

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO & MAPEAMENTO DE PROCESSOS: O PROJETO BPM ACADÊMICO

Benildes Coura M. S. Maculan (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

Elisângela Cristina Aganette (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

Renato Varella Bueno (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

KNOWLEDGE MANAGEMENT & PROCESS MAPPING: THE ACADEMIC BPM PROJECT

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: A Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações e o mapeamento de processos permite reconhecer e visualizar o conjunto de atividades de uma instituição. Assim, identifica-se como o trabalho dos recursos humanos está sendo aproveitado, para melhorar o desempenho dos colaboradores e dos serviços prestados. Com isso, minimizam-se problemas de procedimentos isolados. A integração da gestão do conhecimento aos processos de negócio visa proteger os ativos intangíveis de uma organização, assim como desenvolvê-los adequadamente. Isso estimula a criação de produtos e serviços mais ajustados às necessidades dos clientes, internos e externos, aumentando a competitividade da organização. Este artigo apresenta a iniciativa de um projeto em desenvolvimento na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, denominado BPM Acadêmico, que tem como objetivo o mapeamento e o redesenho dos processos referentes às atividades-meio da instituição. Com isso, espera-se promover condições favoráveis para a Gestão do Conhecimento nessa unidade acadêmica. A metodologia caracteriza-se como aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa, empregando o método da pesquisa-ação. Considera-se que a possibilidade de cooperação na execução deste projeto induzirá ao desenvolvimento de competências e habilidades, levando as equipes envolvidas a uma aprendizagem que poderá ser compartilhada dentro do projeto e na unidade acadêmica como um todo. Os resultados alcançados até o momento demonstram o efetivo envolvimento das equipes com as atividades previstas no projeto, assim como o aprendizado acumulado sobre as próprias tarefas sob a responsabilidade dos técnicos-administrativos integrantes das equipes de trabalho.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Aprendizado em projetos; Mapeamento de processos; Redesenho de processos; BPM Acadêmico.

Abstract:Abstract: Knowledge Management is the art of creating value from the intangible assets of organizations and the mapping of processes allows to recognize and visualize the set of activities of an institution. Thus, it identifies how the work of human resources is being used, to improve the performance of employees and services provided. Thus, problems of isolated procedures are minimized. Integrating knowledge management into business processes aims to protect an organization's intangible assets, as well as to develop them properly. This stimulates the creation of products and services more adjusted to the needs of the clients, internal and external, increasing the competitiveness of the organization. This article presents the initiative of a project under development in the School of Information Science of the Federal University of Minas Gerais, called the Academic BPM, whose objective is to map and redesign the processes related to the institution. With this, it is hoped to promote favorable conditions for Knowledge Management in this academic unit. The methodology is characterized as applied and descriptive, with a qualitative approach, employing the action-research method. It is considered that the possibility of cooperation in the execution of this project will induce the development of skills and abilities, leading the teams involved to a learning that can be shared within the project and in the academic unit as a whole. The results achieved so far demonstrate the effective involvement of the teams with the activities foreseen in the project, as well as the accumulated learning about the tasks themselves, under the responsibility of the administrative staff members of the work teams.

Keywords:Knowledge management; Project learning; Mapping processes; Redesign of processes; Academic BPM.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as universidades públicas têm como finalidade um papel social composto de ensino, pesquisa e extensão. A extensão envolve atividades junto à sociedade, em diferentes níveis de atendimento a demandas, tais como educativas, culturais e científicas. Atendendo a esses objetivos, há um conjunto de docentes e de técnicos-administrativos da educação que dão apoio às atividades-fim e às atividades-meio, sendo estas últimas predominantemente voltadas às atividades administrativas (COUTINHO; DIOGO; JOAQUIM, 2008).

Da mesma maneira que as organizações privadas, as universidades públicas lidam com um número elevado de informações, sejam elas advindas do ambiente interno ou externo. Essas informações, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 18), são “dados dotados de relevância e propósito” para uma determinada universidade e, em especial, para cada uma de suas unidades acadêmicas (dos cursos ofertados). Nessa perspectiva, a universidade agrega, à sua natureza social, uma condição de estrutura organizacional, quando as informações recebidas são analisadas e convertidas em conhecimento. Contudo, muitas vezes, esse conhecimento fica no nível tácito e, neste estado, é difícil de ser transferido. Dessa forma, torna-se necessário transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito, que, segundo Nonaka (2000), caracteriza-se por ser formal, sistemático e de fácil comunicação e transferência. Esse processo de transformação e de construção do conhecimento é essencial para a gestão do conhecimento.

No meio acadêmico, a construção do conhecimento é uma estratégia didático-pedagógica de ensino-aprendizagem que pode aplicar a metodologia da aprendizagem por projetos, denominada Pedagogia de Projetos (PP), que tem origem no século XX, a partir dos estudos de J. Dewey (1859-1952) e Willian H. Kilpatrick (1871-1965). Segundo Hernández (1998), a PP é uma concepção de ensino que visa conceber um projeto que permita a organização de conhecimentos sobre uma disciplina ou temática a partir do tratamento de informações sobre conteúdos para a construção de conhecimento.

Essa concepção de ensino vai ao encontro da proposição apresentada pela UNESCO para a Educação do Século XXI, de quatro pilares para a aprendizagem: aprender a conhecer (focar no aprender a raciocinar, investigar e pensar), aprender a fazer (desenvolver aptidões, habilidades e competências), aprender a ser (desenvolver a sensibilidade para ser solidário,

amoroso e ético) e aprender a conviver (desenvolver habilidades para viver em comunidade) (DELORS, 1998).

Neste último pilar, estabelece-se o aprendizado que pode ser estendido do ensino às organizações, uma vez que inclui a capacidade de trabalhar com seus pares, em parcerias ou grupos, de forma harmoniosa e solidária, administrando conflitos e sendo “responsável para participar em projetos conjuntos que demandem cooperação e colaboração” (BEHRENS; JOSÉ, 2001, p. 2). No âmbito das organizações, Lago e Mingossi (2007) definem os projetos como iniciativas compostas de um conjunto de atividades realizadas por equipes de trabalho que querem alcançar um objetivo tangível comum, de forma colaborativa. Nessa perspectiva, Harner e Stokes (2014) afirmam que o aprendizado com base em projetos abrange seis aspectos essenciais: “aprender fazendo”, problemas reais do mundo, participação de orientador, interdisciplinaridade, trabalho colaborativo e construção de artefato. E é a possibilidade de cooperação na execução de um projeto organizacional, assim como na estratégia de ensino, que leva as equipes à aprendizagem, uma vez que induz ao desenvolvimento de competências e habilidades que são compartilhadas dentro do projeto.

Assim, dentro da perspectiva da aprendizagem em projetos, criou-se a iniciativa do projeto denominado BPM Acadêmico, para o mapeamento dos processos referentes às atividades-meio da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), visando promover condições favoráveis para a eficácia na gestão do conhecimento nessa unidade acadêmica. Segundo Leal (2003), o mapeamento de processos permite evidenciar a origem de perdas em um fluxo de trabalho, assim como identificar como o trabalho dos recursos humanos está sendo aproveitado e minimizar problemas de procedimentos isolados, que não levem em consideração o conjunto de atividades da unidade acadêmica. Para o autor, isso simplifica a tomada de decisão pela visão ampla do conjunto de atividades da instituição. Com o mapeamento de processos, Rosemann (2006) afirma que é possível documentar os processos existentes na unidade e/ou remodelar os processos futuros, trazendo melhorias para a organização.

Após esta introdução, este artigo apresenta as seguintes seções: em (2), proporcionam-se os principais conceitos sobre a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem em Projetos; em (3), apresentam-se as características principais da ambientação do projeto, a ECI/UFMG, juntamente com os procedimentos metodológicos que estão sendo empregados

no projeto; em (4), discutem-se os resultados alcançados até o momento; e, finalmente, em (5), apontam-se as considerações finais.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM EM PROJETOS

Segundo o *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* (2004, parte 5, p.11) a “gestão do conhecimento é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”. Tem como objetivo, por meio de suas práticas, organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio. Ela também pode ser entendida como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações (SVEIBY, 1998). É importante notar que o conhecimento está em constante mutação, sendo interpretado, validado e revalidado nos resultados das ações em que é investido (NONAKA, 2000; SVEIBY, 1998).

De acordo com Miranda (2010, p. 99), realizar a “gestão da informação significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao ciclo informacional de uma organização, desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber as informações à sua distribuição e uso, bem como sua preservação e segurança”. Na perspectiva da gestão da informação, é preciso incluir a gerência dos processos informacionais, e isso somente é possível quando os processos estão devidamente mapeados e descritos. Para Davenport e Prusak (1998), em uma dada organização, o entendimento desses processos forma o conhecimento interno estruturado.

Alvarenga Neto (2005, p. 22) defende “a criação de um espaço organizacional para o conhecimento, [...] ou o contexto capacitante – que são as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para que as mesmas possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis”. Para o autor, esse é o arcabouço estrutural necessário para a Gestão do Conhecimento.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 21) afirmam que “mesmo tendo como desafio e expressando um desejo de transformar a empresa em uma organização que aprende (*learning organization*), os gestores têm aumentado seus esforços para tratar o conhecimento como recurso gerenciável”. No intuito de obter resultados tangíveis, as organizações podem utilizar como estratégia o desenvolvimento de projetos que, por se

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

caracterizarem como atividades colaborativas, propiciam o aprendizado organizacional, podendo reunir experiências e lições aprendidas.

Para Senge (2013, p. 28), organizações que aprendem são:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

É esse processo de aprender a aprender que envolve os cinco pilares, já citados anteriormente na introdução, dentre os quais está o pilar que engloba o desenvolvimento de habilidades que permitam o trabalho colaborativo e cooperativo (DELORS, 1998), que gera a construção do conhecimento organizacional. Conforme Choo e Rocha (2006, p. 232), "a construção do conhecimento organizacional ocorre quando a organização resolve problemas, cria novos produtos, processos ou dissemina tecnologias e métodos para além de suas fronteiras". Solução de problemas, criação de novos produtos e disseminação de tecnologias e métodos são todos propósitos de projetos. Monteiro e Falsarella (2007) entendem que a aprendizagem organizacional se refere à capacidade que uma organização tem de se apropriar do conhecimento que ela mesma busca e produz.

Segundo Hammer (1990), o mapeamento de processos de negócio consiste no repensar profundo e na reestruturação radical de um processo, capazes de provocar melhorias significativas nos indicadores de desempenho das organizações, em termos de custo, qualidade, serviço e velocidade. Ele destaca que a qualidade, a inovação e o serviço são mais importantes que o custo e os controles financeiros e que, por isso, a integração entre os diversos processos operacionais é fundamental para o sucesso de uma empresa. Ressalta-se que as atividades de negócio não devem ser consideradas isoladamente e, sim, como elementos básicos de processos de negócio horizontais mais amplos, ou seja, como componentes inter-relacionados de um fluxo de trabalho. Portanto, uma visão orientada para processos ultrapassa a mera execução de atividades dentro de um único setor, uma vez que também inclui o fluxo das informações (internas e externas), de produtos e de serviços entre os diferentes setores (GONÇALVES, 2000).

A gestão por processos permite ao gestor ter uma visão estruturada e integrada da organização e, com base no conhecimento sobre os processos, é possível focar na melhoria das atividades produtivas, vislumbrar o acesso ao conhecimento registrado gerado e ainda a

possível automação desses processos. Krogstie, Dalberg e Jensen (2008) apresentam cinco grandes grupos de utilização da modelagem de processos de negócios, a saber:

- i) criação de sentido e 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.

A integração da GC aos processos de negócio visa não apenas proteger os ativos intangíveis de uma organização, como também desenvolvê-los e aproveitá-los, estimulando a criação de produtos e serviços mais ajustados às necessidades dos clientes e o aumento da competitividade da organização. Dessa forma, os processos de negócio são vistos como o principal elemento que conecta o trabalho e as competências dos integrantes de uma organização, assim como as aspirações de sua clientela (SMITH; MCKEEN, 2004).

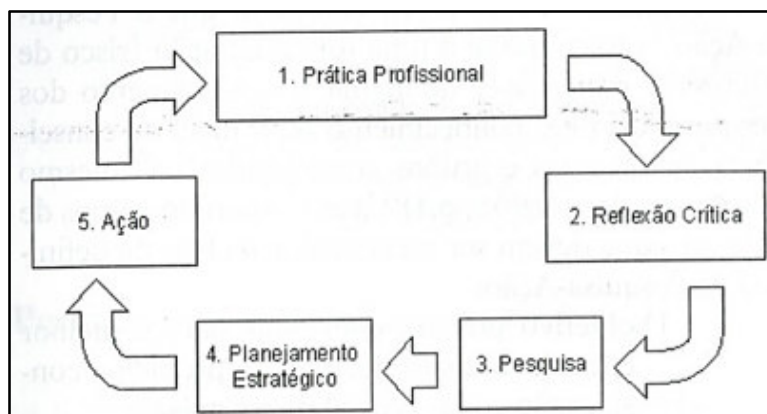
Percebe-se que a competitividade de uma organização vem-se tornando função da sua capacidade de criar, transferir e reutilizar conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade-fim (NONAKA, 2000). Aliado a isso, dessa maior competição, percebe-se o aumentadas incertezas, elementos que têm levado as organizações a tentar compreender os fenômenos no ambiente de negócios, tais como os seus processos, sistemas, estruturas e competências, em sua totalidade e globalidade(HAMMER, 1990). Com isso, segundo o autor, as instituições esperam responder de forma mais eficaz e eficiente às questões estabelecidas pelo ambiente externo.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem característica de pesquisa aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa, pois envolve a descrição de atividades em diferentes processos corporativos, a sua validação pelos próprios profissionais, assim como o desenho conceitual desses processos. Usou-se como técnica a pesquisa-ação, que é “qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela” (TRIPP, 2005, p. 445-446), podendo englobar “quatro processos diferentes: pesquisa-diagnóstico, pesquisa participante, pesquisa empírica e

pesquisa experimental” (CHEIN; COOK; HARDING, 1948 *apud* TRIPP, 2005, p. 445). Para Tripp (2005), a aplicação dessa técnica permite observar e apreender, na prática, as atividades que estão sendo desenvolvidas, uma vez que há a integração entre a ação e a investigação que está sendo realizada, nesse caso, do mapeamento dos processos nos diferentes setores. A Figura 1 mostra as etapas cíclicas da técnica.

FIGURA 1: Fases do ciclo de Pesquisa-Ação.



Fonte: LIMA (2007, p.72) *apud* DESCOMBE (2005, p. 76) (Adap.).

Elliott (1990) afirma que a na fase da reflexão crítica há duas dimensões: ética e filosófica. Na primeira, trata das escolhas das ações aplicadas em uma dada situação, e, na segunda, versa sobre o próprio ato de refletir sobre as ações aplicadas, visando a sua melhoria.

Segundo Lima (2007, p. 63),

A abordagem metodológica da Pesquisa-Ação aplicada à pesquisa em Ciência da Informação pode representar uma interessante combinação: de um lado, resultados práticos alcançados pela resolução inovadora de um problema, e, do outro, a contribuição para a ciência em termos de resultados de pesquisa que já foram aplicados e testados no mundo real.

Nessa perspectiva, o método da pesquisa-ação tanto pode permitir aprender sobre as atividades mapeadas dentro de cada processo quanto possibilitar a melhoria das mesmas, retroalimentando os processos, atualizando-o e tornando-o otimizado.

3.1 Ambientação do projeto

A Escola de Ciência da Informação (ECI) é uma das unidades acadêmicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); oferta três cursos de graduação – Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia –; dois Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), um em Ciência da Informação (PPGCI) e outro em Gestão & Organização do Conhecimento (PPGGOC), ambos com área de concentração em Ciência da

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

Informação; e um Programa de Pós-Graduação *lato sensu* (especialização). A administração da ECI/UFMG é constituída por uma Diretoria e dois Departamentos, sendo que cada um dos três cursos de graduação é administrado por um Colegiado.

A Diretoria Administrativa é composta de um Diretor e um Vice-diretor, que gerem os serviços administrativos dos setores de secretaria geral, pessoal, finanças e patrimônio (UFMG, 2018). A Congregação atua para cuidar da política de ensino, pesquisa e extensão da ECI, sendo constituída pelos membros da Diretoria e por representantes dos segmentos docente, discente e técnico-administrativo (UFMG, 2018). A ECI tem uma estrutura administrativa composta de 51 (cinquenta e um) docentes e de 46 (quarenta e seis) técnicos-administrativos em educação.

A Diretoria da ECI/UFMG foi empossada em junho de 2017 e apresentou, como uma de suas proposições, a melhora na gestão do conhecimento na unidade, visando transparência e maior eficácia nos processos internos. Tendo isso em vista, o projeto BPM Acadêmico tem o apoio da Diretoria, condição primordial para o seu sucesso. O projeto também tem o suporte dos docentes integrantes do Grupo de Pesquisa RECRI (Representação de Conhecimento e Recuperação da Informação), que estão diretamente envolvidos na sua operacionalização. Ademais, conta com o trabalho voluntário de alunos do PPGGOC, nível mestrado e doutorado, e de alunos de graduação dos cursos de Biblioteconomia/ECI e de Sistemas de Informação.

3.2 Procedimentos metodológicos do BPM Acadêmico

A metodologia inicial do BPM Acadêmico tem como escopo o mapeamento dos processos de cinco setores na ECI: Secretaria Geral, Serviços Gerais, Seção de Pessoal, Contabilidade e Compras. Tais áreas fazem parte do escopo inicial do projeto, fase 1, definido juntamente com a coordenação e a diretoria da ECI. É composto dos seguintes procedimentos:

1. definir plano de ação do projeto – a partir da análise da estrutura organizacional da ECI, juntamente com a sua diretoria, definiram-se os critérios de prioridade para se iniciar o projeto em cada setor da ECI juntamente com a definição dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe envolvido no projeto;

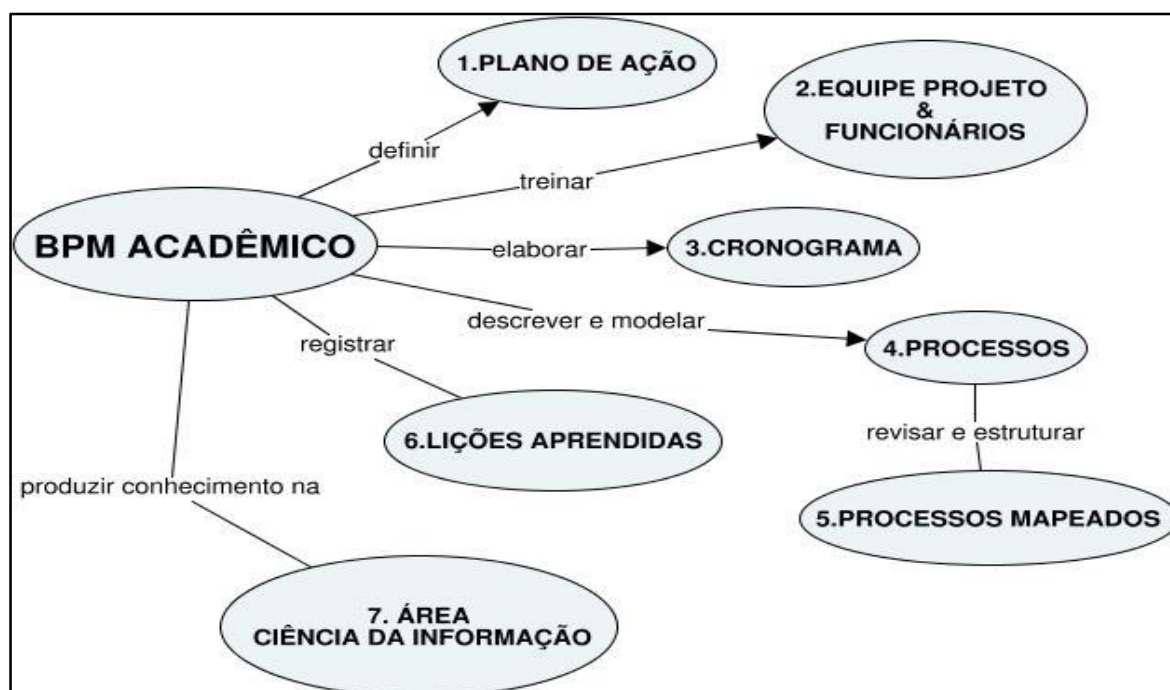
XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

2. definir cronograma de execução do projeto – definidas as áreas escopo do projeto, pode-se propor uma agenda de entrevistas com os respectivos gestores e usuários- chave de cada setor, ou seja, entrevistas com colaboradores com maior conhecimento e domínio sobre os processos e atividades do setor em que atuam;
3. capacitar equipe do projeto e dos funcionários – trata-se de um método em que o conhecimento deve ser replicado, em todas as etapas. Dessa maneira, na capacitação, o repasse de conhecimento para os funcionários para que eles estejam aptos a descreverem e mapearem os processos e atividades de acordo com seu setor de atuação: realizaram-se treinamentos intensivos que abordaram desde as informações sobre o projeto, a importância do envolvimento e a participação de cada um até a metodologia de BPM, adaptada para descrição, desenho de processos e criação de modelos pelos próprios colaboradores da ECI;
4. descrever e mapear os processos da ECI/UFMG: *as-is* e *to-be*– adaptou-se a metodologia BPM; trata-se do modelo usado para extração de conhecimento dos colaboradores no momento da descrição dos processos, etapa que antecede o desenho dos fluxos processuais e documenta cada processo. Nesse procedimento, cada setor consegue mapear seu próprio processo, com orientação dos professores. A partir dos descritivos elaborados, é possível transformar a documentação em linguagem natural em processos descritos em linguagem *Business Process Model and Notation* (BPMN; em português Modelo e Notação de Processos de Negócio). A ferramenta utilizada é o BizAgi;
5. revisar e reestruturar os processos mapeados – validar e ajustar periodicamente, de acordo com o cronograma estabelecido, os processos descritos e desenhados de cada equipe;
6. compilar as experiências e lições aprendidas – tal prática de se reaproveitar os conhecimentos adquiridos e em construção na condução de um projeto em andamento dessa natureza pode evitar retrabalho, repetição desnecessária de rotinas e condutas, além do desperdício de tempo e recursos;

7. desenvolver cientificamente a abordagem do assunto na Ciência da Informação.

A Figura 1 apresenta uma síntese dos procedimentos descritos acima.

FIGURA 1 – Síntese dos Procedimentos Metodológicos.



Fonte: Os autores (2018).

Esses procedimentos estão sendo aplicados desde o início do projeto, alcançando alguns resultados que estão apresentados e discutidos na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira etapa foi a aprovação da proposta do projeto, que foi registrado como um projeto de Extensão, no Sistema de Fomento do CENEX/ECI/UFMG, o que ocorreu em final de outubro de 2017. Em seguida, foi elaborado um plano de ação e planejamento geral das atividades, quando foi organizado um Cronograma para acompanhar, coordenar e monitorar as ações das equipes, assim como para comunicar e compartilhar informações para alinhamento do conhecimento dos elementos necessários para a continuação do trabalho. Neste Cronograma, estão estipuladas as responsabilidades do projeto, as tarefas, a equipe e os prazos, cuja versão final foi aprovada em abril de 2018. Houve, assim, a definição da agenda para a elaboração, o acompanhamento e a validação do mapeamento de processos e atividades de cada setor.

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

Já houve uma primeira rodada de treinamentos para a capacitação dos auxiliares e dos docentes responsáveis pelas equipes de trabalho, para conhecimento da metodologia empregada na descrição dos processos e de cada atividade ligada a eles. Também houve o treinamento das equipes para o uso do *software* BizAgi. O BizAgiⁱ é um programa de propriedade privada, porém oferece uma versão gratuita, tendo sido lançado em 1989, para apoiar a colaboração na modelagem de processos de negócios. Ele foi adotado por ser bastante intuitivo, de fácil aprendizado e por haver manuais dele em português, o que facilita o uso pelos membros dos diversos setores.

Cada equipe de trabalho dos cinco setores (Secretaria Geral; Serviços Gerais; Seção de Pessoal; Contabilidade; Compras) foi composta de um docente responsável e de, pelo menos, um auxiliar (aluno de graduação).

Finalizou-se, recentemente, a etapa de *elaboração dos descritivos das atividades* referente aos cinco setores já citados. Cada professor e seu auxiliar foi responsável por entregar à equipe de coordenação e controle do projeto a versão final do descritivo do seu respectivo setor, tarefa que foi entregue, sem atraso, em 25 de maio de 2018. Os entregáveis desta etapa consistem em:

1. Entrega da versão final do descritivo do seu respectivo setor – uma planilha em que cada colaborador, responsável por determinado processo de seu setor, deve descrevê-lo, indicando basicamente seu fluxo: demandante desse processo; processo; atividades; informações/documentos gerados em cada uma dessas atividades; destino dessas informações; tempo para executar tais atividades; e, finalmente, um campo de observações.
2. Pré-validação da versão final do descritivo pela coordenadora do projeto.
3. Reunião de posicionamento das atividades do projeto: apresentação do resultado final do descritivo de processo de cada área; registro das lições aprendidas no referido período; apresentação do cronograma atualizado, após a etapa de descrição de atividades do projeto.

Atualmente, o cronograma está na etapa de *mapeamento dos processos de cada setor em BPMN*, em questão responsabilidades de cada professor e seu auxiliar, no que tange a cada área, a capacitação dos responsáveis na ferramenta BizAgi; a definição de agenda para acompanhamento; o acompanhamento dos desenhos dos fluxos de processos e a validação dos fluxos de processos. Os entregáveis desta etapa consistem em:

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

1. Entrega da versão final dos fluxos de processos de cada setor em BPMN.
2. Registro das lições aprendidas no referido período.

Destaca-se que já foram observadas melhorias que estão sendo aplicadas, tal qual a padronização dos descritivos de processos, uma vez que cada equipe personalizou o Excel de forma diversa. Assim, já foi adotado um modelo-padrão que norteará a atualização dos descritivos já elaborados e os futuros. Atualmente, está em fase de desenvolvimento a construção de um site para a divulgação dos resultados do projeto, sobretudo para as demais unidades da UFMG.

Quanto aos processos já descritos, uma primeira reunião para discussão de proposição de melhorias será realizada em breve, com a presença dos colaboradores de cada setor envolvido e da Diretoria da ECI. Dessa maneira, tem-se a possibilidade de que sejam implementadas melhorias de processos antes mesmo de se desenhar a versão *to-be* dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de ser a universidade uma instituição de cunho social, ela não pode negar seu caráter de estrutura organizacional, sobretudo no que diz respeito à gestão dos recursos recebidos para cumprir o seu papel social. Nesse sentido, as universidades, e, em consequência, as suas unidades acadêmicas, devem aplicar mudanças gerenciais que busquem simplificar sua estrutura burocrática e melhorar o desempenho administrativo.

Este artigo teve como objetivo apresentar a iniciativa e os resultados já alcançados do projeto de mapeamento de processos, denominado BPM ACadêmico, desenvolvidos na Escola de Ciência da Informação da UFMG. A organização desse projeto contempla os princípios necessários para o aprendizado, ao elaborar os procedimentos metodológicos essenciais para aparelhar e facilitar a comunicação entre os participantes na transformação do conhecimento tácito em explícito.

A elaboração do Cronograma exigiu um planejamento completo e detalhado das atividades, que vem sendo cumprido adequadamente. Ele vem revelando-se um ótimo instrumento para gerenciar tempo, identificar possíveis falhas e, assim, facilitar o êxito na conclusão do projeto. Ademais, o registro das lições aprendidas está sendo continuamente compilado na documentação do projeto, tornando mais facilitado o seu desenvolvimento.

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

Nas reuniões parciais para apresentação dos entregáveis (mapeamento e descritivos de cada setor), os envolvidos no projeto, auxiliares e responsáveis por equipes de trabalho têm a oportunidade de avaliar o seu próprio trabalho, com base na exposição dos trabalhos das outras equipes. Assim, esse momento se configura como um lugar de compartilhamento de melhores práticas, aprimorando a aprendizagem individual e a do conjunto.

Considera-se que o mapeamento de processos está permitindo que parte do conhecimento do trabalho executado em cada setor seja registrada e codificada. Com isso, as demandas e as atividades desenvolvidas para atendê-las vão fazendo-se reconhecidas e evidenciadas, trazendo benefícios para a unidade acadêmica. Isso ocorre porque dissemina o conhecimento sobre (registro do conhecimento) e para (retenção de conhecimento) a organização, oferecendo condições favoráveis para a Gestão do Conhecimento e para o aprendizado. O trabalho vai continuar sendo executado e, no futuro próximo, espera-se que todos os processos sejam devidamente modelados, orientando a sua aplicação em outros ambientes semelhante.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio à pesquisa da Diretoria da Escola de Ciência da Informação/UFMG, ao Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento/UFMG, à Pró-Reitoria de Pesquisa/UFMG, à Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao Grupo de Pesquisa Representação de Conhecimento e Recuperação da Informação (RECRI).

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação), Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

BEHRENS, M. A.; JOSÉ, E. M. A. Aprendizagem por projetos e os contratos didáticos. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 77-96, jan./jun. 2001.

BONEZI, C. A.; PEDRAÇA, L. L. O. **A nova administração pública**: reflexão sobre o papel do servidor público do Estado do Paraná. 2008. 42 f. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas), Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2008.

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

CHOO, C. W.; ROCHA, E. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COUTINHO, M. C.; DIOGO, M. F.; JOAQUIM, E. P. **Sentidos do trabalho e saber tácito:** estudo de caso em universidade pública. *Psic: Revista da Vetor Editora*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 99-108, jun. 2008. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-73142008000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 maio 2018.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELORS, J. et al. **Educação:** um tesouro a descobrir; relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez/UNESCO, 1998.

EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION (CEN). **European Guide to Good Practice in Knowledge Management – Part 5.** Bruxelas: CEN, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./nov. 2000.

HAMMER, M. **Reengineering work:** don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HARNER, N.; STOKES, A. **The benefits and challenges of project-based learning:** a review of the literature. *Pedagogic Research Institute and Observatory (PedRIO)*, Drake Circus, paper 6, Nov. 2014. Disponível em:
<<https://www1.plymouth.ac.uk/research/pedrio/Documents/PedRIO%20Paper%206.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2018.

HERNÁNDEZ, F. **A partir dos projetos de trabalho.** *Pátio*, Porto Alegre, v. 2, n. 6, p. 27-31, ago./out. 1998.

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

LAGO, D.; MINGOSSI, R. A. **Gerenciamento de projetos segundo as normas preconizadas pelo PMI®:** um estudo de caso. *Revista de Ciências Exatas e Tecnologia*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 38-52, 2007. Disponível em: <<http://www.sare.unianhanguera.edu.br>>. Acesso em: 29 maio 2018.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento de processo e simulação computacional.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, MG: UNIFEI, 2003.

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

LIMA, J. A. O. **Pesquisa-ação em Ciência da Informação**. In: MUELLER, S. P. M. (Org.). Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação. Brasília: Thesaurus, 2007. p. 63-82.

MIRANDA, S. V. de. A Gestão da Informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, jan./mar. 2010.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O. M. **Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais**. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 81-97, maio/ago. 2007.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. In: _____. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p. 27-49.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSEMANN, M. **Potential pitfalls of process modeling: part B**. *Business Process Management Journal*, Bingley, v. 12, n. 3, p. 377-384, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. **Developments in practice XII: knowledge-enabling business processes**. Communications of the Association for Information Systems, USA, v. 13, p. 25-38, 2004.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Estrutura. ©2018. Disponível em: <<https://ufmg.br/a-universidade/estrutura>>. Acesso em: 30 maio. 2018.

ⁱ Informações extraídas de: <<https://bpm.com/vendors/113-featured-vendors/676-vendors-bizagi>>.