

MODELO INTEGRADO DE CADEIA DE VALOR E PLANEJAMENTO NA ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Miriam Pacheco Cosendei

Mestre em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: mpcosendei@gmail.com

Elisangela Cristina Aganette

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: elisangelaaganette@gmail.com

Resumo

Este artigo apresenta uma análise estratégica orientada pela lógica da Cadeia de Valor institucional aplicada no contexto da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais por meio do método de estudo de caso do projeto BPM Acadêmico 2.0 como estratégia metodológica central. O objetivo principal é propor um modelo de Cadeia de Valor integrado ao Planejamento Estratégico e à Gestão de Processos, visando fortalecer o alinhamento entre missão, estrutura e operação da unidade acadêmica. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e aplicada, fundamentada em três procedimentos metodológicos articulados: a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), a análise documental e o estudo de caso empírico. Os principais resultados incluem: (i) a construção de uma taxonomia de processos institucionais; (ii) o redesenho colaborativo dos fluxos organizacionais nas versões “As-Is” e “To-Be”; e (iii) a formulação de recomendações para a institucionalização da Cadeia de Valor como instrumento de governança e gestão orientada a resultados. As evidências indicam que a adoção do modelo proposto promove maior clareza estratégica, racionalização do uso de recursos, fortalecimento da cultura de processos e geração de valor público.

Palavras-chave: cadeia de valor; gestão de processos; planejamento estratégico; estudo de caso.

INTEGRATED MODEL OF VALUE CHAIN AND PLANNING AT SCHOOL OF INFORMATION SCIENCE AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF MINAS GERAIS

Abstract

This article presents a strategic analysis guided by the logic of the institutional Value Chain applied in the context of the School of Information Science at the Federal University of Minas Gerais (ECI-UFGM) through a case study of the BPM Acadêmico 2.0 project as the core methodological strategy. The main objective is to propose a Value Chain model integrated with Strategic Planning and Process Management, aiming to strengthen the alignment between the mission, structure, and operations of the academic unit. The research adopts a qualitative, descriptive, and applied approach, supported by three combined methodological procedures: a Systematic Literature Review (SLR), document analysis, and an empirical case study. The main results include: (i) the development of an institutional process taxonomy; (ii) the collaborative redesign of organizational workflows in both “As-Is” and “To-Be” versions; and (iii) the formulation of recommendations for institutionalizing the Value Chain as a tool for governance and results-based management. The findings indicate that adopting the proposed model promotes greater strategic clarity, resource rationalization, strengthening of a process-oriented culture, and the generation of public value.

Keywords: value chain; process management; strategic planning; case study.

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham papel central na formação de profissionais, na produção de conhecimento científico e no desenvolvimento socioeconômico do país. De acordo com o Censo da Educação Superior de 2023 (Brasil, 2023), o Brasil conta com 2.580 IES, das quais 87,8% são privadas e 12,2% públicas, evidenciando a relevância dessas instituições na oferta de serviços educacionais e projetos sociais alinhados ao tripé Ensino, Pesquisa e Extensão. Nesse cenário, a eficiência na gestão de processos se torna fundamental para garantir o alinhamento estratégico das IES às demandas contemporâneas e à complexidade de sua operação.

A Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) tem buscado aprimorar sua gestão por meio de iniciativas fundamentadas na abordagem de Business Process Management (BPM). Entre 2017 e 2019, o projeto de extensão “BPM Acadêmico ECI-UFMG” promoveu o mapeamento dos processos institucionais (*As-Is*), oferecendo uma visão sistêmica das atividades da escola. A partir de 2023, com o início do projeto “BPM Acadêmico 2.0: Redesenho e Reestruturação dos Processos”, iniciou-se uma nova fase, voltada para a revisão crítica e o redesenho desses processos com base em práticas de gestão moderna.

Uma das inovações dessa etapa foi a proposta de criação de uma Cadeia de Valor institucional, com o objetivo de alinhar os processos-chave aos focos estratégicos da escola. A Cadeia de Valor, conforme Porter (1985), permite identificar atividades que efetivamente agregam valor à entrega institucional, fornecendo uma visão integrada das operações e subsidiando a tomada de decisão. Essa abordagem é reconhecida por seu potencial de promover a eficiência e a inovação organizacional, especialmente em instituições que enfrentam mudanças estruturais e desafios crescentes de gestão.

Contudo, observou-se uma lacuna relevante na literatura e na prática: a integração entre Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos ainda é incipiente no contexto das universidades públicas brasileiras. Essa carência dificulta a articulação entre estratégia e operação, prejudicando a priorização de processos críticos, o uso de indicadores eficazes e a alocação adequada de recursos. Embora amplamente aplicada no setor privado, essa integração ainda não foi suficientemente explorada no ambiente das IES, especialmente na área da Ciência da Informação.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Como o mapeamento de processos e o Planejamento Estratégico podem contribuir para as recomendações de criação da Cadeia de Valor da ECI? A resposta a essa pergunta visa preencher uma lacuna teórico-prática, contribuindo com um modelo que apoie a gestão institucional na identificação de atividades estratégicas e no direcionamento de esforços e investimentos.

A relevância deste estudo está relacionada à necessidade de metodologias de gestão mais eficazes em instituições públicas, em especial no atual contexto de transformações organizacionais vivenciado pela ECI. Além disso, ao se trazer a perspectiva da Cadeia de Valor para o campo da Ciência da Informação, amplia-se o escopo de aplicação desse conceito e reforça-se o seu potencial como ferramenta de gestão estratégica.

A motivação em criar esta pesquisa se deu por vários motivos e colaboraram para prática da mesma, conforme Figura 1.

Figura 1 – Motivação



Elaborados pelas autoras (2025)

O BPM Acadêmico projeto em questão coordenado pelas professoras Elisângela Aganette e Benildes Maculan, iniciou em 2017 e 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 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”. Coordenado pelas professoras Elisângela Cristina Aganette e Patricia 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 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.

O objetivo do artigo é propor recomendações para a criação de uma Cadeia de Valor institucional alinhada ao Planejamento Estratégico da ECI-UFMG com base na integração entre BPM, Planejamento Estratégico e Cadeia de Valor.

Como objetivos específicos, busca-se: analisar os processos institucionais mapeados pela ECI; identificar lacunas e oportunidades de melhoria a partir da visão de Cadeia de Valor; alinhar os processos às diretrizes estratégicas da instituição; e apresentar recomendações práticas que subsidiem a implementação de um modelo integrado de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este artigo fundamenta-se em três eixos teóricos articulados entre si: (i) BPM, (ii) Cadeia de Valor e (iii) Planejamento Estratégico, com ênfase em abordagens contemporâneas integrativas. O pano de fundo conceitual é enriquecido por contribuições da Ciência da Informação, especialmente no que diz respeito ao papel da informação como elemento transversal na estruturação e operacionalização de estratégias organizacionais. A abordagem teórica assume caráter sistêmico e interdisciplinar, buscando superar leituras fragmentadas dos fenômenos organizacionais nas IES.

i) Gestão de Processos de Negócio (BPM)

A BPM é compreendida aqui como uma abordagem integrada e orientada por desempenho, voltada para a identificação, a modelagem, a execução, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos organizacionais. Dumas et al. (2013) a descrevem como uma disciplina que conjuga métodos, técnicas e ferramentas aplicáveis tanto à dimensão técnica quanto à gerencial, envolvendo atores humanos, sistemas, fluxos informacionais e recursos físicos. Trata-se, portanto, de uma tecnologia social com implicações diretas na transformação institucional.

Em contextos universitários, caracterizados por sua complexidade e heterogeneidade de atores e processos, a adoção de BPM apresenta-se como resposta à necessidade de transparência, eficiência e responsividade frente às demandas sociais e legais (Rosemann; Vom Brocke, 2015). O mapeamento e o redesenho de processos operacionais, conforme defendido por Hammer e Champy (1993), contribuem para eliminar redundâncias, promover automação e alinhar as atividades fim e meio à missão institucional. Entretanto, a literatura também evidencia os desafios estruturais e culturais para sua efetiva implementação, especialmente em instituições públicas, o que demanda liderança estratégica, capacidade analítica e engajamento coletivo.

ii) Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico: interações e convergências no contexto das IES

A Cadeia de Valor, conforme delineada por Porter (1985), é um arcabouço analítico destinado à decomposição das atividades organizacionais em primárias e de apoio, com o intuito de identificar fontes de vantagem competitiva e potencializar a geração de valor. No contexto das instituições públicas, especialmente as Instituições de Ensino Superior (IES), essa abordagem exige uma reformulação conceitual: os "clientes" deixam de ser consumidores finais e passam a representar uma multiplicidade de atores tais como estudantes, pesquisadores, gestores públicos e a sociedade em geral. Da mesma forma, os "produtos" da

organização transcendem bens tangíveis e passam a incluir serviços educacionais, produção científica, extensão universitária e inovação tecnológica (Khaled, 2018).

Ainda sobre a Cadeia de Valor ela 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*¹. Ou seja, a Cadeia de Valor, possibilita a identificação e priorização dos processos institucionais que realmente geram valor para os gestores e *stakeholders*. Ao elencar cada processo de maneira detalhada, é possível entender como cada etapa contribuirá para a entrega final de valor aos beneficiários. 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.

Essa transposição da lógica empresarial para o setor público impõe a ampliação do conceito de valor, integrando dimensões sociais, culturais, educacionais e ambientais. A Cadeia de Valor, ao ser aplicada ao ambiente universitário, permite a identificação de processos críticos que sustentam a missão institucional e contribuem para a entrega de valor público. Autores como Davenport e Short (1990) sustentam que o redesenho de processos com base nessa lógica oferece um meio estruturado para a identificação de gargalos, redundâncias e desalinhamentos estratégicos, servindo como base empírica para intervenções orientadas à melhoria contínua e à governança eficiente.

Paralelamente, o Planejamento Estratégico constitui-se como ferramenta essencial para direcionar as ações institucionais em alinhamento com a missão e visão organizacionais. Distanciando-se das abordagens prescritivas e lineares, adota-se aqui uma perspectiva processual e adaptativa (Mintzberg, 1994), reconhecendo a dinâmica contínua de formulação e reformulação da estratégia em função de contextos organizacionais complexos e mutáveis. No âmbito das IES, esse planejamento ganha materialidade por meio de instrumentos formais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os planos de gestão das unidades acadêmicas e os relatórios anuais de desempenho.

A adoção de *frameworks* contemporâneos, como o *Balanced Scorecard* (BSC²), proposto por Kaplan e Norton (1997), permite a operacionalização do Planejamento Estratégico por meio da definição de objetivos, metas e indicadores, distribuídos em diferentes perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado organizacional). Contudo, a literatura evidencia uma lacuna frequente entre a estratégia formulada e sua execução efetiva, especialmente em instituições públicas. Tal descompasso reforça a importância da integração entre Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico como mecanismos complementares e interdependentes.

Neste sentido, a Cadeia de Valor atua como elo operacional do Planejamento Estratégico, traduzindo os objetivos institucionais em atividades concretas, mensuráveis e passíveis de monitoramento. A articulação entre essas duas dimensões favorece o alinhamento entre estratégia, estrutura e processos, promovendo coerência interna, transferência externa e *accountability*³ pública.

¹ *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.

² O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão estratégica que integra indicadores financeiros e não financeiros, organizando-os em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

³ *Accountability* refere-se à obrigação de prestar contas e se responsabilizar por ações e resultados, sendo um princípio fundamental da boa governança pública e organizacional.

Portanto, no contexto das IES, a convergência entre Planejamento Estratégico e Cadeia de Valor, sustentada por uma perspectiva informacional e orientada por dados, constitui um modelo robusto de gestão institucional. Essa abordagem permite que as universidades públicas avancem não apenas em eficiência administrativa, mas também na geração de valor social e científico, contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento sustentável e a democratização do conhecimento.

iii) Informação como eixo estruturante: interfaces com a Ciência da Informação e convergência conceitual

De antemão, a informação é assumida como variável de análise central nesta pesquisa, pois estrutura e integra os processos organizacionais, viabilizando a articulação entre Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico no estudo de caso.

A compreensão da informação como um recurso organizacional crítico é um dos pilares centrais que sustenta a articulação teórica deste estudo. A Ciência da Informação, enquanto campo interdisciplinar, fornece os fundamentos conceituais e metodológicos para interpretar a informação não apenas como dado ou insumo operacional, mas como um elemento estruturante da formulação estratégica, da tomada de decisão e da coordenação organizacional. Autores como Machlup (1983) e Choo (2003) sustentam que organizações capazes de interpretar, aplicar e compartilhar informações de forma qualificada desenvolvem maior resiliência, capacidade de inovação e aprendizado institucional contínuo.

Nesse contexto, a integração entre BPM, Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico só se torna efetiva quando mediada por um modelo de gestão orientado pela informação. Tal modelo reconhece os fluxos documentais, os sistemas de informação, os indicadores analíticos e os processos comunicacionais como infraestruturas invisíveis, porém fundamentais, que sustentam a operacionalização da estratégia e a entrega de valor público. A informação, portanto, deve ser concebida como vetor transversal e integrador, presente em todas as dimensões da cadeia de atividades institucionais.

A convergência conceitual proposta neste artigo delinea um modelo de gestão sistêmico e informacionalmente orientado, no qual os três eixos teóricos se articulam de forma dinâmica. Essa articulação promove: a visualização sistêmica e crítica dos processos organizacionais; o alinhamento estratégico entre missão institucional, metas operacionais e valor gerado; a incorporação de práticas baseadas em evidências e indicadores confiáveis; a institucionalização da melhoria contínua como cultura organizacional; e a ampliação da transparência, da prestação de contas e da legitimidade institucional. Ao posicionar a informação como eixo estruturante da governança acadêmica, este modelo responde de maneira efetiva às exigências contemporâneas por eficiência, inovação, responsabilidade pública e impacto social. No contexto específico das universidades federais, marcadas por estruturas complexas e múltiplas missões, a abordagem aqui desenvolvida oferece um referencial teórico-metodológico robusto, replicável e escalável. Sua originalidade reside tanto na integração crítica de referenciais consolidados quanto na aplicação empírica em um cenário institucional concreto (ECI-UFMG), conferindo ao estudo relevância teórica e aplicabilidade prática.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, pois seu objetivo central foi propor recomendações para a criação de uma Cadeia de Valor institucional integrada ao Planejamento Estratégico e à Gestão de Processos da Escola de Ciência da Informação da UFMG (ECI-UFMG). A opção por essa abordagem se justifica pela natureza complexa do objeto de estudo, que envolve práticas organizacionais, fluxos

informacionais e decisões estratégicas – elementos que dificilmente poderiam ser investigados apenas por métodos quantitativos.

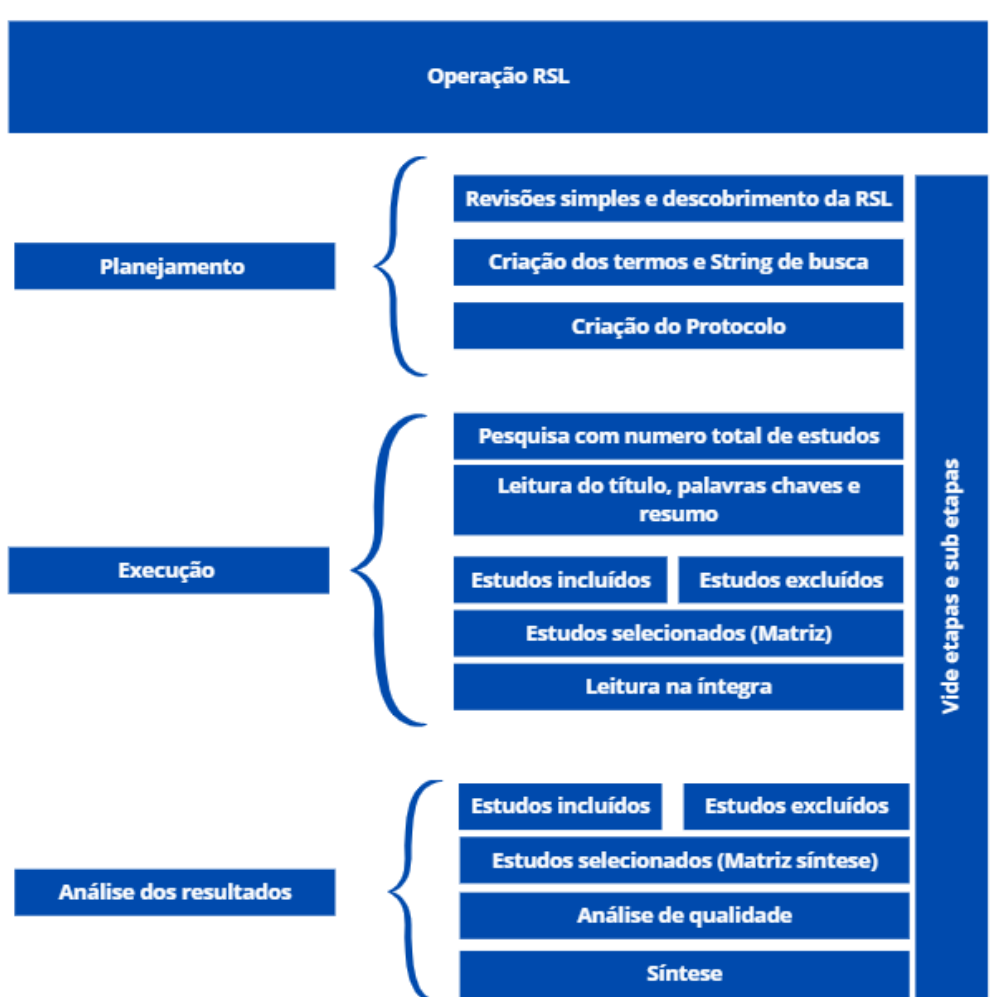
A metodologia foi dividida em três etapas, que se complementam e contribuem para a robustez dos resultados:

- Etapa 1. Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

Realizada entre janeiro e julho de 2023, teve como objetivo identificar, mapear e analisar práticas e evidências empíricas sobre a aplicação da Cadeia de Valor em instituições de ensino superior, com especial atenção para aquelas que associaram esse modelo à gestão por processos e ao Planejamento Estratégico. Etapas conforme Figura 2.

Para organizar essa revisão, foi utilizado o protocolo de Biolchini *et al.* (2005), que prevê três macroetapas: planejamento, execução e análise dos resultados. Também foi incorporada uma adaptação da metodologia PICO (População, Intervenção, Comparação e Resultados) para delimitar o escopo da pesquisa e assegurar a relevância e qualidade dos estudos analisados.

Figura 2 – Etapas metodológicas de RSL



Fonte: elaborado pelas autoras adaptada de Biolchini *et al.* (2005)

A estratégia de busca combinou os termos “Cadeia de Valor”, “Metodologia” e “Ensino Superior” (em português e inglês), aplicados nas seguintes bases de dados: BRAPCI (Base de Dados em Ciência da Informação), Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior (CAPES) e na plataforma internacional Web of Science. Foram consideradas publicações no período de 2013 a 2023, priorizando-se artigos, teses e dissertações que apresentassem aplicação direta ou indireta do modelo de Cadeia de Valor no contexto educacional.

Após a triagem com critérios de inclusão e exclusão, 10 estudos foram selecionados para leitura integral e análise qualitativa, permitindo extrair dados sobre modelos utilizados, benefícios, limitações e formas de integração da Cadeia de Valor a estratégias institucionais.

- Etapa 2. Estudo de caso na ECI-UFMG

Essa etapa foi desenvolvida no âmbito do projeto de extensão “BPM Acadêmico 2.0”, entre março de 2023 e julho de 2024, com o objetivo de revisar, reestruturar e redesenhar os processos acadêmicos e administrativos da unidade.

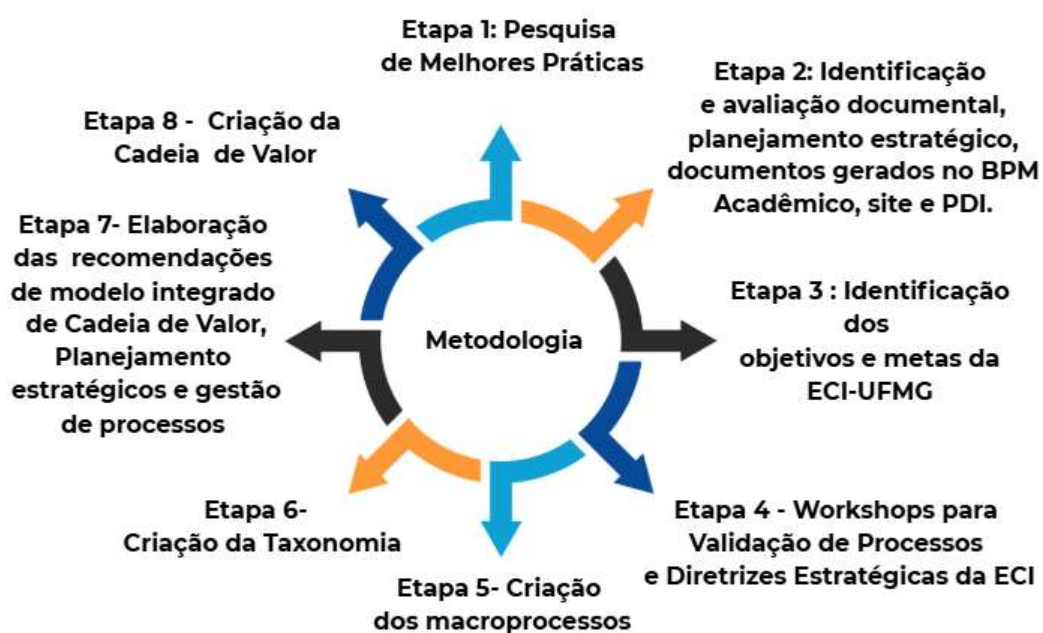
O estudo de caso teve uma abordagem participativa, com envolvimento direto da pesquisadora como analista de processos, o que proporcionou uma imersão prática nos fluxos institucionais e uma compreensão profunda da realidade operacional da ECI. As atividades incluíram: I) Observação participante; II) *Workshop* com técnicos e docentes durante o projeto BPM Acadêmico 2.0, com foco nos setores; III) Análise documental dos processos mapeados anteriormente (fase “*As-Is*”, 2017–2019); e IV) Proposição de melhorias para o futuro (fase “*To-Be*”, 2023–2024).

- Etapa 3. Análise documental

A terceira frente metodológica consistiu na análise de documentos produzidos ao longo do projeto BPM Acadêmico. Foram examinados mais de 40 processos institucionais, que foram organizados de acordo com uma taxonomia construída com base na estrutura organizacional da ECI, classificando os processos em funções finalísticas e de apoio.

Além disso, a pesquisa analisou documentos estratégicos, como: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); relatórios de gestão; organogramas; e atas de reuniões e Planejamento Estratégico da ECI-UFMG. O objetivo foi alinhar a Cadeia de Valor aos objetivos estratégicos da instituição, garantindo coerência entre os processos e os direcionamentos institucionais. As etapas foram distribuídas conforme Figura 3.

Figura 3 – Etapas metodológicas detalhadas



Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

4 Resultados e discussões

Os resultados desta pesquisa foram organizados em consonância com as três etapas metodológicas delineadas: Revisão Sistemática da Literatura (RSL), estudo de caso e análise documental, que compõem o percurso empírico-teórico que culminou na construção de um modelo de Cadeia de Valor institucional adaptado à realidade da ECI – UFMG. Os achados refletem tanto a imersão prática na dinâmica organizacional da unidade quanto a apropriação crítica da literatura nacional e internacional sobre gestão por processos, Planejamento Estratégico e geração de valor no contexto das IES.

4.1 Reconstrução colaborativa dos processos: da visão “As-Is” à proposição “To-Be”

A primeira entrega relevante consistiu na revisão e reconstrução dos processos institucionais da ECI-UFMG, com base nas versões “As-Is” (estado atual, mapeado no período de 2017 a 2019 no âmbito do BPM Acadêmico 1.0) e “To-Be” (estado desejado, projetado entre 2023 e 2024 no BPM Acadêmico 2.0). A partir da análise de mais de 40 processos estratégicos e operacionais da fase “To-Be”, foi possível identificar lacunas críticas como redundâncias, sobreposições, assimetrias de fluxo e ausência de padronização terminológica, que comprometem a efetividade das ações e a coerência entre estrutura, estratégia e operação.

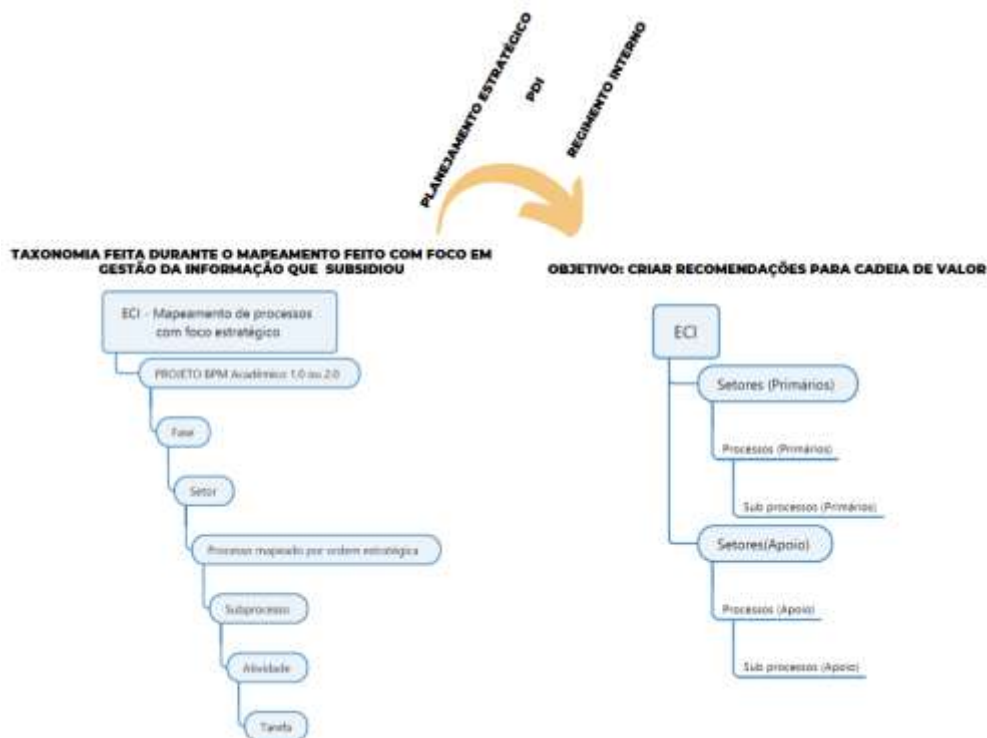
O redesenho dos fluxos foi conduzido de maneira participativa, por meio de oficinas de cocriação com técnicos-administrativos, docentes e gestores. Esse processo não apenas fortaleceu o engajamento institucional, mas também garantiu a legitimidade das mudanças propostas. Como resultado, consolidou-se uma nova estrutura processual baseada em macroprocessos-chave, como atendimento às graduações, gestão de pessoas, planejamento acadêmico e apoio à pesquisa.

4.2 Desenvolvimento de taxonomia institucional

A segunda entrega foi a elaboração de uma taxonomia de processos, que organizou os fluxos institucionais em categorias finalísticas e de apoio, conforme a lógica funcional da ECI-UFMG. Essa taxonomia, conforme ilustrado na Figura 4 do artigo, contribuiu para: a organização sistêmica dos processos; a padronização de terminologias intersetoriais; a identificação de interdependências operacionais; e o embasamento para o mapeamento da Cadeia de Valor.

A taxonomia funcionou como uma ponte entre o diagnóstico processual e o modelo estratégico, viabilizando a análise integrada das atividades que compõem a estrutura organizacional da ECI- UFMG e seu impacto na entrega de valor público.

Figura 4– Taxonomia e relação com a Cadeia de Valor



Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

4.3 Alinhamento estratégico e construção da Cadeia de Valor

A terceira frente de análise concentrou-se nos documentos estratégicos da instituição, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os relatórios de gestão, com o objetivo de identificar os vínculos existentes (ou ausentes) entre os processos internos e os objetivos institucionais. Os resultados revelaram uma dissociação significativa entre os níveis estratégico e operacional, evidenciada pela ausência de métricas, fluxos claros e mecanismos formais de monitoramento contínuo.

Com base nessa lacuna, foi estruturado um modelo de Cadeia de Valor institucional, fundamentado no referencial de Porter (1985), porém adaptado às especificidades de uma unidade acadêmica pública. O modelo, ilustrado na Figura 5, segmenta as atividades da ECI em atividades primárias (ensino, pesquisa, extensão, inovação e internacionalização) e atividades de apoio (gestão administrativa, tecnológica, financeira, documental, entre outras). Essa estrutura permitiu compreender a geração de valor não como um ato isolado das funções fim, mas como o resultado da sinergia entre os diversos setores institucionais.

Figura 5 - Cadeia de Valor recomendada para a ECI-UFMG



Fonte: elaborado pelas autoras com base em Porter (1985).

A Cadeia de Valor viabilizou uma leitura sistêmica e integrada da atuação da ECI, evidenciando os fluxos que mais impactam os resultados institucionais e favorecendo o monitoramento de metas e prioridades estratégicas.

4.4 Recomendações estratégicas e validação empírica

Com base nas análises realizadas e nos achados da RSL, foi elaborado um conjunto de recomendações aplicáveis à gestão institucional, entre as quais se destacam:

- a institucionalização da Cadeia de Valor como ferramenta de governança;
- a vinculação de indicadores de desempenho aos elos da cadeia;
- a promoção de ciclos contínuos de revisão e melhoria de processos;
- a capacitação permanente das equipes técnica e docente em gestão por processos e
- o reforço à cultura de alinhamento entre metas estratégicas e atividades operacionais.

Essas recomendações foram validadas em *workshops* intersetoriais, nos quais os participantes destacaram benefícios tangíveis do modelo proposto, como: maior clareza na priorização de demandas, estímulo à colaboração entre setores, suporte à tomada de decisão baseada em evidências e fortalecimento da cultura de processos.

4.5 Discussão com a literatura e contribuições para o campo

Do ponto de vista teórico, os resultados corroboram autores como Davenport e Short (1990) e Hammer e Champy (1993) ao demonstrar que a gestão orientada por processos, quando aliada ao Planejamento Estratégico e à lógica de Cadeia de Valor, tem potencial para transformar estruturas organizacionais e promover inovação institucional. O estudo também avança ao preencher uma lacuna na literatura nacional, aplicando conceitos clássicos da Administração em um contexto de gestão pública universitária, uma realidade ainda pouco explorada nos estudos empíricos brasileiros.

A originalidade da proposta reside justamente nessa transposição teórica, operacionalizada por meio da Ciência da Informação como campo de mediação crítica entre a gestão organizacional e os fluxos informacionais. A Cadeia de Valor construída não é apenas um instrumento descritivo, mas uma estratégia de transformação institucional ancorada no uso qualificado da informação, na valorização do conhecimento organizacional e na promoção de uma cultura orientada por evidências e resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou a relevância da integração entre a Cadeia de Valor, o Planejamento Estratégico e a Gestão de Processos como uma abordagem inovadora e potencialmente transformadora para Instituições de Ensino Superior (IES) públicas. Ao utilizar como campo empírico a ECI-UFMG, foi possível aplicar e validar um modelo conceitual fundamentado em referenciais teóricos consolidados e articulado a práticas organizacionais concretas.

A proposta de uma Cadeia de Valor institucional adaptada ao contexto universitário representa uma contribuição significativa para a gestão pública ao promover maior coerência entre missão institucional, metas estratégicas e práticas operacionais. A construção de uma taxonomia de processos, o redesenho colaborativo dos fluxos organizacionais (“As-Is” e “To-Be”) e a vinculação desses elementos aos objetivos do planejamento estratégico vigente demonstram o potencial da abordagem para fomentar eficiência, transparência e alinhamento intersetorial.

Ao posicionar a informação como ativo estratégico e eixo estruturante do modelo, o estudo reitera a importância de práticas orientadas por dados e evidências para a geração de valor público. A articulação entre BPM, Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico viabiliza uma visão sistêmica e orientada por resultados, capaz de superar a fragmentação organizacional típica de muitas instituições públicas, além de fortalecer a governança, a inovação e a efetividade institucional.

Entre as principais contribuições práticas do modelo proposto, destacam-se: o suporte à tomada de decisão baseada em evidências; o estímulo à colaboração intersetorial; a racionalização do uso de recursos; e a ampliação da *accountability* frente à sociedade.

Contudo, reconhece-se como limitação o fato de a aplicação empírica ter se concentrado em uma única unidade acadêmica, o que restringe, por ora, a generalização dos achados. Essa limitação, no entanto, abre caminhos para pesquisas futuras que poderão: explorar a replicabilidade do modelo em outras unidades organizacionais com diferentes perfis institucionais; aprofundar a análise da relação entre Cadeia de Valor e desempenho institucional, especialmente na perspectiva da mensuração de valor público; investigar o papel das tecnologias digitais e da cultura informacional como vetores de sustentação e transformação da Cadeia de Valor nas universidades; e mapear as fontes e os fluxos de informação associados a cada elo da cadeia, ampliando o escopo informacional da gestão estratégica.

É razoável admitir que a Ciência da Informação tem um papel significativo na gestão das organizações, sobretudo com ferramentas e abordagens para análise e organização de informações, trazendo reflexões mais profundas embasadas no desdobramento de questões práticas como é o caso do projeto de pesquisa, ensino e extensão BPM Acadêmico.

Ao longo da pesquisa, foram levantadas questões fundamentais sobre a integração entre Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos. A abordagem metodológica adotada, baseada na adaptação do modelo de Porter e na incorporação de elementos específicos do ambiente acadêmico, revelou-se eficiente para mapear e estruturar fluxos informacionais de forma mais organizada e funcional. A partir disso, constatou-se que a

criação de uma taxonomia clara e bem estruturada dos processos administrativos e acadêmicos favorece não apenas a transparência institucional, mas também o alinhamento estratégico entre diferentes setores da universidade.

A validação das propostas junto aos gestores e colaboradores da ECI evidenciou a viabilidade das recomendações sugeridas e sua aplicabilidade prática. O modelo desenvolvido demonstrou que, ao organizar e estruturar dados e processos de forma integrada, é possível potencializar a gestão universitária, promovendo um ambiente mais dinâmico e responsivo às necessidades da comunidade acadêmica. Observou-se também barreiras organizacionais com relação a muitas melhorias propostas.

O modelo proposto é possível agilizar a gestão universitária promovendo um ambiente mais dinâmico e participativo além de promover um ambiente mais responsivo às necessidades dos stakeholders do meio acadêmico. Sugere-se que durante a maior amplitude da mesma os aspectos financeiros possam ser levados em conta, podendo ser criado a margem dentro da Cadeia de Valor.

Por fim, a originalidade da presente pesquisa reside na sua capacidade de transpor criticamente um modelo oriundo da Administração para o campo da Educação e da Ciência da Informação, resultando em um instrumento teórico-prático que não apenas descreve, mas também orienta ações concretas de aprimoramento institucional. A Cadeia de Valor proposta não é apenas um artefato analítico, mas uma estratégia de transformação organizacional centrada na valorização da informação, do conhecimento e da colaboração interinstitucional.

REFERÊNCIAS

BIOLCHINI, Jorge *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.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Elizabete M. Francisco. São Paulo: SENAC, 2003.

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

DUMAS, Marlon et al. **Fundamentals of business process management**. Springer, 2013.

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

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução: Luciana Avanci. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KHALED, Samir. A cadeia de valor em instituições públicas de ensino superior: uma abordagem conceitual para análise de serviços educacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 678–701, 2018.

MACHLUP, Fritz. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton: Princeton University Press, 1983.

MEC - Ministério da Educação. **Site 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.

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

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

ROSEMANN, Michael; VOM BROCKE, Jan. The six core elements of business process management. In: VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (org.). **Handbook on Business Process Management**. Heidelberg: Springer, 2015. p. 105–122.

Recebido em/Received: 10/12/2025 | Aprovado em/Approved: 16/12/2025
