

# MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS DAS COORDENAÇÕES DE CURSOS DE LICENCIATURAS DO IFAM

**Como a gestão de processos pode contribuir para a gestão do conhecimento institucional**

**Renata de Aguiar Garcia<sup>1</sup>, Maria Cristina Drumond e Castro<sup>2</sup> e Américo da Costa Ramos Filho<sup>3</sup>**

## RESUMO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) Campus Manaus Centro (CMC) possui 11 cursos de nível superior, os quais são coordenados por um professor de cada curso. Os coordenadores, em sua maioria, são docentes que não têm conhecimento sobre a execução dos processos acadêmicos que são realizados nas coordenações, e para realizá-los adquirem conhecimento informal e tácito passado por ex-coordenador, técnicos administrativos e docentes dos cursos. A pesquisa teve como objetivo propor soluções padronizadas para os processos acadêmicos das coordenações dos cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM possibilitando o compartilhamento de conhecimento e efetividade dos processos pela comunidade interna e externa do IFAM/Campus Manaus Centro. Esta pesquisa é de abordagem qualitativa e natureza aplicada, descritiva-exploratória, utilizou como procedimentos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, levantamento de campo, estudo de caso, grupo focal e pesquisa-ação. Os dados foram coletados na instituição por meio de dois questionários e da realização de dois grupos focais. Os resultados apresentados revelaram que os processos executados nas coordenações dos cursos de licenciaturas eram realizados por meio de conhecimento informal dos coordenadores de curso, que executavam os processos e atividades das coordenações, de maneiras distintas e de forma

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Estratégia. Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM. E-mail: renata.garcia@ifam.edu.br.

<sup>2</sup> Orientadora da pesquisa. Linha 3. Doutora em Ciência, Tecnologia e Inovação. Docente da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. E-mail: cristina@ufrj.br.

<sup>3</sup> Co orientador da pesquisa. Doutor em Administração. Docente da Universidade Federal Fluminense – UFF. E-mail: americoramos@id.uff.br.

não compartilhada. Este fato demonstrou a necessidade do mapeamento e da padronização dos processos das coordenações dos cursos analisados visando a celeridade e gestão dos mesmos. As principais contribuições deste trabalho estão relacionadas ao compartilhamento do conhecimento informal e tácito adquirido pelos coordenadores para a execução dos processos das coordenações, assim como à padronização dos mapeamentos que torna os processos mais eficientes e desenvolve a memória institucional. A partir da pesquisa, os processos foram padronizados e disponibilizados por meio de intranet aos usuários interessados.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento; Mapeamento de processos; Padronização de processos; Gestão Acadêmica.

## MAPPING AND STANDARDIZATION OF ACADEMIC PROCESSES IN THE COORDENATION OF DEGREE COURSES AT IFAM

How can process management contribute to institutional knowledge management?

### ABSTRACT

The IFAM Campus Manaus Centro boasts 11 undergraduate courses, each coordinated by a professor. However, the majority of coordinators are not equipped with the required knowledge of the academic processes they are meant to handle. Instead, they rely on informal and tacit knowledge passed down from former coordinators, administrative technicians, and teachers of the courses. This approach has resulted in an inconsistent and non-standardized execution of processes across the coordination. To remedy this situation, qualitative and applied research was conducted, using procedures such as bibliographic research, documentary research, field survey, case study, focus group, and action research. The research aimed to propose standardized solutions for the academic processes of the coordination of the undergraduate courses of DAEF/CMC/IFAM, enabling the sharing of knowledge and effectiveness of the processes by the internal and external community of IFAM/Campus Manaus Centro. The data collected from the institution, through two questionnaires and the realization of two focus groups, revealed the need for mapping and standardization of the processes of the analyzed coordination. The standardization of the mappings will make the processes more efficient, develop institutional memory, and ensure that the processes are carried out in a consistent and standardized manner. Thus, the research was able to provide standardized solutions to the coordination of academic processes, which have been made available through the intranet to interested users.

**Keywords:** Knowledge management; Process mapping; Process Standardization, academic management.

## INTRODUÇÃO

Segundo Di Pietro (2020), a sociedade está em busca de mais eficiência e agilidade nos serviços públicos. Um dos métodos para adquirir essa eficiência é utilizando a gestão de processos. As instituições públicas realizam as suas atividades por meio de processos, em sua maioria burocráticos, visando um formato menos subjetivo e mais célere, porém, devido à existência de várias etapas nesses processos, há redução da eficiência dos processos (Santos, 2014).

Nas Instituições de Ensino existe a função de coordenador de curso, porém no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) ela não foi inserida no Regimento Interno e nem no organograma da Instituição. Conseqüentemente, ocorre ausência de parâmetros normativos das atribuições dos coordenadores, dificultando tanto o conhecimento de quais atividades administrativas são realizadas nas coordenações, como o detalhamento dos seus procedimentos. Práticas de Gestão do Conhecimento, portanto, podem ajudar a mitigar este problema.

Deste modo, considerando a necessidade de melhorar/otimizar as atividades dos Coordenadores de Curso, a pesquisa busca responder como as práticas de gestão do conhecimento podem auxiliar como facilitadores na gestão administrativa dos processos das coordenações de cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM.

Decorrente desta resposta, o objetivo final dessa pesquisa é propor soluções padronizadas para os processos acadêmicos das coordenações dos cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM possibilitando o compartilhamento de conhecimento e efetividade dos processos pela

comunidade interna e externa do IFAM/Campus Manaus Centro.

O trabalho foi delimitado ao setor de licenciaturas do Campus Manaus Centro – DAEF, que possui atualmente quatro cursos, cada curso com um coordenador que deve ser docente do respectivo curso. A escolha deste setor se deve ao fato de ser o setor referência para os outros no que tange a área acadêmica, pedagógica e administrativa.

O caso estudado demonstra o esforço da gestão de processos aliado a gestão do conhecimento numa instituição pública e se mostra relevante na medida em que poderá solucionar um problema real da instituição reduzindo retrabalhos e garantindo a qualidade dos serviços padronizados para atendimento de seu público.

O artigo está assim estruturado principalmente no aspecto aplicado, com uma breve fundamentação teórica, seguido de uma maior ênfase nos procedimentos metodológicos, discussão dos resultados e aplicação direta à instituição estudada.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A gestão do conhecimento é uma mistura de valores, informações e insight experimentado, ela não deve constar apenas em documentos, mas também nas rotinas, processos e práticas organizacionais (Davenport; Prusak, 1998).

Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que o conhecimento pode ser tácito ou explícito e que existe uma interação contínua entre eles, criando a Espiral do Conhecimento, SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Com a espiral de conhecimento é possível potencializar o desenvolvimento e transmissão de conhecimentos, pois

possibilita a construção e reconstrução do conhecimento.

O conhecimento dentro das organizações pode ser criado e multiplicado por meio do compartilhamento das experiências dos indivíduos, os quais devem interagir entre si. É importante que haja a iniciativa de diálogos e debates para facilitar mudança de conhecimento pessoal para conhecimento organizacional, agregando valor à organização. Conforme Dalkir (2005, p.20, tradução nossa) a gestão do conhecimento oferece benefícios para os funcionários individualmente, para as comunidades de prática e para a própria organização, conforme quadro 1.

**Quadro 1** – Benefícios da GC para os diversos públicos

Para o indivíduo	Ajuda as pessoas a fazerem seus trabalhos e economizar tempo por meio de uma melhor tomada de decisão e solução de problemas; Constrói um senso de vínculo comunitário dentro da organização Ajuda as pessoas a se manterem atualizadas; Oferece desafios e oportunidades para contribuir.
Para a comunidade prática	Desenvolve habilidades profissionais; Promove orientação entre pares; Facilita networking e colaboração mais eficazes; Desenvolve um código de ética profissional que os membros podem seguir; Desenvolve uma linguagem comum.
Para a organização	Ajuda a conduzir a estratégia; Resolve problemas rapidamente; Difunde as melhores práticas; Melhora o conhecimento embutido em produtos e serviços; Adução cruzada de ideias e aumento das oportunidades de inovação; Permite que as organizações fiquem mais à frente da concorrência; Constrói memória organizacional.

**Fonte:** Dalkir, 2005, p. 20.

Ao pensar a organização e seus objetivos, em especial a pública, os benefícios apresentados pelo autor se revelam como justificativa para implementação de processos gerenciais mais eficientes. E, como destacado também por O'Dell e Grayvison (2000) a gestão do conhecimento não é uma metodologia em si, mas uma mentalidade gerencial que inclui usar experiências anteriores como base e criar veículos novos para troca de conhecimento.

Outra metodologia que auxilia na melhoria das organizações é o mapeamento de processos, pois é possível visualizar claramente os procedimentos que são realizados, melhorando a eficácia, controle e diminuição da perda de informações, redução de atrasos e erros (Machado, 2018).

O mapeamento de um processo consiste em descrever por meio de diagramas ou fluxogramas os procedimentos que são parte do processo e as empresas devem buscar a melhoria dos processos visando corresponder as mudanças de seu ambiente (Valle; Oliveira, 2013).

Segundo Barbará (2011) o mapeamento ou modelagem de processos tem como objetivo identificar e verificar as atividades que estão envolvidas em um determinado processo para poder associá-las objetivando a criação de uma dinâmica eficiente, e ser orientado em quatro tipos, tais como: orientada à atividade (existe uma ordem específica de atividades ou tarefas); orientada à função ou ao papel (observa-se a responsabilidade da função que a pessoa desempenha em relação aos processos que estão sendo desenvolvidos); orientada ao discurso (o processo é definido por meio da comunicação entre clientes internos e externos).

Estudos apontados pelo autor apresentam diversas metodologias para a realização de mapeamentos de processos, com o objetivo comum

de otimizá-los. Entre as principais metodologias, conforme Barbará (2011), pode-se citar: a Metodologia de Análise e Melhoria de Processos – MAMP (que aplica o mecanismo interativo do ciclo Planejar, Desenvolver, Checar e Agir – ciclo PDCA); a Gestão de processos de negócio, termo traduzido do inglês *Business Process Management* - BPM (os processos devem interligar departamentos diferentes); Reengenharia de processos (apresenta cinco fases de implementação com o objetivo não apenas de melhorar, mas mudar por completo o processo); Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos (tem sete fases de implantação para controlar sistemas empresariais) e Aperfeiçoamento de processos empresariais - APE (dividida em cinco etapas para buscar a melhoria contínua do processo) conforme Barbará (2011).

Conforme Baldam *et al.* (2008) o BPM é uma disciplina de gestão de processos que modela, gerencia e otimiza utilizando um ciclo que olha os processos das organizações de maneira horizontal com o propósito de fazer uma gestão voltada aos processos e não aos departamentos. Por isto, pode ser considerado um ciclo de processos contínuos.

Há vários “Ciclos de vida BPM” na literatura e muitos são estão no formato cíclicos – ações que serão repetidas na fase seguinte (Davalos; Lima; Souza, 2018). Esse trabalho utilizou a metodologia “*As-Is/To-Be*” para aperfeiçoar os processos acadêmicos das coordenações de cursos, sendo possível desenhar como os processos eram realizados “*As-Is*” e depois redesenhá-los com alternativas de melhorias, conhecido como “*To-Be*” (Almeida *et al.*, 2019).

O referencial completo da pesquisa pode ser encontrado na dissertação da primeira autora (Garcia, 2023).

## METODOLOGIA

A pesquisa buscou o conhecimento e informações dos coordenadores para a melhor resolução do problema de pesquisa, desta forma, a adoção da pesquisa-ação como metodologia se mostrou eficiente para a implementação do mapeamento dos processos padronizados. Para Matos *et al.* (2023) a pesquisa-ação busca agir sobre a realidade investigada de modo participativo, visa explicar a ação que será feita para melhorar determina ação.

A natureza do estudo está classificada como aplicada, pois “tem como objetivo aplicar os resultados obtidos com a investigação na resolução de um problema” (Gil, 1999).

Quanto ao tipo de abordagem da pesquisa, está é qualitativa, pois analisa a natureza de um situação contemporânea e social em um contexto social, sobre o qual não se tem controle, mas que busca esclarecê-lo. Não envolve métodos numéricos (Yin, 2006).

Quanto à classificação dos objetivos, trata-se de um estudo descritivo-exploratório, pois descreve um evento o qual tem-se um conhecimento prévio (Gil, 1999). Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51 e 52) a pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar mais informações sobre o assunto. Em geral envolve entrevistas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado” enquanto a pesquisa descritiva tem como “o pesquisador apenas como um sujeito que registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”.

Para análise de dados foi utilizada a postura metodológica indutiva,

a qual parte de casos específicos para o geral, observando-se as constatações específicas ou particulares para mais abrangentes e genéricas. Conclui-se que por meio de premissas verdadeiras há conclusões prováveis - a conclusão é provavelmente verdadeira, mas não necessariamente verdadeira. O pesquisador utiliza essa metodologia para apresentar dados coletados e assim, construir uma posição teórica sobre o fenômeno estudado, sendo possível chegar a novas conclusões em novos estudos é (Benedicto *et al.*, 2012). Por isso foi escolhido a realização de grupo focal, pois segundo Iervolin e Pelicioni (2001), o grupo focal ocorre no momento da coleta, é adotado em processo indutivo.

Em relação aos procedimentos, conforme Gil (1999), Prodanov e Freitas (2013), esta é uma pesquisa classificada como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento de campo, estudo de caso e pesquisa-ação. Como instrumentos de coleta de dados utilizados foram: questionários e grupo focal. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética (com número 5.810.608) da instituição. Os sujeitos da pesquisa foram os quatro coordenadores dos cursos de licenciaturas do IFAM, Campus Manaus Centro, que estavam na função durante o período da pesquisa.

O primeiro passo consistiu em listar os processos acadêmicos das coordenações dos cursos de licenciaturas e depois analisados os documentos relacionados com esses processos acadêmicos para não haver divergência entre os novos fluxogramas e a legislação vigente.

Foi aplicado um primeiro questionário para analisar como os coordenadores adquiriram conhecimento sobre a gestão acadêmica das coordenações e depois foi aplicado um segundo questionário focado em verificar como os coordenadores executam os procedimentos dos processos acadêmicos. Nessa etapa, foi constatada uma série de

divergências entre como os coordenadores realizavam os processos, que foram debatidas nos grupo focais para melhoria da eficiência e eficácia desses.

No grupo focal foi verificado se os novos diagramas eram compatíveis com a Resolução nº 94 - CONSULP/IFAM, que trata do Regulamento da Organização Didático-Acadêmica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, principalmente quanto à observância de requisitos e prazos, criando assim um único diagrama por processo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram aplicados dois questionários via *google forms* e posteriormente foram realizados dois grupos focais com os sujeitos da pesquisa, o primeiro via *google meet*, e o segundo na sala de coordenação dos cursos de licenciaturas do DAEF/CMC.

Para este artigo foram selecionadas três perguntas do primeiro questionário (quadro 2), cujas respostas demonstraram que o conhecimento adquirido para executar os processos acadêmicos das coordenações foi adquirido de maneira informal e que não houve treinamento prévio.

Quadro 2 – Perguntas e respostas do questionário 1

Perguntas	DT	D	I	C	CT
O conhecimento adquirido foi de maneira informal?				2	2
Já realizou processos apenas com conhecimento adquirido informalmente?					4
Já participou de treinamentos, palestras ou teve obtenção de conhecimento dos processos acadêmicos por meio de manuais?	2	2			

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; I = Indeciso; C = Concordo; CT = Concordo

Totalmente

Uma das consequências dessa situação é a dificuldade que os coordenadores possuem para realizar os processos acadêmicos, pois 75% dos coordenadores concordam totalmente e 25% concordam que sentiram dificuldade em executar os procedimentos por falta de conhecimento sobre a execução dos processos.

Conforme planejado na pesquisa, o segundo questionário possibilitou o desenvolvimento dos diagramas na percepção individualizada de cada coordenador de curso sobre os processos das suas coordenações. Como previsto na justificativa da pesquisa, as respostas dos coordenadores revelaram divergências na execução dos processos realizados pelos coordenadores e no atendimento à legislação vigente.

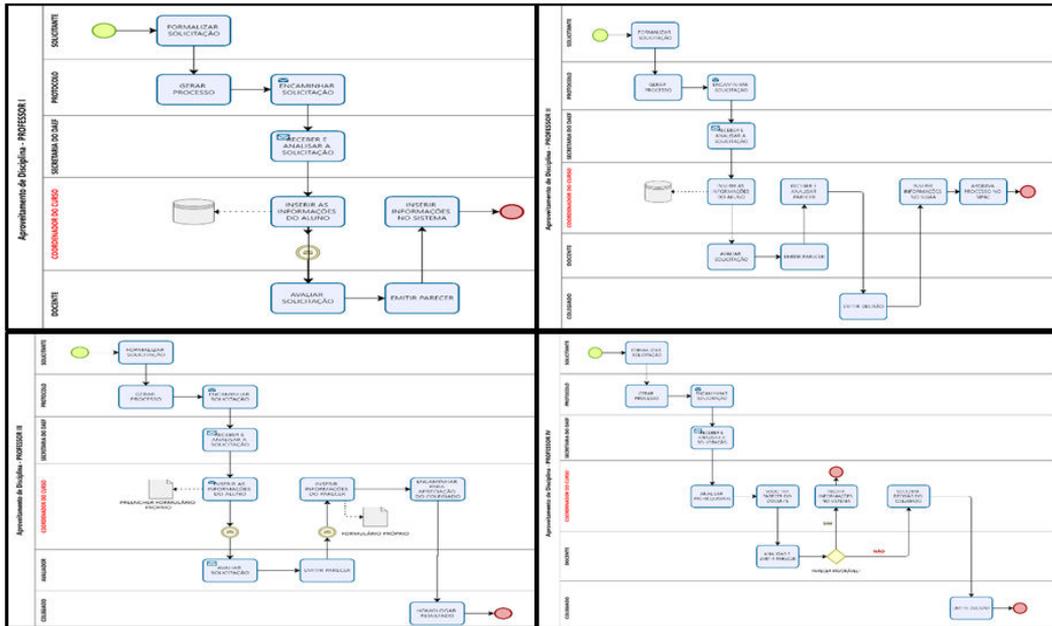
Foi possível iniciar a padronização dos processos das coordenações, conforme os passos a seguir:

1. Mostrar como cada coordenador executava o processo;
2. Debater sobre as divergências dos procedimentos;
3. Ler a Resolução nº 94/2015 do IFAM - que trata da organização didático-acadêmica da Instituição - para verificar se havia algum requisito ou prazo para a realização do processo;
4. Realizar “*Brainstorming*” com socialização do conhecimento tácito dos sujeitos da pesquisa;
5. Construir o novo processo padronizado.

Para este artigo, foi selecionado um processo acadêmico para exemplificar como os processos eram realizados (diagramas “*As-Is*”) e como ficaram após o grupo focal (diagramas “*To-Be*”). O referido processo é o de aproveitamento de disciplina, que foi ilustrado na figura 1 como objetivo auxiliar em uma rápida visualização que como um único processo

é realizado de modo divergente pelos quatro coordenadores.

Figura 1 – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Aproveitamento de disciplina feito pelos quatro coordenadores do DAEF



Fonte: Grupo focal (2022).

Ao receber a solicitação de aproveitamento de disciplina o coordenador 01 encaminhava ao docente responsável pela disciplina referente ao pedido para que esse fizesse a análise da ementa que foi ministrada em outra instituição e verificasse se há equivalência de conteúdo e de carga horária. Se o parecer do coordenador for favorável, ele faz o ajuste do aproveitamento no Sistema Acadêmico (SIGAA) e arquiva o processo.

O coordenador 02, todavia, segue outra via. Ele afirma que encaminha todos os processos que fazem essa mesma solicitação, após o parecer do docente responsável pela ministração da disciplina, encaminhado para a decisão do colegiado. Se esta for favorável, o coordenador também insere as informações sobre o aproveitamento da disciplina no SIGAA e arquiva o processo no SIPAC – Sistema Integrado

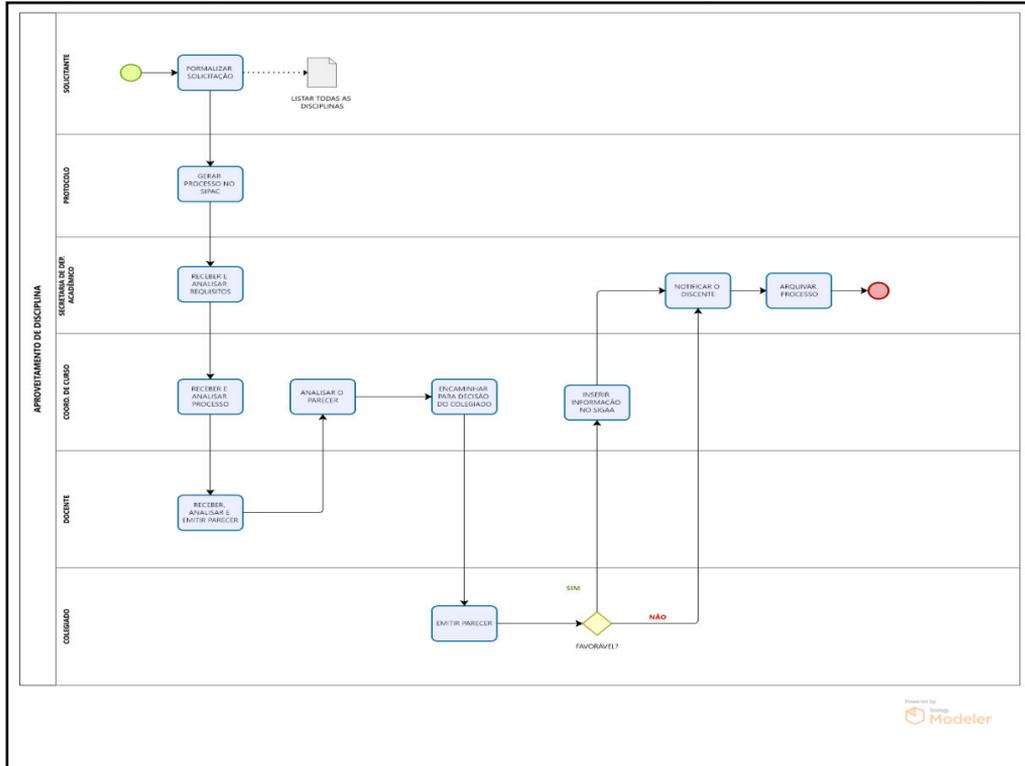
de Patrimônio, Administração e Contratos. Porém, se o pedido for indeferido, o coordenador encaminha para a secretaria do DAEF o processo solicitando o seu arquivamento, comunicando a decisão para o discente.

Inicialmente o coordenador 03 executa o processo da mesma maneira que o coordenador 02, porém quando a decisão do colegiado é pelo indeferimento do pedido, diferentemente do que ocorre com o coordenador 02 que ao receber uma decisão negativa da solicitação do aluno encaminha o processo para a secretaria do DAEF arquivar e comunicar ao discente sobre a decisão do colegiado, o próprio coordenador 03 arquiva o processo no SIGAA e ele não comunica ao discente sobre a decisão do colegiado.

O coordenador 04, diferentemente dos outros coordenadores, analisa se é necessário encaminhar para o colegiado a solicitação de aproveitamento de disciplina. Mas assim como o coordenador 03, ele mesmo arquiva o processo no sistema administrativo (SIPAC) se a decisão do colegiado for negativa, não atribuindo essa função a secretaria do DAEF.

Durante o grupo focal, a pedagoga do setor leu as disposições do referido processo na Resolução nº 94/2015 – IFAM, o qual informa que o colegiado deve apreciar o parecer do docente da disciplina para deferir ou não a solicitação do discente, então todos os coordenadores concordaram em incluí-lo no diagrama “*To-Be*” do processo. Foi sugerido por um dos coordenadores que a atribuição de notificar ao discente sobre o parecer final da solicitação dele fosse de competência da secretaria do DAEF, pois a secretaria do setor poderia executar esse procedimento sem problemas, por não precisar utilizar o sistema e nem senha de coordenador. Então todos no grupo focal concordaram com a sugestão, inclusive os TAE’s que

assumiram essa tarefa, e o processo foi padronizado da seguinte maneira:

Figura 2 – Diagrama *To-Be* (Como ficará) do Processo Aproveitamento de disciplina


Fonte: Grupo focal (2022).

Durante a realização dos grupos focais, foi possível disseminar o conhecimento formal (explícito) e informal (tácito) de cada coordenador sobre cada processo, de modo a proporcionar o mapeamento de um novo fluxo dos processos considerado por todos como o mais eficiente. Também foi possível desenvolver um pensamento sistêmico capaz de melhorar a comunicação da equipe e até mesmo melhorar as relações interpessoais.

A partir do grupo focal foi possível desenvolver as quatro etapas da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008). Primeiramente ao compartilhar o conhecimento tácito que foi descrito nos questionários (Socialização), depois ao transformar o conhecimento tácito em explícito (Externalização). Logo após foi feita a criação de um conhecimento

sistêmico, com o registro e criação de novos diagramas para os processos das coordenações dos cursos de licenciaturas (Combinação), e posteriormente foi feita a internalização do conhecimento explícito em tácito novamente, momento em que a teoria é colocada em prática, (Internalização) de forma que os coordenadores de curso possam, em um próximo grupo focal ou reunião, trazer esse conhecimento mais amadurecido e com maior qualidade para o IFAM.

Como consequência deste estudo, foi gerado um produto tecnológico com os conhecimentos pré-estabelecidos da Instituição, mas que não eram padronizados e muito menos registrados em documentos. Foram padronizados os 13 processos que são executados nas coordenações de cursos de licenciaturas (ver quadro 2). O produto tecnológico produzido é um website incluso no site oficial do IFAM, por meio de uma aba na área da Diretoria de Ensino do Campus Manaus Centro – Diretoria a qual o DAEF está hierarquicamente subordinado. Os mapas estão disponíveis online e, caso o interessado assim o deseje, pode fazer download dos mesmos, tendo em vista a falta ou a baixa qualidade de internet fornecida em Manaus.

Quadro 2. Processos padronizados pela pesquisa

1. Reabertura de matrícula;
2. Cancelamento de matrícula;
3. Aproveitamento de disciplina;
4. Justificativa de faltas;
5. Avaliação de 2<sup>a</sup> chamada;
6. Transferência;
7. Renovação de matrícula;
8. Trancamento de matrícula;
9. Trancamento de disciplina;
10. Atendimento domiciliar (atestado de 08 a 15 dias);
11. Revisão de avaliação de aprendizagem;
12. Integralização do curso;
13. Colação especial.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Além dos diagramas estão disponíveis no website os documentos a serem anexados nas solicitações, como o modelo de nada consta da biblioteca e o termo de doação do tablet do discente para a Instituição. Também está anexado um documento atualizado com o nome e contato de todos os responsáveis pelos processos das coordenações, com os setores de protocolo, controle acadêmico e DAEF (secretaria e coordenadores).

O layout do website com os diagramas está de acordo com o layout padrão do site do IFAM, com a identidade visual da instituição – padrão de cores, fontes e com mapas com boa qualidade visual – utilizando o software *Bizagi*. O chefe do setor da comunicação social do Campus Centro recebeu dois treinamentos voltados para a inserção de websites no site do IFAM, replicados para os servidores do referido setor, os quais se comprometeram em inserir os mapeamentos dos processos e as atualizações necessárias.

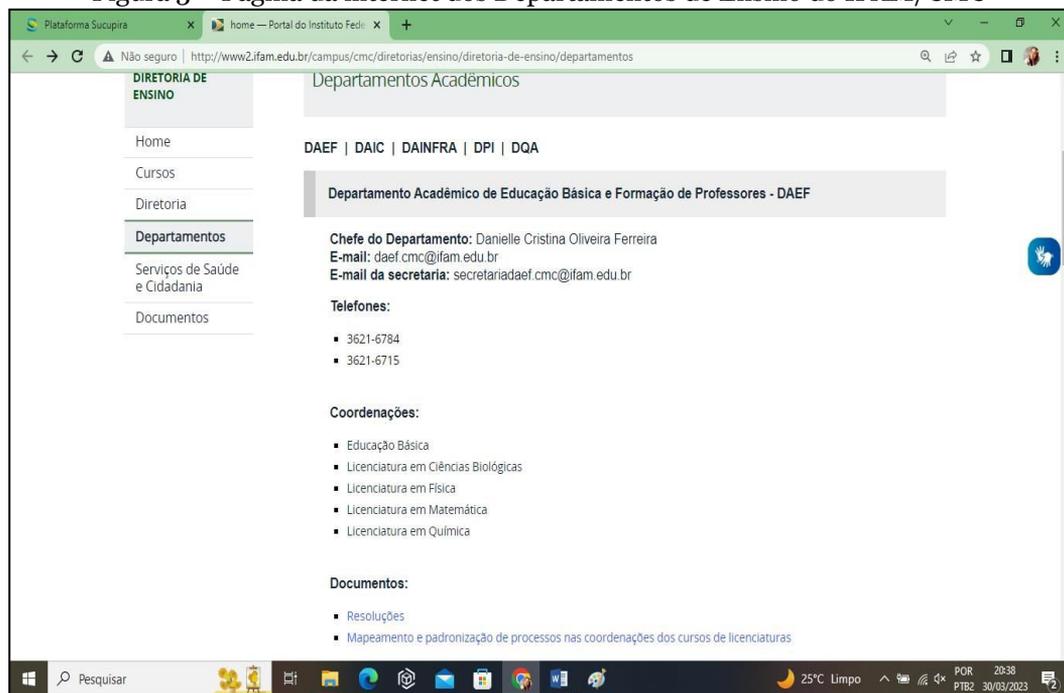
O principal fator para o produto tecnológico ser um website com os mapeamentos, ao invés de um manual físico, foi pela facilidade de seu acesso não apenas dos servidores do setor DAEF, mas de outros setores de ensino do IFAM e de outras instituições do Brasil por meio da rede mundial de computadores – internet. Outros fatores relevantes para esta decisão foram: a facilidade de atualização dos diagramas e dos anexos do website; a possibilidade de os interessados dos processos fazerem download do conteúdo disponível e deixá-los à sua disposição mesmo com usuário off-line; segurança oferecida em um site oficial do governo, pois somente pessoas autorizadas podem modificar o conteúdo dos diagramas.

O produto já está disponível no site oficial do IFAM/Campus Manaus Centro na aba da Diretoria de Ensino – Departamentos – DAEF  
no link:

<http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/diretorias/ensino/diretoria-de-ensino/departamentos/daef/mapeamento-e-padronizacao-de-processos/mapeamento-e-padronizacao-de-processos-1>

Essa página possui informações dos departamentos de ensino, e na aba DAEF está o item documentos, que consta as resoluções pertinentes aos processos do setor e os mapeamentos dos processos das coordenações, conforme figura 3:

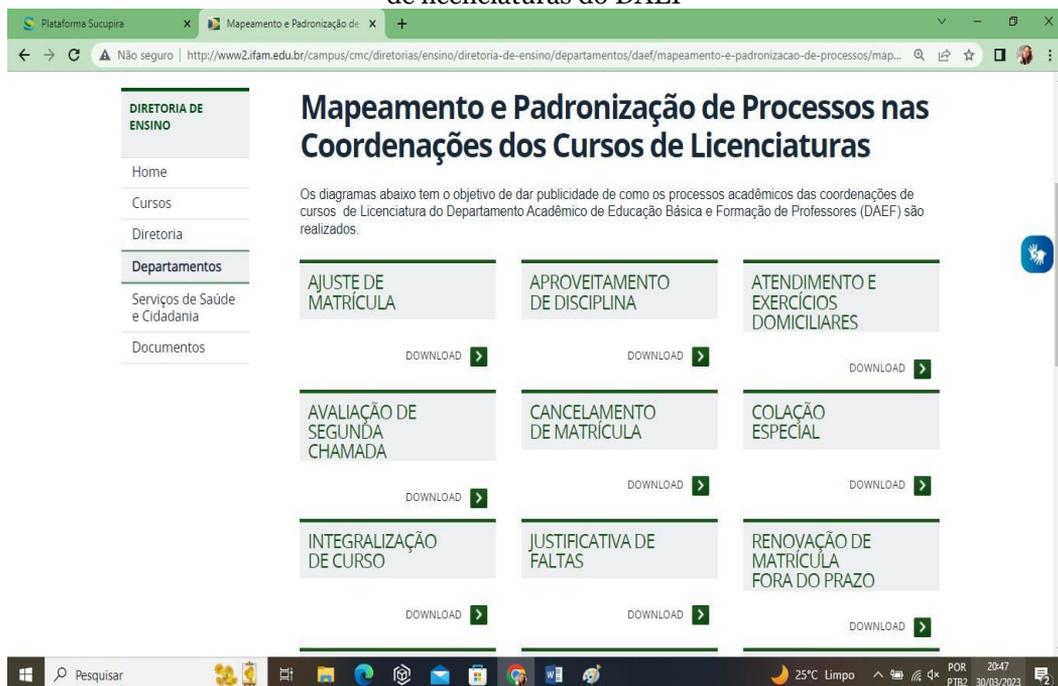
Figura 3 – Página da internet dos Departamentos de Ensino do IFAM/CMC



Fonte: Site do IFAM (2023).

Ao clicar no *link* “Mapeamento e padronização de processos nas coordenações dos cursos de licenciaturas”, será aberta uma aba em que todos os treze processos das coordenações estão disponíveis para visualização (figura 4).

Figura 4 – Página da internet com os mapeamentos dos processos acadêmicos dos cursos de licenciaturas do DAEF

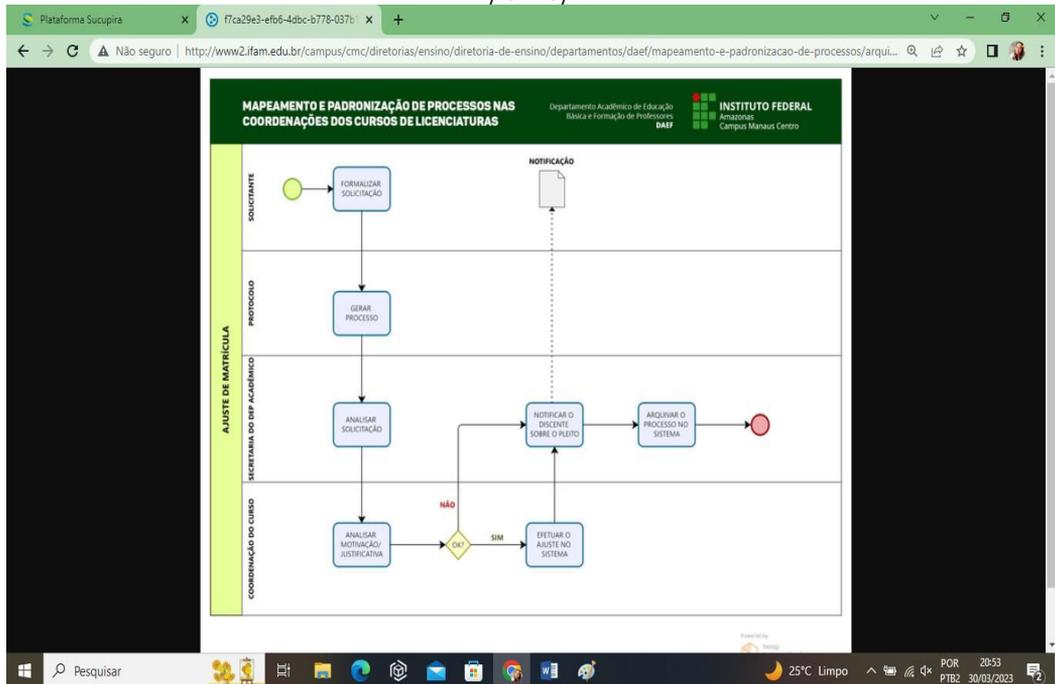


Fonte: Site do IFAM (2023).

Todos os diagramas foram convertidos do software *Bizagi* para PDF (Figura 5) para possível realização de download e armazenamento deles em notebooks, tablets e celulares.

No caso de alteração futura, por novos conhecimentos ou da alteração legislativa, todos terão acesso à nova versão, o que não impactará na qualidade da gestão acadêmica.

Figura 5 – Processo Ajuste de Matrícula na página da internet do site oficial do IFAM/CMC/DAEF



Fonte: Site do IFAM (2023).

A padronização possibilitou que os processos institucionais pudessem ser avaliados de forma eficiente e que servissem como instrumentos de gestão com o fim de preservar a memória da gestão acadêmica e administrativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou o trabalho realizado pelos coordenadores de cursos de licenciaturas no setor DAEF/CMC/IFAM. Foi possível identificar a existência de conhecimentos informais que são utilizados pelos coordenadores de curso, seja por sugestões de colegas de trabalho ou seja por experiência própria, o que gerava a modificação dos procedimentos sem anuência ou conhecimento dos outros atores envolvidos nos

processos, causando problemas de comunicação, retrabalho, transtornos e divergências entre eles.

Foi possível verificar que o conhecimento informal e tácito de cada coordenador pode ser utilizado para a melhoria dos processos, pois após os grupos focais foram desenvolvidos novos fluxos - visando a padronização e otimização no processo (*To-Be*).

Com esse conhecimento, que nesse trabalho estava voltado para a construção e produção dos mapeamentos dos processos, foi possível identificar a importância que os sujeitos da pesquisa têm para a Instituição, pois utilizando-se de uma posição estratégica deles, torna-se possível influenciar a cultura organizacional do Campus Manaus Centro no que se refere a compartilhamento de conhecimento e melhorias de processo.

A escolha da postura metodológica indutiva para nortear este trabalho atendeu as necessidades da pesquisa em todas as suas etapas de realização, trazendo consigo reflexões e conclusões para a construção dos novos diagramas para os processos que estão padronizados e eficientes, trazendo benefícios a todos os envolvidos - desde a chefia do DAEF ao discente que espera agilidade em seu processo.

Com esta pesquisa pode-se dizer que é possível utilizar a Gestão do Conhecimento para refinar a Gestão do Processo, pois foi possível mapear e tornar os processos realizados nas coordenações de curso mais eficientes a partir do conhecimento informal e tácito de cada coordenador.

Os resultados da pesquisa e do produto tecnológico desenvolvidos já encontram aplicação na Instituição e levam-na ao interesse em padronizar outros processos de outros setores que apresentem as mesmas necessidades.

Para futuros estudos, são sugeridas algumas medidas: (i) a implantação de instrumentos que possam medir a eficiência dos diagramas; (ii) utilização de tecnologia para atualização com facilidade dos mapeamentos e (iii) estratégias para desenvolver mapeamentos em outros setores estratégicos da Instituição.

Assim, tornou-se possível responder à pergunta da pesquisa, cuja resposta foi a contribuição dos coordenadores formalizando um conhecimento que antes era informal na construção e a decorrente padronização dos processos das coordenações, utilizando a Espiral do Conhecimento.

O objetivo final da pesquisa foi atingido ao propor soluções padronizadas para os processos acadêmicos das coordenações dos cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM possibilitando o compartilhamento de conhecimento e efetividade dos processos pela comunidade interna e externa do IFAM/Campus Manaus Centro.

Por meio de debate do grupo focal e da troca de conhecimento dos coordenadores, foi possível legitimar todo o processo, perceber os gargalos dos processos, as divergências existentes entre eles e principalmente apontar as soluções mais eficazes para a execução dos processos, trazendo assim eficiência para o setor e para o serviço público.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.C.; SALLES, S.A.F.; CARVALHO, R.L.; MORAIS, A.S.C.; SILVA, S.V.S. BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 14, n. 4, p. 156 - 175, 2019. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2308>. Acesso

em: 21 jan. 2023.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. São Paulo: Érica, 2007.

BARBARÁ, S. **Gestão Por Processos**: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BENEDICTO, S. C de; BENEDICTO, G. C.; STIEG, C. M; ANDRADE, G. H. N de. **Postura Metodológica indutiva e dedutiva na produção científica dos estudos em Administração e Organizações**: Uma análise de suas limitações e possibilidades. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2012v12n3op4>. Acesso em: 01 ago. 2022.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Massachusetts: Elsevier, 2005. Disponível em: <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>. Acesso em 13 mar. 2022

DAVALOS, R.; LIMA, F. S; SOUZA, J. C. Aplicação do Ciclo BPM na logística humanitária: Uma proposta para automatizar atividades de suporte numa situação de inundação. **XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Alagoas, out 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Fabiana-Lima-6/publication/329061297\\_Aplicacao\\_do\\_ciclo\\_BPM\\_na\\_Logistica\\_Humanitaria\\_Uma\\_proposta\\_para\\_automatizar\\_atividades\\_de\\_suporte\\_numa\\_situacao\\_de\\_inundacao/links/61e5c7c87odb8b034c9f438f/Aplicacao-do-ciclo-BPM-na-Logistica-Humanitaria-](https://www.researchgate.net/profile/Fabiana-Lima-6/publication/329061297_Aplicacao_do_ciclo_BPM_na_Logistica_Humanitaria_Uma_proposta_para_automatizar_atividades_de_suporte_numa_situacao_de_inundacao/links/61e5c7c87odb8b034c9f438f/Aplicacao-do-ciclo-BPM-na-Logistica-Humanitaria-)

[Uma-proposta-para-automatizar-atividades-de-suporte-numa-situacao-de-inundacao.pdf](#). Acesso em: 20 jan. 2023

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

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo. Forense. 2020

GARCIA, R.A. **Criando Memória Institucional**: Mapeamento e Padronização De Processos Nas Coordenações Dos Cursos De Licenciaturas Do IFAM/CMC. Dissertação. Programa de Pós graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2023. Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=14170680](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14170680)

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

IERVOLINO, S.A.; PELICIONI, M.C.F. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Rev Esc Enf USP**, v. 35, n.2, p.115-21, jun, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/kFzCC9Dfbfv7WzPNQbJZVmF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2022.

MACHADO, M. W. K. **Controladoria, Gestão de Custos e Finanças**. Ponta Grossa (PR): Atena, 2018.

MATOS, D. de V. .; GUERRA, A. de L. e R. .; ARAÚJO, E. M. de .

DIFERENTES MODOS DE DELINEAR PESQUISAS ACADÊMICAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 12, p. 806–816, 2023. DOI: 10.51891/rease.v8i12.8085. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8085>. Acesso em: 24 abr. 2023

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2014.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco da notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Pensa, 2016.