



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 6, art. 1, p. 3-26, jun. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.6.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



Mapeamento e Padronização de Processos: Criando Memória Institucional

Mapping and Standardization of Processes: Creating Institutional Memory

Renata de Aguiar Garcia

Mestrado em Gestão e Estratégia pela UFRRJ
Graduação pela Universidade Nilton Lins,

Assistente em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
E-mail: renataguiar.am@gmail.com

Maria Cristina Drumond e Castro

Doutora em Ciência Tecnologia e Inovação em Agropecuária pela UFRRJ
Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
E-mail: cristinadrumod2010@gmail.com

Américo da Costa Ramos Filho

Doutor em Administração Empresas pela Fundação Getúlio Vargas
Professor da Universidade Federal Fluminense - UFF
E-mail: americodacostaramos@gmail.com

Endereço: Renata de Aguiar Garcia

Av. Sete de Setembro, nº 1975- Centro, Manaus – AM.
Cep: 69020-120., Brasil.

Endereço: Maria Cristina Drumond e Castro

BR 465, km 07 – Seropédica – RJ. Cep: 23890-000,
Brasil.

Endereço: Américo da Costa Ramos Filho

Rua Mário Santos Braga, nº 30 – centro, Niterói, RJ. Cep:
24020-140, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 18/03/2023. Última versão
recebida em 05/04/2023. Aprovado em 6/04/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar práticas de gestão do conhecimento, facilitadoras do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de Licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM. Esse trabalho possui abordagem qualitativa e natureza aplicada, descritiva-exploratória. Os resultados apresentados revelaram a utilização de conhecimento informal dos coordenadores de curso para executar os processos, e também que eles executam as atividades acadêmicas de maneiras distintas. As principais contribuições deste trabalho estão relacionadas ao compartilhamento do conhecimento informal adquirido pelos coordenadores para a execução dos processos das coordenações, assim como a padronização dos mapeamentos visando a processos mais eficientes e contribuindo para a memória institucional.

Palavras-Chave: Mapeamento de Processos. Padronização de Processos. Gestão Acadêmica.

ABSTRACT

This research aimed to identify knowledge management practices that facilitate the refinement of administrative management processes in the coordination of Degree courses at DAEF/CMC/IFAM. This work has a qualitative approach and an applied, descriptive-exploratory nature. The presented results revealed the use of informal knowledge of the course coordinators to execute the processes and that they perform the academic activities in different ways. The main contributions of this work are related to the sharing of informal knowledge acquired by the coordinators for the execution of the coordination processes, as well as the standardization of the mappings aiming at more efficient processes and contributing to the institutional memory.

Keywords: Process Mapping. Standardization of Processes. Academic Management.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante evolução e isso reflete nos seus anseios pela busca de mais eficiência e menos burocracia dos serviços/produtos que são oferecidos pela Administração Pública (DI PIETRO, 2020). Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/98, o legislador incluiu o princípio da eficiência na Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1998).

Segundo Di Pietro (2020), o referido princípio diz que o gestor público tem o dever de administrar a coisa pública com economicidade, celeridade e produtividade, tendo como objetivo alcançar as metas estabelecidas em cada instituição, ao afirmar que:

O princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2020, p. 83).

Para Silva *et al.* (2021), a Administração Pública tem buscado melhorar a eficiência por meio da busca de ferramentas e de inovação para os serviços públicos, pois, desse modo, a máquina pública será aperfeiçoada com melhorias, aumentando a qualidade na prestação de serviços.

Uma das maneiras de atingir essa eficiência é conhecendo e aperfeiçoando os processos, por meio da melhoria contínua. Com isso, é possível garantir qualidade, celeridade no atendimento, manutenção da produtividade e até mesmo diminuir custos, tornando o processo mais ágil e eficiente para todos os envolvidos (CARVALHO; SOUSA, 2017).

Conforme Manso e Araújo (2022), as organizações que buscam a melhoria contínua dos seus processos poderão alcançar a eficiência e a eficácia necessária por meio da elaboração de mapeamentos dos processos. Na Administração Pública, os servidores modificam a execução dos processos de sua responsabilidade, pois, devido as suas experiências pessoais e de trabalho, acabam contribuindo para a execução desses, o que dificulta a existência de uma modelagem dos processos (FERRAÇO; MOTTA; BRANDÃO, 2022).

As organizações precisam dos conhecimentos individuais e coletivos dos seus trabalhadores para desenvolver e executar os seus trabalhos com eficiência e terem vantagem competitiva. Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 37): “o conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”. Ou

seja, a instituição que utiliza o conhecimento qualificado dos seus colaboradores e a sua competência organizacional coletiva apresenta vantagens no enfrentamento de problemas e desafios na gestão.

Esta pesquisa surgiu devido à constatação da falta de padronização de processos administrativos e pedagógicos dos cursos de licenciaturas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Manaus Centro (IFAM/CMC), o que acarretava problemas de gestão dos processos e de comunicação entre vários públicos envolvidos, tais como, retrabalho e ruídos de comunicação.

Devido à ausência das atribuições da função de coordenador de curso no Regimento Interno do IFAM, e considerando a necessidade de melhorar/otimizar as atividades dos Coordenadores de Curso, a pesquisa buscou resposta para a questão: “Como as práticas de gestão do conhecimento podem funcionar como facilitadores do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM?”.

O objetivo final desta pesquisa foi identificar as práticas de gestão do conhecimento facilitadoras do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de Licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM e, para conseguir alcançá-lo, foram propostos os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

1. Mapear os processos de gestão dos cursos de licenciatura do DAEF/IFAM;
2. Coletar junto aos coordenadores, por meio de questionários, como eles realizam as principais demandas das coordenações;
3. Analisar os gargalos dos processos e propor alternativas para uma melhor execução das demandas da coordenação, juntamente com os coordenadores de cursos;
4. Padronizar os processos realizados nas coordenações de licenciaturas do DAEF, por meio de diagramas no software *Bizagi*, e disponibilizar no site do IFAM/Campus Manaus Centro/DAEF, para o conhecimento da execução dos processos pela comunidade interna e externa do IFAM/Campus Manaus Centro.

A pesquisa é relevante, pois busca padronizar os processos executados nas coordenações e, principalmente, fazer com que a Instituição estudada repense sobre o compartilhamento do conhecimento informal dos docentes e técnicos-administrativos em educação na instituição, com vistas à eficiência dos processos e melhoria da comunicação entre os colaboradores.

O trabalho foi delimitado no setor de licenciaturas do Campus Manaus Centro – DAEF, que possui, atualmente, quatro cursos de licenciaturas, cada curso com um coordenador de curso que deve ser docente do respectivo curso. A escolha desse setor se deve

pelo fato dele ser o setor referência para os outros, no que tange à área acadêmica, pedagógica e administrativa.

A promoção da gestão do conhecimento entre os coordenadores de curso oportuniza a troca de conhecimento formal e informal entre eles, obstruindo as ilhas isoladas de conhecimento que existem na instituição, o que proporciona a otimização e padronização dos processos (SORDI, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordadas as definições e as principais dificuldades em aplicar a gestão do conhecimento e o mapeamento de processos no Brasil, mais especificamente no último tópico que se refere aos coordenadores de cursos superiores das universidades brasileiras.

2.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é uma coleção de processos que visa à utilização do conhecimento para atingir os objetivos e metas das organizações. Ela é uma atividade gerencial voltada para a explicitação do conhecimento informal dos colaboradores envolvidos nos processos e que deve ser disseminada em toda a organização (QUADROS *et al.*, 2022).

Nery e Ferreira Filho (2015) analisaram diversas definições sobre gestão do conhecimento. Para os autores, trata-se de um conjunto de processos que envolvem a criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcançar os objetivos da instituição. E resumem a gestão do conhecimento como uma atividade gerencial que visa desenvolver um grupo de ações que tem como objetivo fomentar o conhecimento formal; e para que isso ocorra é importante reconhecer, valorizar, estimular e compartilhar o conhecimento dos colaboradores.

Para Zabet e Silva (2002), o conhecimento é criado dentro de uma organização quando existe a capacidade de criá-lo, de disseminá-lo e de incorporá-lo nos produtos, serviços e sistemas.

Estudos mostram que é visível a dificuldade em implantar um recurso gerencial que possa ser utilizado para colocar em prática o conhecimento individual e da organização após o compartilhamento de informações. Porém, a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações pode criar o processo de compartilhar e gerenciar o conhecimento, de modo a

construir, assim, até mesmo a memória da organização (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

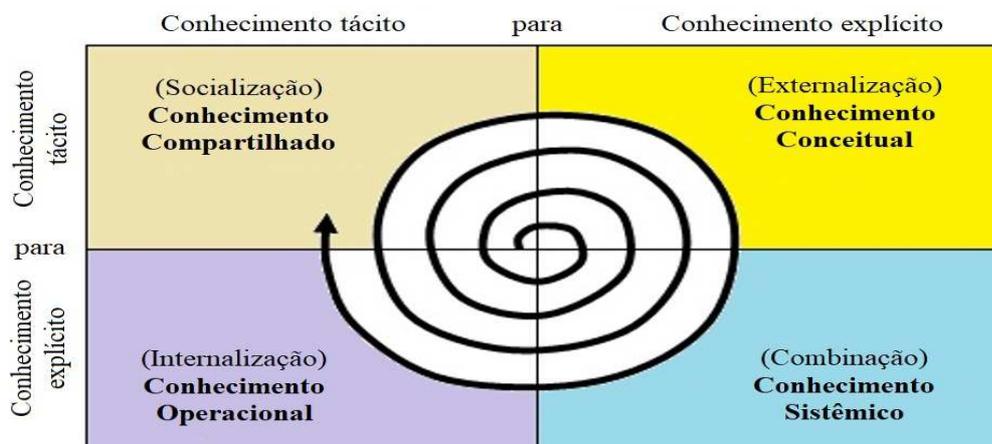
Para Salim (2003, p. 56), as organizações têm iniciativas em implementar ferramentas para obter gestão do conhecimento, porém apresentam três falhas: baixa sintonia entre as ações, pouca ou nenhuma vinculação com os objetivos estratégicos e ausência de controle de resultados. Conforme o autor, as organizações que obtêm êxito na implantação nos projetos de gestão de conhecimento são as empresas multinacionais de grande porte e empresas de tecnologia e inovação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tem duas dimensões como base para a criação do conhecimento: ontológica e epistemológica. A ontológica foca no papel do indivíduo em suas relações dentro e fora da organização, enquanto a epistemológica foca no conhecimento tácito e explícito, com o fim de complementar a troca de conhecimento entre os sujeitos.

Para a criação e expansão do conhecimento, os autores apontam quatro tipos de conversão:

1. Socialização – onde o conhecimento é compartilhado. Conhecimento tácito para conhecimento tácito.
2. Externalização – ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito para o explícito, é neste momento em que novos conceitos são criados.
3. Combinação – momento em que há “conversão” de conhecimento explícito para explícito, onde os sujeitos compartilham conhecimento por meio de uma educação formal, como por exemplo em troca de documentos, reuniões, treinamentos.
4. Internalização – ocorre a transformação do conhecimento explícito para tácito, onde a teoria é colocada em prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 61).

Os autores afirmam que existe uma interação contínua entre o conhecimento explícito e tácito, o que configura o modelo de espiral do conhecimento SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, conforme figura 1:

Figura 1 – Modelo de espiral do conhecimento SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Tendo em vista a facilidade proporcionada pelo acesso à internet na atualidade, a teoria de espiral SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) poderá ser desenvolvida sem grandes entraves, pois há a possibilidade de comunicação em tempo real e sem barreiras, de troca de conhecimento e de facilidade do acesso ao conteúdo, tudo com o propósito de criação do memorial das discussões, dos relatórios e dos procedimentos.

Uma das técnicas pioneiras para desenvolver a criatividade em grupo e o compartilhamento de ideias é a *brainstorming* – traduzida para o português como “chuva de ideias”. O mediador deve estimular o grupo com perguntas que busquem romper com o pensamento lógico, de forma que o indivíduo possa trazer ideias e compartilhe seus conhecimentos adquiridos informalmente (SABBAG, 2007).

Para O’dell e Grayson (2000, p. 22), conhecimento é a “informação em ação”, pois as empresas repassam informações que julgam necessárias para os colaboradores, contudo, esse é um campo mais restrito do que o conhecimento. Segundo os autores, somente informações pressionam os colaboradores e limitam as organizações. É necessário incluir o conhecimento dos funcionários para que possam compartilhá-lo, na busca de melhorar o desempenho da empresa.

O conhecimento dentro das organizações pode ser criado e multiplicado por meio do compartilhamento das experiências dos indivíduos, uma vez que proporciona diálogos e debates com o fim de facilitar a mudança do conhecimento pessoal, para o conhecimento organizacional e, conseqüentemente, agregar valor à organização (RODRIGUES; MACCARI, 2007).

Para esses autores, as universidades e institutos federais são locais que possuem o conhecimento como principal produto, porém, os seus processos são divididos e segregados

em blocos de conhecimento, o que, por conseguinte, gera limitações, tendo em vista a estrutura burocrática que essas instituições possuem.

É de suma importância fixar que 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 (O'DELL; GRAYVISON, 2000).

2.2 Mapeamento para Gestão de Processos

Para enfrentar desafios globais, uma das ferramentas utilizadas pelo meio gerencial, com o objetivo de padronizar as atividades das organizações, é a gestão de processos (ABPMP, 2013). Para que o fluxo de trabalho seja mais claro, objetivo e eficiente é importante mapear os processos, com vistas à melhoria contínua e à inovação dos processos (PEREIRA *et al.*, 2015).

Conforme Carvalho, Migliato e Argoud (2021), é fundamental a realização de mapeamento de processos para levantar informações da execução do trabalho e conhecimento das particularidades de cada setor. Com o mapeamento, é possível identificar gargalos, retrabalho e quais os agentes envolvidos nos processos.

As maneiras mais comuns de mapear os processos são os diagramas e fluxogramas, sendo assim, possível padronizar os processos para auxiliar no treinamento e na integração de novos funcionários, no alinhamento de estratégias e no planejamento e otimização dos processos (BRASIL, 2018).

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.

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).

As metodologias citadas sugerem que todas as atividades de um processo sejam detalhadas por meio de fluxogramas. Após essa etapa, é possível visualizar quais são os pontos em que é necessário haver uma melhoria no processo, de modo a proporcionar a viabilização de propostas de melhorias, com observância dos custos, das dificuldades técnicas de implantação e do grau de eficiência do processo (SLACK *et al.*, 2013).

2.3 Docência universitária e coordenadores de cursos de graduação

As universidades brasileiras desempenham não só o papel de geração de conhecimento dos cursos credenciados pelo Ministério da Educação - MEC, mas também a função de implementar pesquisa e extensão, tornando-se, desse modo, um instrumento de transformação da sociedade por desenvolver e impactar as atividades políticas, econômicas, sociais e culturais (GADOTTI, 2017).

As universidades são definidas no art. 52 da Lei n. 9.394/1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996).

De acordo com Bittencourt e Silva (2019), o docente universitário possui várias atribuições, desde planejamento, execução e avaliação do processo de ensino-aprendizagem, até atividades extraclasse, como o atendimento a estudantes e famílias, as atividades de pesquisas e extensão e também a coordenação de curso e estágio.

Depois que a Lei de Diretrizes e Bases (LDB n. 9.394, de 20 de dezembro 1996) não passou mais a exigir que as instituições de ensino superior tivessem uma estrutura administrativa para coordenação de cursos, muitas instituições delegaram a responsabilidade da gestão de cursos aos coordenadores. Esses, ao assumir a função, têm como atribuição o aprendizado de gerir o curso, com vistas ao atendimento das demandas institucionais e ao atendimento dos alunos (PALMEIRAS; SZILAGVI, 2011).

Para Palmeiras e Szilagyi (2011), a função de coordenador de curso necessita de um profissional que tenha tanto a habilidade pedagógica quanto a administrativa, pois é ele quem articula com todas as partes interessadas do curso – alunos, professores, colegiado, administrativos, chefia de departamento, chefia dos cursos de graduação e até mesmo com a chefia do campus no qual está lotado.

Os coordenadores de curso de graduação possuem autonomia para desenvolver suas atividades, porém é importante que haja a sistematização dos procedimentos e a definição de suas competências para evitar limitações e para auxiliá-los devido à falta de experiência em funções administrativas, já que professores universitários entram em exercício apenas com conhecimento para exercer a docência (BITTENCOURT; SILVA, 2019).

As organizações educacionais têm como desafio a melhoria dos seus serviços e, para que isso ocorra, é necessário qualificar os seus profissionais não apenas em relação ao ensino, mas com o objetivo de construir um perfil administrativo e estratégico. Deve-se realizar programas de capacitação para desenvolver as competências gerenciais dos docentes, de modo que possam tomar decisões e administrar melhor a instituição (PALMEIRAS; SZILAGVI, 2011).

3 METODOLOGIA

A pesquisa buscou o diálogo e a experiência dos coordenadores na condução do problema de pesquisa. Dessa forma, a adoção da pesquisa-ação como metodologia mostrou-se bastante eficaz para a propositura de parâmetros padronizados dos processos. Segundo Thiollent e Colette (2014), nesse tipo de pesquisa, há a participação comunitária no olhar acerca do tema comum aos que participam, visando seu conhecimento na percepção de cada agente. De acordo com Koerich *et al.* (2009), a pesquisa-ação é uma ferramenta que auxilia a conciliação da teoria e da prática por meio de uma ação, na busca de transformar a realidade estudada.

Em relação à natureza do estudo, a presente pesquisa está classificada como aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Quanto ao tipo de abordagem, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, uma vez que analisa a dinâmica percebida entre o mundo real (objetivo) e o sujeito (subjetividade), que não pode ser explicado apenas por números, ou seja, não é necessário utilizar técnicas de estatística e nem outro método para mensurar dados numéricos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto à classificação dos objetivos, consiste num estudo descritivo-exploratório (GIL, 1999). Segundo Gil, a pesquisa exploratória tem como objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias” enquanto a pesquisa descritiva tem como “objetivo

primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999).

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, foram usados questionários e grupo focal, após a necessária aprovação do Comitê de Ética, com número 5.810.608.

Para a realização da pesquisa, foram selecionados quatro coordenadores dos cursos de licenciaturas do IFAM, Campus Manaus Centro, que estavam na função durante o período da pesquisa. A chefia e os servidores técnico-administrativos do Departamento Acadêmico de Educação Básica e Formação de Professores (DAEF), do setor de lotação dos coordenadores dos cursos de licenciaturas, também participaram da pesquisa, mas apenas no grupo focal para auxiliar na construção dos diagramas dos processos.

Esse setor foi escolhido por questões operacionais, pois todos os servidores do DAEF, tanto coordenadores de cursos, como os servidores administrativos (que são responsáveis pela secretaria do setor), concordaram em construir os novos fluxos e em aplicá-los, para a criação de uma nova rotina do setor de maneira colaborativa.

Outro fator que justificou realizar a pesquisa somente com os coordenadores dos cursos de licenciaturas do IFAM/CMC foi o fato de que o DAEF é o setor de referência em gestão acadêmica e administrativa, enquanto os outros departamentos apenas replicam os procedimentos da mesma maneira que o DAEF executa. Uma vez instituído, o processo será seguido pelos demais.

Primeiramente, foi feita a análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAM – PDI, do regimento interno e da legislação que rege a organização didático-acadêmica dos cursos do IFAM, para que os novos diagramas dos processos das coordenações do DAEF fossem compatíveis com a legislação vigente. Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados dois questionários e realizados dois grupos focais.

Foi feito o levantamento das demandas que são encaminhadas para as coordenações dos cursos de licenciaturas para listar todos os processos administrativos que foram padronizados. Essa padronização foi feita no *software Bizagi Modeler*, que é um *software* específico de mapeamento de processos empresariais, gratuito, intuitivo e colaborativo, conforme o site oficial do software (<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>). Ele permite que as empresas consigam criar seus processos de negócios em um repositório central na nuvem, o que permite aumentar a compreensão de cada passo dos processos, identificando-

se, assim, tanto os gargalos como as oportunidades de melhorias, com o aumento da eficiência organizacional.

Em seguida, foi aplicado um questionário on-line para que os coordenadores respondessem sobre suas competências, como exemplo: como adquiriram o conhecimento para executar os processos da coordenação de curso; se sentiram dificuldade em executar algum processo; e se utilizam a gestão do conhecimento na sua rotina de gestão administrativa e acadêmica.

Após a análise desses dados, foi aplicado um segundo questionário focado em descobrir como os coordenadores realizam os processos das coordenações. O instrumento foi elaborado com perguntas abertas para que pudessem descrever o fluxo do procedimento da coordenação. Nessa etapa, foi constatada uma série de divergências na condução dos processos acadêmicos.

Então, com essas informações, foram realizados dois grupos focais para compartilhar as respostas dos coordenadores. O primeiro foi via *google meet*, devido à pandemia de COVID-19, e o segundo foi presencial na sala de coordenação de licenciaturas do DAEF, ambos com a participação dos quatro coordenadores, de dois técnicos-administrativos e desta pesquisadora, que atuou como mediadora.

Logo após, foi discutido o primeiro questionário, no qual os coordenadores confirmaram que exercem suas funções com base apenas no conhecimento informal. Foi debatido sobre a importância da padronização dos diagramas dos processos, tendo em vista a falta de treinamento para desempenhar a função e a falta de um manual de procedimentos. Os coordenadores avaliaram as dificuldades administrativas que encontraram, não apenas nos processos administrativos, mas em várias demandas que são encaminhadas para as coordenações, sobre as quais não tinham conhecimento que eram de sua competência.

Posteriormente, foram mostrados os diagramas dos processos realizados por eles, nos quais foi possível visualizar as divergências em um mesmo processo pelos quatro coordenadores – que justificaram a execução dos processos conforme o conhecimento recebido por diferentes professores, ex-coordenadores e técnicos administrativos, o que causou diversos fluxos.

Após essa visão de como os processos estavam sendo realizados, foi discutido qual a melhor maneira de executar os procedimentos para cada um dos processos. Enquanto havia a troca de conhecimento e o debate entre os participantes para o consenso acerca do melhor procedimento para determinado processo, era realizada, em voz alta, a verificação de observância e compatibilidade 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 no que tange à observância de requisitos e prazos, de forma a criar um único diagrama por processo.

A pesquisa realizada propiciou o desenvolvimento de um produto tecnológico com os conhecimentos pré-estabelecidos da Instituição, mas que não eram padronizados e muito menos registrados em documentos. O quadro 1, destaca os processos padronizados resultantes da pesquisa.

Quadro 1 – Processos mapeados e padronizados após Grupo Focal, IFAM/CMC, 2022

Reabertura de matrícula
Cancelamento de matrícula
Aproveitamento de disciplina
Justificativa de faltas
Avaliação de 2ª chamada
Transferência
Renovação de matrícula
Trancamento de matrícula
Trancamento de disciplina
Atendimento domiciliar (atestado de 08 a 15 dias)
Revisão de avaliação de aprendizagem
Integralização do curso
Colação especial

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com os mapeamentos disponibilizados on-line, no site oficial da instituição, eles poderão ser utilizados pelos outros departamentos de ensino do IFAM/CMC bem como em outros *campuses* do IFAM, além de outras instituições de ensino. E, no caso de alteração futura, por novos conhecimentos ou da legislação pertinente, todos terão acesso à nova versão, o que impactará na qualidade da gestão acadêmica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Resultado dos questionários

O primeiro questionário apresentava perguntas com o objetivo de saber como os coordenadores de curso adquiriram conhecimento para executarem os processos das coordenações. Com as respostas, foi possível verificar que não houve treinamento prévio e nem posterior das atividades relacionadas à função de coordenador e, como consequência, os coordenadores apresentam dificuldades em executar os processos.

Foi selecionada uma pergunta do primeiro questionário, na qual 100% dos coordenadores afirmaram que frequentemente sentiram dificuldade em realizar os processos das coordenações por não possuírem uma ferramenta de auxílio, como um manual, e nem treinamento, conforme mostra a figura 2:

Figura 2 – Dificuldade em executar alguma das atividades da coordenação pela falta de treinamento ou uma ferramenta de auxílio



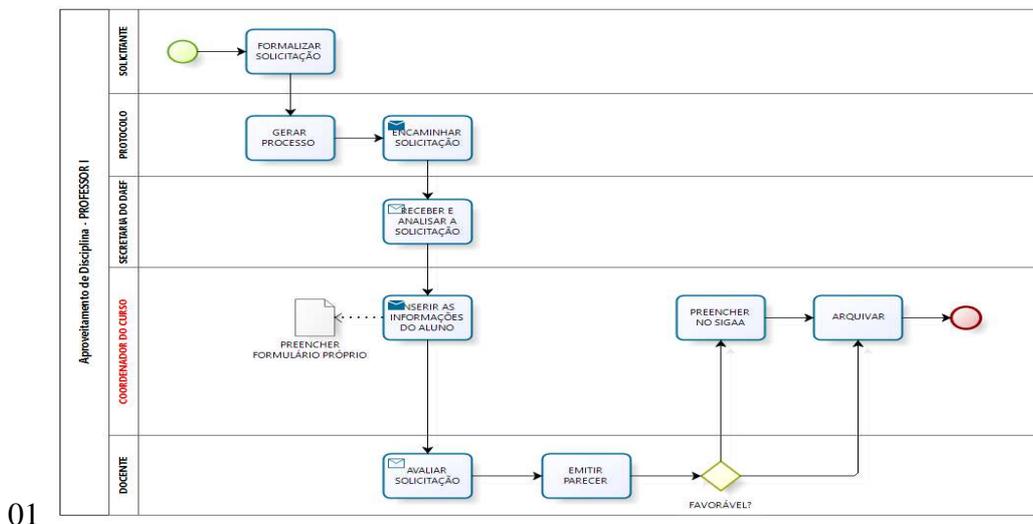
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os coordenadores são professores do próprio curso que são convidados para assumirem a função, porém eles realizaram concurso para trabalharem apenas como docentes, sem vislumbrarem a possibilidade de precisarem ter conhecimento sobre gestão administrativa, por isso, conforme afirmado por Bittencourt e Silva (2019), é necessário que haja sistematização dos procedimentos visando auxiliar os coordenadores no exercício dessas funções.

Tendo em vista a confirmação das dificuldades da execução dos processos pelos coordenadores de licenciaturas do CMC/IFAM, esta pesquisa trouxe como solução a construção de uma ferramenta para padronizar os processos, sendo esses criados em conjunto pelos grupos focais.

Conforme planejado na pesquisa, o segundo questionário possibilitou o desenvolvimento dos diagramas na percepção individualizada de cada coordenador de curso. Como previsto na justificativa da pesquisa, as respostas dos coordenadores revelaram divergências na execução dos processos realizados pelos próprios coordenadores e, inclusive, no atendimento à legislação vigente. Como exemplo, o processo de aproveitamento de disciplina que apresentou resultados diversos, conforme as figuras a seguir:

Figura 3 – Diagrama Aproveitamento de disciplina do Coordenador

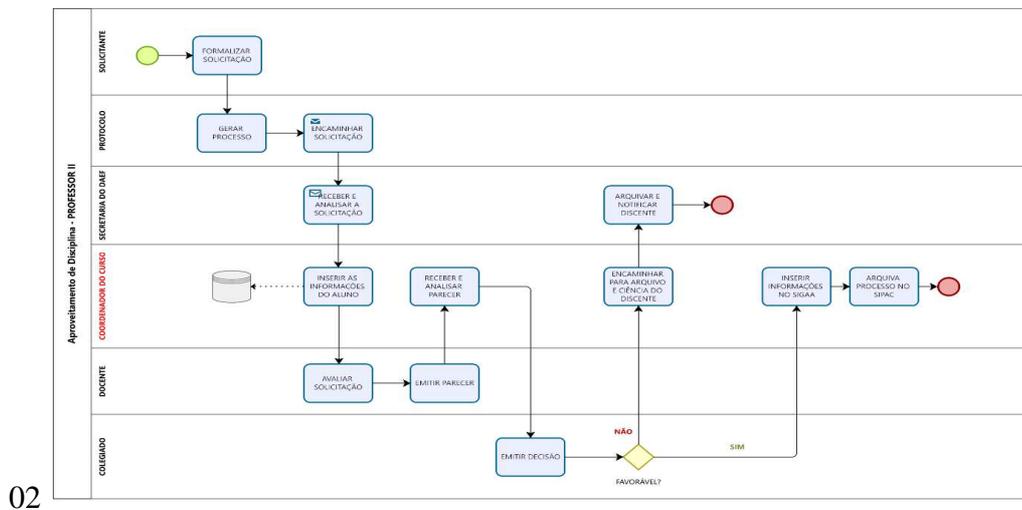


Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software Bizagi Modeler (2022).

Ao receber a solicitação de aproveitamento de disciplina, o coordenador 01 encaminhava ao docente responsável por ministrar a disciplina referente ao pedido para que esse fizesse a análise da ementa da disciplina que foi aplicada em outra instituição, e para que verificasse se há equivalência de conteúdo e de carga horária. O coordenador afirmava que, se o parecer do coordenador fosse favorável, ele faria o ajuste do aproveitamento no Sistema Acadêmico (SIGAA) e arquivaria o processo.

Diferentemente de como o coordenador 01 executava o processo de aproveitamento de disciplina, o coordenador 02 afirmava que encaminhava todos os processos que possuíam essa mesma solicitação e, após o parecer do docente responsável pela ministração da disciplina, o parecer seria encaminhado para o colegiado emitir uma decisão final.

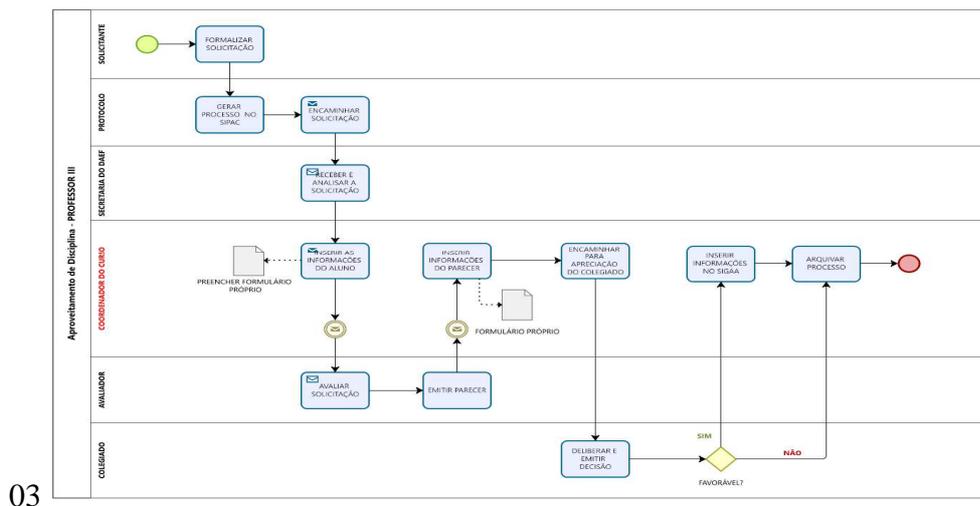
Figura 4 – Diagrama Aproveitamento de disciplina do Coordenador



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software *Bizagi Modeler* (2022).

Caso a decisão do colegiado fosse favorável, o coordenador faria a inserção das informações sobre o aproveitamento da disciplina no SIGAA, e depois arquivaria o processo no SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos. Porém, se a decisão fosse a de indeferir o pedido, o coordenador encaminharia o processo para a secretaria do DAEF com a solicitação de arquivamento e a com a respectiva comunicação da decisão para o discente.

Figura 5 – Diagrama Aproveitamento de disciplina do Coordenador

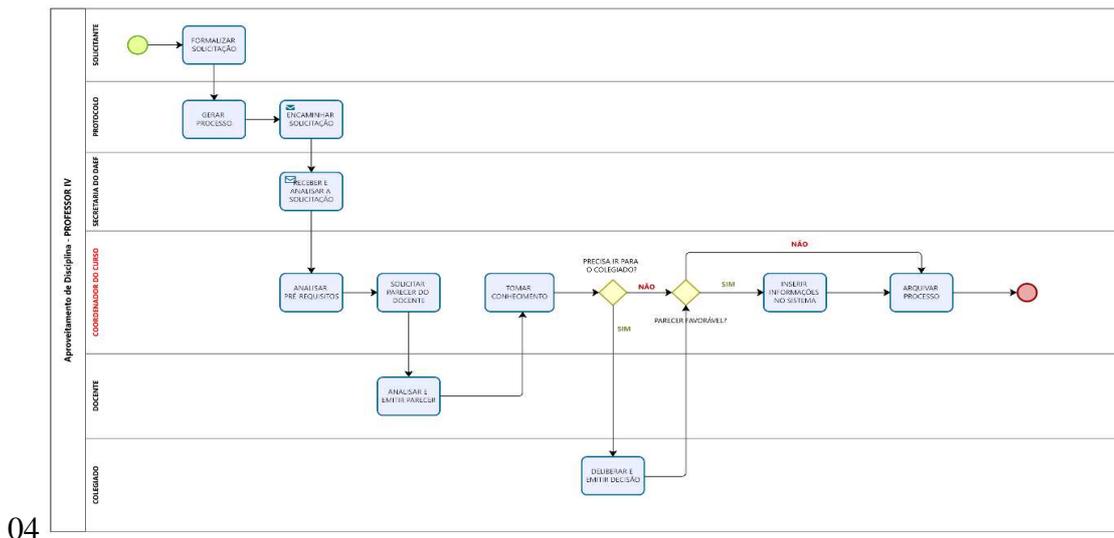


Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software *Bizagi Modeler* (2022).

Inicialmente, o coordenador 03 executava o processo da mesma maneira que o coordenador 02, porém, quando a decisão do colegiado era pelo indeferimento do pedido,

diferentemente do que ocorre com o coordenador 02, que ao receber uma decisão negativa da solicitação do aluno encaminhava o processo para a secretaria do DAEF arquivar e comunicar ao discente sobre a decisão do colegiado, o próprio coordenador 03 arquivava o processo no SIGAA, e não fazia a comunicação ao discente sobre a decisão do colegiado.

Figura 6 – Diagrama Aproveitamento de disciplina do Coordenador



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software *Bizagi Modeler* (2022).

O coordenador 04, diferentemente dos outros coordenadores, analisava se era necessário encaminhar para o colegiado a solicitação de aproveitamento de disciplina. Mas, assim como o coordenador 03, ele mesmo arquivava o processo no sistema administrativo (SIPAC), caso a decisão colegiada fosse negativa, em vez de atribuir essa função à secretaria do DAEF.

Com o mapeamento dos processos executados por cada coordenador, foi possível demonstrar que há divergências na execução dos processos e que, por meio da padronização e da gestão de processos, é possível desenvolver o melhor funcionamento dos processos por parte dos colaboradores (SILVA, 2009).

4.2 Resultado do grupo focal

Durante a realização dos grupos focais, após mostrar as divergências na execução dos processos e com o debate de ideias sobre a melhoria dos procedimentos, foi possível disseminar o conhecimento formal e informal 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. Com o mapeamento do processo, é possível permitir que a instituição insira itens de controle e implemente melhorias no processo (SLACK *et al.*, 2013).

Dos trezes processos analisados no grupo focal, apenas um processo não tinha divergência entre os coordenadores, o de Justificativa de faltas. Para Moura *et al.* (2019), com o modelo AS-IS (modelo da situação atual) disponível, fica mais fácil fazer a análise dos processos para obter um novo desenho mais eficiente que é o modelo TO-BE (situação futura). Conforme Barbosa *et al.* (2021), ao usar ferramentas de mapeamento utilizando o modelo AS-IS e TO-BE, é possível corrigir as falhas dos fluxos e incluir melhorias no processo.

No grupo focal, com o entendimento dos pares sobre a estrutura de cada processo, foi possível desenvolver um pensamento sistêmico capaz de melhorar a comunicação da equipe e até mesmo melhorar as relações interpessoais.

Após essa etapa, os diagramas foram transferidos para o software *Bizagi* e encaminhados para os coordenadores de curso via e-mail para que pudessem confirmar se os diagramas estavam em conformidade com o que foi planejado no grupo focal, a fim de evitar falhas nos novos processos e na sua execução.

Posteriormente, com a confirmação dos coordenadores sobre os processos, foi solicitada ao setor de Comunicação Social a inserção de um *link* com os mapas padronizados, para ficarem disponíveis na internet. Atualmente o link fica disponível na aba da Diretoria de Ensino do Campus Manaus Centro, no link “Manual de procedimentos do DAEF”, como mostra a figura 7:

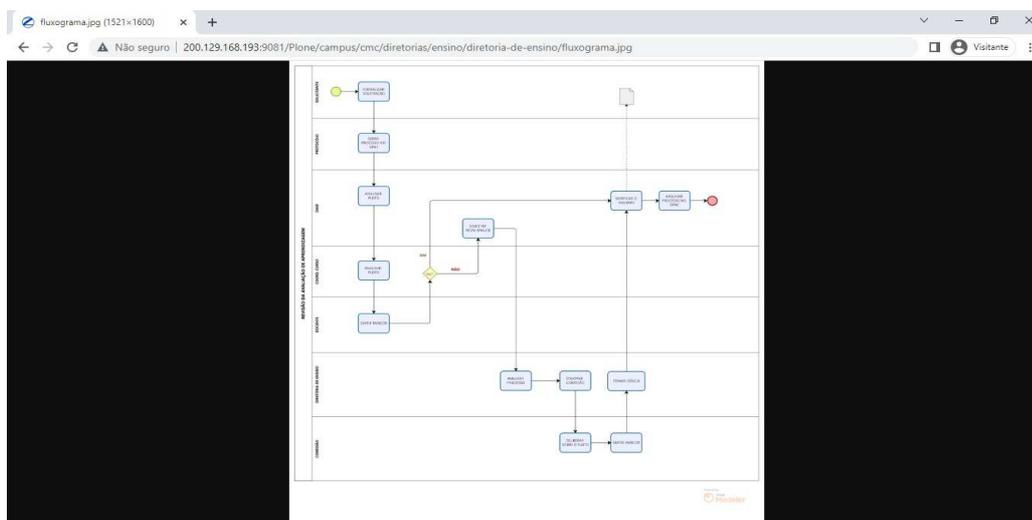
Figura 7 – Página da internet com os novos diagramas de processo de coordenação do curso



Fonte: Site oficial do IFAM (2022).

Ao clicar no link Manual de procedimentos do DAEF, será aberta uma aba em que consta o nome dos processos realizados nas coordenações de curso, em que o usuário deverá clicar para abrir o diagrama do processo solicitado, como, por exemplo, o processo de Revisão da avaliação de aprendizagem, conforme a figura 08:

Figura 08 – Diagrama do processo de revisão de avaliação de aprendizagem



Fonte: Site oficial do IFAM (2022).

Ao padronizar os processos, foi possível criar a memória institucional e, ao utilizar novas tecnologias, ao invés de construir um manual manuscrito para ficar fisicamente apenas no setor de coordenação de licenciaturas, a pesquisa visa à melhoria da distribuição de conhecimento e de informações na rede mundial de computadores, para que qualquer instituição de ensino superior possa ter conhecimento dos procedimentos realizados no IFAM/CMC, e possam replicá-los e adaptá-los na sua instituição. Esse procedimento facilita também a atualização dos procedimentos.

Os métodos e instrumentos de pesquisa usados foram fundamentais para os resultados alcançados, pois possibilitou a participação da comunidade acadêmica diretamente impactada com a gestão. O grupo focal veio referendar as contribuições dos coordenadores que não optaram por seus processos, mas sim por aquele que pudesse trazer os benefícios da gestão para todos os públicos, indistintamente.

A partir do grupo focal, foi possível desenvolver as quatro etapas da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), ao transformar o conhecimento tácito para explícito, depois fazendo registro e criando novos fluxogramas para os processos das

coordenações dos cursos de licenciaturas, para, em seguida, proceder com a internalização do conhecimento explícito em tácito novamente, 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.

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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou mapear os processos das coordenações de licenciaturas e, acredita-se, que com a padronização desses processos, eles se tornaram mais eficientes, tendo em vista que anteriormente cada coordenador os realizava de uma maneira, com o uso apenas de conhecimentos informais, e por sugestão própria, por achar que executar um processo de determinada maneira poderia agilizá-lo. O mais importante, com a chancela de todos, os processos homologados passam a ter o respaldo e a participação de toda a equipe.

Dessa forma, espera-se que os resultados da pesquisa e do produto tecnológico desenvolvido influenciem para que a Instituição tenha interesse em padronizar processos de outros setores que apresentam as mesmas necessidades.

Será proposta à Diretoria de Ensino do Campus Manaus Centro, a realização de uma mesa redonda entre os coordenadores, uma vez por ano, para a discussão e o debate sobre os processos para verificarem as necessidades de atualização e/ou de mudanças, com o fim de reconhecer qual conhecimento adquirido poderia ser utilizado dentro dos fluxos para a melhoria, eficiência e modernização dos processos.

As melhorias desses processos podem ser feitas pela atualização dos fluxos, que se daria por meio de novos conhecimentos adquiridos pelos servidores envolvidos. Para que haja a atualização dos fluxos e a troca de conhecimento, sugere-se incorporar no calendário acadêmico uma mesa redonda com os coordenadores especificamente para essa finalidade, assim como existem outros eventos anuais nos campi.

A realização da padronização dos processos das coordenações de licenciaturas tem impacto positivo no setor de coordenação de licenciaturas, mas poderá ser utilizado em outros setores da instituição que apresentam o mesmo problema, em outros campi, para proporcionar, assim, uma melhor execução do processo.

Conforme O'dell e Grayson (2000), as empresas repassam informações para os seus colaboradores executarem suas ações e processos, porém ainda existem organizações que não capacitam os seus trabalhadores, fazendo com que estes busquem conhecimento informal e muitas vezes executem suas atribuições de maneira ineficiente. Com processos padronizados, é possível que as empresas consigam repassar de maneira clara e objetiva a execução dos processos.

Como sugestão para futuros estudos, podem ser citados os seguintes tópicos: (i) a implantação de instrumentos que possam medir a eficiência dos diagramas; (ii) a utilização de tecnologias para a atualização com facilidade dos mapeamentos; e (iii) estratégias para desenvolver mapeamentos em outros setores estratégicos da Instituição.

É importante que haja atualizações contínuas dos processos das coordenações e que a organização observe o fator humano, o conhecimento tático e informal adquirido pelos profissionais, para melhorar os processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento - ABPMP BPMCBOKV3.0,2013.Disponível em:<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod_resource/content/2/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf> Acesso em: 27 jun. 2021

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

BARBOSA, R. R *et al.* Mapeamento de processos do setor de compras: caso CPRM – Serviço Geológico do Brasil – Escritório do Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Administração (Online)** v. 20, n.2, ed. 39, jul-dez 2021.

BITTENCOURT, R. L.; SILVA, R. G. Contribuições da pesquisa para o desenvolvimento profissional docente na perspectiva dos coordenadores dos cursos de licenciatura. **Revista Internacional De Educação Superior**, 6, e020027. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8655287>. Acesso em 30 jul. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal,1988.Disponível em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 14 set. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 14 de dezembro de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 14 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Manual de referência de mapeamento de processos**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/72298266/manual-de-mapeamento-de-processos-in-print>. Acesso em: 13 Ago. 2022.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45623/gestao-porprocessos--novo-modelo-de-gestao-para-as-instituicoes-publicas-de-ensino-superior-/i/pt-br>. Acesso em: 13 de jul. 2022.

CARVALHO, P. H.; MIGLIATO, V. C.; ARGOUUD, A. R. T. T. Padronização da coleta de informações para a plataforma sucupira pelos programas de pós-graduação por meio da gestão por processos. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 17, n. 37, p. 1-18, 29 jul. 2021.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense. 2020.

FERRAÇO, I. F.; MOTTA, A. C. G. D.; BRANDÃO, M. R. M. **Gestão de Processos**: um estudo de caso numa organização militar. **Rev. FSA**, Teresina, v. 19, n. 11, art. 1, p. 3-24, nov. 2022.

GADOTTI, M. **Extensão Universitária**: Para quê?. 2017. Disponível em: https://www.paulofreire.org/images/pdfs/Extens%C3%A3o_Universit%C3%A1ria_-_Moacir_Gadotti_fevereiro_2017.pdf. Acesso em 24 out. 22.

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

IFAM. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. **Resolução Nº. 94-CONSUP/IFAM, de 23 de dezembro de 2015**. Altera o inteiro teor da Resolução nº 28-CONSUP/IFAM, de 22 de agosto de 2012, que trata do Regulamento da Organização Didático-Acadêmica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM. Manaus, 2015. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/cprf/ensino/graduacao/resolucoes-norteadoras-de-graduacao-no-ambito-do-ifam/2015-resolucao-no-94-aprova-a-nova-org-did-do-ifam-3.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento**: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/mNgjLFG7n7RXcZy7HHSy96J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 08 Mar. 2022.

KOERICH, M. S. *et al.* **Pesquisa-ação**: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/47234>. Acesso em: 10 Mar. 2022.

MANSO, G. B. N; ARAÚJO, W. J. Simulação Aplicada à Melhoria Contínua em Processos: um estudo com proposta para automação. **Rev. FSA**, Teresina, v. 19, n. 11, art. 3, p. 39-65, nov. 2022.

MOURA, A. G *et al.* Uma proposta de melhoria de processos de negócios para os Institutos Federais. **Rev. Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p.212-243, jul./set. 2019.

NERY, V. S. C.; FILHO, H. R. F. **A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas**: um estudo de caso na universidade do estado do Pará. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2015i20704.html>. Acesso em: 05 jul. 2022.

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

O'DELL, C.; GRAYSON, C.J. **Ah, se soubéssemos antes o que sabemos agora**: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

PALMEIRAS, J. B.; SZILAGYI, R. S. Perfil e competências necessárias para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, XI., 2011, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/26146/5.40.pdf?squence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 Mar. 2022.

PEREIRA, N. A. *et al.* **Gestão por Processos**. 1. ed. São Carlos: Pixel, 2015.

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

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

QUADROS, S. C. O.; CONTI, M. S. B.; CONTI JÚNIOR, R. **Gestão do conhecimento didático-pedagógico**: ensaio para uma educação superior. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25977/22860>. Acesso em: 5 out. 2022.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**. Disponível em: https://www.academia.edu/11676878/GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO_EM_INSTITUI%C3%87%C3%95ES_DE_ENSINO_SUPERIOR. Acesso em: 06 Out. 2022.

SABBAG, P. Y. **Espirais do Conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. Rio de Janeiro: Saraiva, 2007.

SALIM, J. J. O conhecimento em ação. **Rev. RAE executivo**. v. 1 n. 2 (2003): nov.2002-jan. 2003.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, L. D *et al.* Mapeamento de processos do setor de compras: caso CPRM – serviço geológico do Brasil – Escritório Rio de Janeiro. **Rev. REA**, v. 20, n. 2 (2021).

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas e de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4ª edição. São Paulo: Ed Saraiva. 2015.

THIOLLENT, M. J. M.; COLETTE, M. M. **Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade**. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3073/307332697009.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2022.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

GARCIA, R. A; CASTRO, M. C. D; RAMOS FILHO, A. C. Mapeamento e Padronização de Processos: Criando Memória Institucional. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 6, art. 1, p. 3-26, jun. 2023.

Contribuição dos Autores	R. A. Garcia	M. C. D. Castro	A. C. Ramos Filho
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X		
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X