funcional (CHEUNG; BAL, 1998). A visão por processo, ou ainda a visão horizontal, como também é conhecida, das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (RUMMLER E BRACHE, 1990). Nessa visão, os processos também têm seu início e fim bem determinados (HARRINGTON, 1991).

A disciplina Gestão de Processos de Negócio (GPN), ou como é nomeada internacionalmente, *Business Process Management* (BPM), é uma abordagem que gerencia a “análise, desenho, implementação, execução e melhoria contínua dos processos de uma organização” (SANTOS et al., 2011, p. 501), ou ainda de acordo com Recker et al. (2006), consiste no conhecimento e registro, de ponta a ponta, de todos os recursos que estão envolvidos no processo, com vistas ao negócio da organização. Vale ressaltar que a disciplina BPM só começou a despertar o interesse de profissionais e pesquisadores a partir da década de 90 (SENTANIN; SANTOS; JABBOUR, 2008).

Para facilitar a organização e assimilação dos conhecimentos relacionados à disciplina de BPM, a *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) elaborou um guia de Gerenciamento de Processos de Negócio, o BPM CBOK®. O guia possui 10 capítulos e abrange nove áreas específicas de conhecimento, sendo todas inter-relacionadas e complementares, conforme figura 1.

Figura 1: Capítulos do CBOK

Capítulo	Título	As 9 áreas de conhecimento do BPM CBOK
Capítulo 1	Introdução	
Capítulo 2	Gerenciamento de Processos de Negócio	
Capítulo 3	Modelagem de Processos	
Capítulo 4	Análise de Processos	
Capítulo 5	Desenho de Processos	
Capítulo 6	Gerenciamento de Desempenho de Processos	
Capítulo 7	Transformação de Processos	
Capítulo 8	Organização do Gerenciamento de Processos	
Capítulo 9	Gerenciamento Corporativo de Processos	
Capítulo 10	Tecnologias de BPM	

Fonte: BPM CBOK (2013)

Para o presente artigo, com intuito de evidenciar as principais relações entre o estudo dos processos e a Ciência da informação, conforme já mencionado, evocam-se os capítulos 3 – Modelagem de Processos, 4- Análise de Processos, 5 – Desenho de Processos e 10 – Tecnologia de BPM, do guia BPM CBOK®.

O capítulo 3 do guia BPM CBOK (2013) versa sobre a *Modelagem de Processos*, ou seja, sobre o conjunto crítico de habilidades e processos que habilitam as pessoas a compreender, comunicar, medir e gerenciar os componentes primários de processos de negócio. É o momento de se criar as definições gerais sobre tudo que envolve a modelagem de processos, indo-se além de representá-lo por meio de diagramas. Na CI, pode-se dizer que se trata de definir e caracterizar os conceitos que serão

representados. E ainda, alinhar tais definições e características à notação definida para os referidos processos e fluxos informacionais, independentemente da técnica utilizada durante a modelagem e da tecnologia a ser utilizada.

O capítulo 4, *Análise de Processos*, também conhecido como análise “as is” “como é”, o foco está na análise das atividades, princípios e técnicas utilizadas para a compreensão dos processos de negócio de um determinado contexto ou domínio de conhecimento. Busca-se, nesta etapa, evidenciar a visão real do atual estado dos processos, e ainda retratar da maneira mais realista e fidedigna possível o cenário que se quer representar, uma vez que tal representação permitirá uma visão clara de possíveis *gaps* no processo em questão e seu respectivo fluxo informacional, que em seguida permitirá uma avaliação mais assertiva em relação aos processos, do levantamento documental e da definição de necessidades do negócio. É nesta área de conhecimento que são definidas as técnicas e atividades de análise de processos aceitas e adotadas internacionalmente pela comunidade de processos (BPM CBOK, 2013).

Já o capítulo 5 - *Desenho de Processos*, conhecido também como “to be” “a ser”, segundo o BPM CBOK (2013), trata da criação das especificações para processos de negócios após a realização da sua análise, cobrindo desde as atividades e técnicas mais essenciais, até atividades mais específicas como a simulação de cenários. É neste momento em que os princípios de desenho de processos de negócio são estabelecidos. Alinhado aos preceitos e preocupações da CI, pode-se dizer que é neste momento que se alinham e se conectam os *Processos, Atividades e respectivas Informações* existentes, de acordo com o cenário analisado. Nesta fase é possível vislumbrar melhorias e ou inovações, tais como: pequenos ajustes em processos existentes, proposição de novos processos, criação de novos documentos, padronização de modelos documentais e de formulários.

O capítulo 4, mencionado anteriormente, ressalta a importância da análise e do entendimento do cenário (diagnóstico) presente. Assim, tudo que está relacionado com este cenário, deve-se dar continuidade por meio do capítulo 5, que se manifesta pelo desenho e pela representação do processo e fluxo informacional, orientado para o futuro.

Finalmente, o Capítulo 10 - *Tecnologias de BPM*, ou *Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio*, trata das tecnologias que facilitam a aplicação prática da disciplina de BPM, buscando-se especificar características específicas indispensáveis para a implementação da modelagem realizada, manutenção e gerenciamento dos processos, bem como fluxos informacionais descritos, diagramados e representados. Bianchi (2010) relata que os processos de negócios têm sido influenciados pela tecnologia da informação, seja por meio dos modos de coleta,

processamento, armazenamento e disseminação de informações ou por meio da crescente difusão de novas tecnologias, que vem mudando muitos aspectos. Novos tipos de aplicações tornam-se possíveis combinando e integrando múltiplas tecnologias que são acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar.

2.1 A representação da informação e dos processos: interações e contribuições

Para o presente artigo, utiliza-se da definição de Buckland (1991) que define a informação como “coisa”, de forma explícita, concreta como dados, textos e símbolos, o que viabiliza sua descrição. Tal olhar para a informação facilita o entendimento da relação direta entre a representação de processo e a representação da informação, uma vez que em ambos os casos “representar está relacionado com o objeto, com a materialização e com o registro da simbologia que substitui o objeto ou ideia.” (LIMA; ÁLVARES, 2012, p. 23).

A representação da informação é um tema extremamente relevante no atual contexto de intensa produção informacional, no qual se encontra inserida de modo ativo. Isso se deve ao fato de nossa habilidade para produzir informação ter ultrapassado substancialmente nossa capacidade de representá-la e organizá-la simultaneamente.

No campo da CI, estudos sobre essa temática, têm buscado conceber condições, técnicas e métodos para facilitar o acesso e o entendimento sobre determinado conteúdo informacional, criando-se, assim, condições para facilitar o seu acesso e uso. Desta maneira, a representação da informação, em sua concepção ampla, auxilia na comunicação e na interpretação do leitor de determinado conteúdo, ou registro informacional, por meio de técnicas e métodos utilizados para a representação da informação.

O ato de representar a informação na CI, segundo Brascher e Café (2008) consiste em um conjunto de elementos descritivos que representam os atributos de um objeto informacional específico. Ou ainda, segundo Lima e Álvares (2012) é o ato de utilizar elementos simbólicos, tais como palavras, figuras, imagens, desenhos, mímicas, esquemas, entre outros, para substituir um objeto, uma ideia ou um fato.

As informações geram riquezas a partir da exigência de informações que habilitem seus gestores a fazer avaliações calibradas, à face de quatro tipos de informações: informação fundamental, informação sobre a produtividade, informação sobre as competências e informação sobre a locação de recursos escassos (DRUCKER, 2002).

Nas instituições, o “fluxo de informação interna e externa que precisa ser tratada, organizada, distribuída e compartilhada, requer competência no que tange à capacidade de gerir a informação”

(FERREIRA; PERUCCHI, 2011, p. 446). Gestão da informação esta que, segundo tais autoras, tem como fim apoiar as políticas organizacionais, amparando os gestores na tomada de decisão, promovendo o aprendizado proposto aos interesses da organização, mediante a construção do conhecimento organizacional. O que enfatiza o conceito de informação enquanto riqueza e sua conexão com a gestão e, conseqüentemente, com os processos de negócio.

Os fluxos de informação são responsáveis pela dinâmica e pela interação entre os diversos setores da organização e entre os indivíduos que nela atuam. Por meio do mapeamento realizado nos ambientes internos e externos da organização, é possível evidenciar as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais, uma vez que dependem de dados, informação e conhecimento para desempenhar suas ações no ambiente corporativo. (VALENTIM; SOUZA, 2013, p.87).

No que se refere à representação dos processos, esta inclui dentre suas várias características e etapas essenciais: i) levantamento documental, terminológico e descritivo dos seus processos atividades e informações; ii) levantamento da legislação específica referente ao processo e respectiva atividade modelada; iii) conhecimento básico em notações específicas, utilizada para a atividade de modelagem de processo, modelagem de requisitos de software ou representação do conhecimento. Aganette *et al.* (2018, p. 101) afirmam que, para um eficiente mapeamento de processos, deve-se realizar um conjunto de atividades, sendo estas: “registro de entrevistas, desenho do processo, registro de informações: regras de negócios, normas, indicadores, responsabilidades”.

Diante de tais atividades pode-se afirmar que, tanto o levantamento documental e descritivo dos processos atividades e informações, quanto o levantamento da legislação específica referente aos processos e respectivas atividades modeladas, se sobressaem por trazerem, em sua essência, características vinculadas às atividades inerentes ao processo de organização da informação.

Quanto ao levantamento documental, pode-se dizer que se trata de uma etapa indispensável para uma apropriada representação de processos, independente da técnica de mapeamento ou uso do mesmo. Seja para definição de requisitos para modelagem de sistema de recuperação de informação (SRI), seja para se esclarecer, definir e padronizar o fluxo de atividades, que evidencie todo o trâmite documental e o controle de seu ciclo de vida. Krogstie *et al.* (2008, p 2) apresentam cinco grandes grupos de utilização da modelagem de processos de negócios, a saber:

i) produção de sentido e a comunicação humana; ii) análise assistida por computador; iii) gestão da qualidade; iv) implementação e ativação do modelo para integrá-lo em um sistema de informação; v) utilização do modelo como contexto para um projeto de desenvolvimento de sistema (KROGSTIE et al., 2008, p 2).

Por meio do mapeamento de processos e fluxos informacionais, é possível i) a implementação de padrões documentais, desde a concepção do nome do tipo documental até a descrição do próprio formulário; ii) definição de metadados que auxiliam na recuperação da informação, por meio do tagueamento dos documentos vinculadas aos processos; iii) e consequentemente a padronização terminológica utilizada, uma vez que é possível, durante o mapeamento, criar um vocabulário controlado, específico para a classificação da documentação existente.

3. Discussão e considerações finais

No que se refere a projetos de gestão de processos e de informação, pode-se dizer que, estes podem ter como escopo: i) mapeamento de processos; ii) definição dos fluxos informacionais; iii) proposição de modelos de gestão documental, incluindo definição de taxonomias, definição de metadados, definição do ciclo de vida da informação; iv) definição de requisitos funcionais do sistema a ser utilizado; v) automação dos processos, fluxos e registros informacionais.

Projetos desta natureza, por envolverem um contexto cultural específico, com pessoas, metodologias e tecnologias distintas, possuem artefatos de verificação favoráveis a estudos que busquem evidenciar divergências e/ou consensos. Tal situação ocorre uma vez que um projeto, independente do escopo, normalmente envolve o planejamento e definição prévia das ações a serem executadas. Tais ações, uma vez postas em prática, poderão ser posteriormente checadas e mensuradas. Em alguns casos é possível atuar em todas as fases do projeto, do planejamento, mapeamento e representação dos processos e de informações até a fase de operacionalização (execução do projeto).

Em síntese, as teorias e práticas de gestão de processos e de informação, na maioria dos casos, evidenciam e corroboram a percepção da presente autora em relação à desconexão de tais temáticas. Pode-se dizer que isso se dá pelo pouco conhecimento teórico e prático dos envolvidos com cada uma das temáticas; ou seja, dos seus conceitos, características, benefícios e aplicações e ainda pelo desconhecimento da relação de complementaridade e continuidade entre a gestão de processos e de informação. Tal desconhecimento pode interferir diretamente no momento da concepção do escopo de um projeto desta natureza que exige a conexão entre processo e informação.

De acordo com cada escopo definido, os projetos serão nomeados, classificados e priorizados individualmente, como por exemplo, projeto de gestão de processos e projeto de gestão de informação. Consequentemente os respectivos escopos de trabalho, objetivos, prioridades e resultados esperados para cada projeto serão diferentes. Em alguns casos, tal situação poderá inclusive inviabilizar a execução de um ou de outro projeto, quando envolverem prioridades e objetivos distintos que possam ser concorrentes, por não possuírem a conexão necessária e benéfica para a instituição.

Espera-se que os desdobramentos proporcionados por este estudo sejam utilizados como fundamentação para uma apropriação dos conceitos, princípios e métodos de mapeamento de processos, contribuindo, assim, para o seu desenvolvimento no campo da CI. Espera-se ainda contribuir para a consolidação teórica entre os preceitos da CI e do mapeamento de processos, promovendo-se assim uma maior aproximação desta para e com a CI, por meio da elucidação de suas relações e benefícios. Conclui-se que o trabalho pode contribuir para os estudos em Gestão da Informação ao apresentar os principais princípios e fundamentos do mapeamento de processos para as pesquisas em CI.

Referências

AAGESEN, G.; KROGSTIE, J. BPM 2.0 for Modeling Business Process. In: BROCKE, Jan Van; ROSEMAN, Michael. *Handbook on Business Process Management 1. 2.* ed. Berlim/Heidelberg/Nova York: Springer-Verlag, 2015, p. 219-250.

AGANETTE, E. C.; TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, K. J. P. Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: ICismep, um relato de caso. *ÁGORA: Revista do Curso de Arquivologia da UFSC*, v. 28, n. 56, p. 92-110, 2018.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/14668>. Acesso em: 18 ago. 2019.

BPM CBOK Versão 3.0: *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. ABPMP: São Paulo. 2013.

BRASCHER, M; CAFÉ, L. Organização da informação ou organização do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA

INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. *Anais [...]* São Paulo: ANCIB; USP/ECA. PPGCI, 2008.

BIANCHI, I. S. Tecnologia da Informação no Ambiente Universitário: uma contribuição para a gestão do conhecimento. In: X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Del Sur. *Anais [...]* Argentina, 2010.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

CHEUNG, Yen; BAL, Jay. Process analysis techniques and tools for business improvements. *Business Process Management Journal*, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

CONFORT, V. T. F. *The BPM Issues in Brazilian Perspective*. UNIRIO, 2016. 136 páginas. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Informática, UNIRIO.

DRUCKER, P. F., *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, T. E. L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos. *Revista ACB*, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 446-463, dez. 2011. ISSN 1414-0594. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/781>. Acesso em: 17 set. 2019.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. *Cadernos de Excelência: Processos*. São Paulo: FNQ, 2007.

HARRINGTON, H. J. *Business process improvement*. New York: McGraw Hill, 1991.

JULIEN, D. M.; TIAHJONO, B. Lean thinking implementation at a safari park. *Business Process Management Journal*, v. 15, p. 321-335, 2009.

KROGSTIE, J.; DALBERG, V.; JENSEN, S. M. Process modeling value framework, enterprise information systems. In: MANOLOPOULOS, Y.; FILIPE, J.; CONSTANTOPOULOS, P.; CORDEIRO, J. (Eds.) *Lecture notes in business information processing*. Heidelberg: Springer-Verlag, v.3, 2008.

LIMA, J. L. O. ALVARES, L. Organização e representação da informação e do conhecimento. In: ALVARES, L.(Org.). *Organização da informação e do conhecimento: conceitos, subsídios interdisciplinares e aplicações*. São Paulo: B4 Editores, 2012, 248 p. Capítulo 1, p.21-48.

OMG - OBJECT MANAGEMENT GROUP. *BPMN 2.0 Specification: business process model and notation (BPMN) - version 2.0, technical report*. 2011. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/About-BPMN/>. Acesso em: 02 nov. 2018.

PAVANI, J. O. SCUCUGLIA, R. *Mapeamento e gestão por processos-BPM*. São Paulo: M. Books (2011).

RECKER, J.; INDULSKA, M.; ROSEMAN, M.; GREEN, P. How good is BPMN really? Insights from theory and practice. *In: Anais [...]14 ECIS - European Conference on Information Systems*, p. 1-12, 2006.

RUMMLER, G., BRACHE, A. *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SANTOS, H. M. *et. al.* Um estudo exploratório sobre adoção de BPM em organizações públicas. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 7., Anais [...] 2011*. 8 p.

SENTANIN, O. F.; SANTOS, F. C. A.; JABBOUR, C. J. C. Business process management in a Brazilian public research centre. *Business Process Management Journal*, v. 14, n. 4, p. 483-496, 2008.

SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 9/10, p. 810-816, 1998.

TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, E. C. Os processos de negócio, a gestão de documentos e os fluxos documentais: algumas perspectivas e relações. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, SP, v. 16, n. 3, ago. 2018. ISSN 1678-765X. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8651321/pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

TOLFO, C.; FLORA D. F.; FIORENZA, M. Modelagem de processos na gestão da segurança da informação: Um relato de experiência *Anais [...] III Encontro de Inovação em SI (EISI 2016)* Evento integrante do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 278p.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, v.18, n.38, p.87-106, set./dez. 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p87/25958>. Acesso em: 28 ago 2019.