



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**CRIANDO MEMÓRIA INSTITUCIONAL: MAPEAMENTO E  
PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS COORDENAÇÕES DOS  
CURSOS DE LICENCIATURAS DO IFAM/CMC**

**RENATA DE AGUIAR GARCIA**

**MAIO/2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**CRIANDO MEMÓRIA INSTITUCIONAL: MAPEAMENTO E  
PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS COORDENAÇÕES DOS  
CURSOS DE LICENCIATURAS DO IFAM/CMC**

**RENATA DE AGUIAR GARCIA**

*Sob a Orientação da Professora*

**Dra. Maria Cristina Drumond e Castro**

*Sob a Coorientação do Professor*

**Dr. Américo da Costa Ramos Filho**

Dissertação submetida como requisito  
parcial para obtenção do grau de **Mestre**,  
no curso de Mestrado Profissional em  
Gestão e Estratégia do Programa de Pós-  
Graduação em Gestão e Estratégia da  
Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro – UFRRJ.

Seropédica/RJ  
2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G216c      Garcia, Renata de Aguiar, 1984-  
                 Criando memória institucional: Mapeamento e  
                 padronização de processos nas coordenações de cursos de  
                 licenciaturas do IFAM/CMC / Renata de Aguiar Garcia.  
                 Seropédica, 2023.  
                 121 f.: il.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.  
Coorientadora: Américo da Costa Ramos Filho.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em  
Gestão e Estratégia, 2023.

1. Gestão do Conhecimento . 2. Gestão de  
Processos. 3. Coordenação de Cursos. I. Drumond e  
Castro, Maria Cristina, 1960-, orient. II. da Costa  
Ramos Filho, Américo , 1962-, coorient. III  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia. IV.  
Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.

TERMO N° 812 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.046646/2023-61

Seropédica-RJ, 19 de julho de 2023.

**RENATA DE AGUIAR GARCIA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestra, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 02/05/2023.

Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

Presidente da Banca/Orientadora

Membro Interno

UFRRJ

Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho

Membro Externo

UFF

Prof. Dr. Marcelo Jasmim Meiriño

Membro Externo

UFF

(Assinado digitalmente em 20/07/2023 19:36 )

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)  
Matrícula: 2283475

(Assinado digitalmente em 19/07/2023 23:14 )

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 2342522

(Assinado digitalmente em 19/07/2023 16:26 )

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 804.962.297-53

(Assinado digitalmente em 20/07/2023 10:06 )

MARCELO JASMIM MEIRINO  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 026.316.057-21

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, pela oportunidade de cursar um mestrado, assim como pelo fortalecimento e equilíbrio para finalizá-lo com êxito.

À minha família, em especial aos meus irmãos Elisa Maia e Gabriel Aguiar que sempre me apoiaram nesta jornada - com palavras de incentivo, ombro para ouvir meus desabafos, ajuda com a formatação de trabalho e horas disponíveis para o cuidado com a minha pequena Maria Alice para que eu pudesse escrever minha dissertação mais tranquila nesta reta final. Que esta conquista possa ser motivo de orgulho para eles, que sempre me inspiram e me dão orgulho.

Aos meus amigos que torceram e me apoiaram, principalmente aos que me ajudaram diretamente na construção desta dissertação: Danielle Cristina Oliveira Ferreira, Simone Rosas, Déborah Sant'ana, Larissa Araújo e Adam Marcel.

A minha orientadora, professora Cristina Drumond, e meu coorientador, professor Américo Ramos, pelo conhecimento, suporte e paciência durante todo o mestrado, pois foi um dos momentos mais importantes da minha vida, não apenas na área acadêmica, mas pessoal e eles tiveram preocupação em não passar apenas conhecimento, mas empatia e cuidado. Serei eternamente grata pelos momentos de acolhimento durante as orientações.

Aos colegas de mestrado da turma IFAM/2021 e turma Ampla Concorrência de 2021, em especial ao meu grupo querido: Tatiana Belfort, Carla Condé, Lucibelle Fernandes, Nara Bezerra e Thiago Novaes.

À professora Márcia Cova e ao professor Marcelo Meirino por aceitarem participar da minha banca de defesa e por contribuírem com seu conhecimento para enriquecer o meu trabalho.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e ao IFAM pelo convênio que deu oportunidade aos técnicos administrativos em educação do IFAM de cursarem este mestrado. Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ tanto pelo conhecimento e pela visão crítica despertada em nós, assim como os momentos de descontração e alegria, mesmo que online devido à pandemia do Covid-19.

Em especial a minha filha, Maria Alice, e ao meu esposo, Breno Cabral, pelo carinho e compreensão por me deixarem transformar nossas horas de qualidade em família em horas dedicadas ao estudo e também por ser o motivo da minha alegria, crescimento e busca por evolução.

*“Para que todos vejam, e saibam, e considerem, e juntamente entendam que a mão do SENHOR fez isso, e o Santo de Israel o criou”.*

*(Isaías 41:20)*

**GARCIA, R. A. Criando memória institucional: mapeamento e padronização de processos nas coordenações dos cursos de licenciaturas do IFAM/CMC.** 2023. 121f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

## **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. Porém, estes docentes não têm conhecimento sobre a execução dos processos acadêmicos que são realizados nas coordenações, e para realizá-los adquirem conhecimento informal passado por ex-coordenador, técnicos administrativos e docentes dos cursos. A pesquisa teve como objetivo identificar práticas de gestão do conhecimento facilitadoras para o refinamento dos processos da gestão administrativa das coordenações dos cursos de Licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM. 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 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 são feitos utilizando conhecimento informal dos coordenadores de curso, que executavam os processos e atividades das coordenações, de maneiras distintas e de forma 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 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.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos; padronização de processos; gestão acadêmica

## ABSTRACT

The Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM) Campus Manaus Centro (CMC) has 11 higher education courses, which are coordinated by a professor from each course. However, these professors do not have knowledge about the execution of the academic processes that are carried out in the coordinations, and in order to carry them out, they acquire informal knowledge passed on by former coordinators, administrative technicians and professors of the courses. The research aimed to identify practices of knowledge management that facilitate the refinement of the processes of administrative management of the coordination of the Degree courses of the DAEF/CMC/IFAM. This research has a qualitative approach and applied nature, descriptive-exploratory, used as procedures bibliographical research, documental research, field survey, case study and action research. Data were collected at the institution through two questionnaires and two focus groups. The results presented revealed that the processes carried out in the coordinations of the degree courses are made using informal knowledge of the course coordinators, who performed the processes and activities of the coordinations, in different and not shared ways. This fact demonstrated the need to map and standardize the coordination processes of the analyzed courses, aiming at their speed and management. 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 that makes the processes more efficient and develops the institutional memory.

**Keywords:** Process mapping; process standardization; academic management.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> – Modelo de espiral do conhecimento SECI .....	22
<b>Figura 2</b> – Ciclo de vida BPM segundo Smith e Fingar.....	29
<b>Figura 3</b> – Pergunta: Teve alguma experiência na execução de procedimentos na área administrativa antes de assumir a função?.....	43
<b>Figura 4</b> – Pergunta: Já realizou processos apenas com conhecimento adquirido informalmente?....	44
<b>Figura 5</b> – Pergunta: A dificuldade que sentiu está relacionada ao fato de desconhecer os procedimentos??.....	44
<b>Figura 6</b> – Pergunta: Acredita que a Instituição deveria desenvolver ferramentas para apoiar os coordenadores para o melhor exercício das suas funções administrativas? .....	45
<b>Figura 7</b> – Pergunta: Considera que os coordenadores podem contribuir com o seu conhecimento para a construção do Manual? .....	45
<b>Figura 8</b> – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Aproveitamento de disciplina dos quatro coordenadores de curso .....	47
<b>Figura 9</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Aproveitamento de disciplina.....	49
<b>Figura 10</b> – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Reabertura de matrícula.....	50
<b>Figura 11</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Reabertura de matrícula .....	52
<b>Figura 12</b> – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Transferência de aluno.....	53
<b>Figura 13</b> – Diagrama To-Be (Como é) do Processo Transferência de aluno .....	55
<b>Figura 14</b> – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Avaliação de Segunda chamada .....	56
<b>Figura 15</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Avaliação de Segunda chamada .....	58
<b>Figura 16</b> – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Renovação de matrícula.....	59
<b>Figura 17</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Renovação de matrícula .....	60
<b>Figura 18</b> – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Trancamento de disciplina .....	61
<b>Figura 19</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Trancamento de disciplina .....	61
<b>Figura 20</b> – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Trancamento de matrícula.....	62
<b>Figura 21</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Trancamento de matrícula .....	63
<b>Figura 22</b> – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Integralização de curso.....	64
<b>Figura 23</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Integralização de curso.....	65
<b>Figura 24</b> – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Justificativa de faltas .....	66
<b>Figura 25</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Justificativa de faltas .....	67
<b>Figura 26</b> – Diagrama As-Is (Como é) do Cancelamento de matrícula .....	68
<b>Figura 27</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Cancelamento de matrícula .....	69
<b>Figura 28</b> – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Revisão de avaliação de aprendizagem.....	70
<b>Figura 29</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Revisão de avaliação de aprendizagem....	71
<b>Figura 30</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Colação Especial .....	73
<b>Figura 31</b> – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Atendimento e Exercícios domiciliares....	74
<b>Figura 32</b> – Página da internet dos Departamentos de Ensino do IFAM/CMC .....	81
<b>Figura 33</b> – Página da internet com os mapeamentos dos processos acadêmicos dos cursos de licenciaturas do DAEF .....	82
<b>Figura 34</b> – Processo Ajuste de Matrícula na página da internet do site oficial do IFAM/CMC/DAEF .....	82

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Benefícios da GC para os diversos públicos .....	24
<b>Quadro 2</b> – Perguntas e respostas do questionário I .....	42
<b>Quadro 3</b> . Processos padronizados pela pesquisa .....	79

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APE - Aperfeiçoamento de processos empresariais  
BPM - *Business Process Management*  
CCA - Departamento de Controle Acadêmico  
CMC – Campus Manaus Centro  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CONSUP – Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
DAEF - Departamento Acadêmico de Educação Básica e Formação de Professores  
DAIC - Departamento Acadêmico de Informação e Comunicação  
DAINFRA - Departamento Acadêmico de Infraestrutura  
DTGI – Departamento de Gestão de Tecnologia da Informação  
DQA - Departamento de Química e Alimentos  
DPI - Departamento Acadêmico de Processos Industriais  
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes  
IES – Instituição de Ensino Superior  
IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira  
GC - Gestão do Conhecimento  
GT – Grupo de Trabalho  
LDB - Lei de diretrizes e bases da Educação  
MAMP - Metodologia de Análise e Melhoria de Processos  
MEC - Ministério da Educação  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
SIGAA – Sistema Acadêmico  
SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos  
TAE – Técnico-administrativo em educação  
UNIG – Universidade Iguaçu

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização e problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo Final.....	17
1.2.2 Objetivos Intermediários .....	17
1.3 Delimitações.....	18
1.4 Justificativa .....	18
1.4.1 Justificativa teórica.....	18
1.4.2 Justificativa prática.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Gestão do conhecimento .....	19
2.1.1 Gestão do conhecimento no setor público.....	24
2.2 Mapeamento para Gestão de Processos.....	26
2.3 Docência universitária e coordenadores de cursos de graduação.....	30
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
3.1 Natureza do estudo .....	35
3.2 Tipo de abordagem.....	35
3.3 Quanto aos objetivos .....	36
3.4 Procedimentos de pesquisa.....	36
3.5 Sujeitos da pesquisa .....	37
3.6 Instrumentos de coleta de dados.....	38
3.7 Análise de dados .....	39
<b>4. A PESQUISA DE CAMPO - RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>6. PRODUTO TECNOLÓGICO .....</b>	<b>79</b>
6.1 Descrição.....	79
6.2 Classificação do Produto – Manual Capes .....	82
6.3 Objetivo final .....	86
6.4 Objetivos intermediários .....	86
6.5 Público alvo.....	86
6.6 Periodicidade para atualização dos diagramas .....	86
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>96</b>
APÊNDICE A .....	97

APÊNDICE B .....	98
APÊNDICE C .....	99
APÊNDICE D .....	100
APÊNDICE E.....	101
APÊNDICE F.....	102
APÊNDICE G .....	103
APÊNDICE H .....	104
APÊNDICE I.....	105
APÊNDICE J .....	106
APÊNDICE L.....	107
APÊNDICE M .....	108
APÊNDICE N .....	109
APÊNDICE O .....	110
APÊNDICE P .....	114
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>
ANEXO A.....	116
ANEXO B .....	120

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização e problema de pesquisa

A sociedade está em constante evolução, e isso reflete nos seus anseios pela busca de mais eficiência e agilidade dos serviços que são oferecidos pela Administração Pública (DI PIETRO, 2020). Um dos caminhos para encontrar essa eficiência é por meio da melhoria dos processos, mas para que isto ocorra é necessário que as instituições conheçam os seus processos para poder realizar um constante aperfeiçoamento deles. Com a melhoria dos processos é possível aumentar a produtividade e até mesmo diminuir custos, tornando assim o processo mais ágil em um serviço eficiente para a sociedade.

A Constituição Federal brasileira (1988) incluiu a eficiência no rol dos princípios administrativos que guiam a administração pública brasileira. Nela consta em seu artigo 37: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Segundo Di Pietro (2020), o referido princípio diz que 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 assim a máquina pública será aperfeiçoada com melhorias e aumentando assim a qualidade na prestação de serviços.

As instituições públicas são um sistema aberto em contato direto com o ambiente externo, o que traz exigências e críticas constantes vindas da comunidade assistida. A comunidade interna possui subsistemas que também sofrem cobranças, pois os servidores necessitam trabalhar com excelência e qualidade visando a satisfação dos diversos públicos atendidos (SANTOS, 2014).

O autor ressalta que as instituições públicas realizam as suas atividades por meio de processos, os quais em sua maioria são burocráticos, visando um formato menos subjetivo e mais célere, porém, devido a existência de várias etapas nesses processos, há redução da eficiência dos processos. Para evitar que isto ocorra é necessário que os mesmos prezem pela lisura e a fé pública que os documentos públicos possuem.

Gonçalves (2000, b) destaca que muitas organizações não têm noção de como organizar os processos institucionais e avalia que os mesmos se desenvolvem de forma contínua, coordenada e deve ser compartilhado por várias equipes. Acredita ainda ser possível, a qualquer empresa de qualquer natureza se organizar por meio de processos.

Uma das maneiras de atingir essa eficiência é conhecendo e aperfeiçoando continuamente os processos, com o uso de diversas ferramentas administrativas. Assim, é possível garantir qualidade, celeridade no atendimento, manutenção da produtividade e até mesmo diminuir custos, tornando assim 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 eficácia necessária por meio da elaboração de mapeamentos dos processos. Na Administração Pública, devido à falta de uma modelagem dos processos, os servidores utilizam das suas experiências pessoais e de trabalho para executá-los (FERRAÇO; MOTTA; BRANDÃO, 2022).

As organizações precisam dos conhecimentos individuais e coletivos dos seus trabalhadores para se desenvolverem com eficiência e terem vantagem competitiva. Nesse aspecto Probst, Raub e Romhardt destacam que (2002, p. 37): “o conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”. Portanto, 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.

O caso estudado demonstra o esforço da gestão de processos aliada a gestão do conhecimento numa instituição pública, qual seja, o Instituto Federal do Amazonas (IFAM) e apresenta os estágios que a pesquisa buscou traçar na solução de problemas.

Para conhecer um pouco da instituição e sua criação, Mello (2009) relata que em 29 de dezembro de 2008, quando o Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sancionou o Decreto Lei nº 11.892, foram criados trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, incluindo o IFAM. Entretanto, a trajetória da Instituição no Amazonas remonta desde o início do século XX com a criação da Escola de Aprendizes Artífices, passando por

outras mudanças, como ETFAM – Escola Técnica Federal do Amazonas e CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas. Com a missão de promover com excelência a educação na Amazônia, em 2001 foram criados os primeiros cursos superiores no IFAM – Campus Manaus Centro: Tecnologia em Desenvolvimento, Produção Publicitária e Tecnologia em Sistemas de Telecomunicação. No mesmo ano, o Conselho Técnico-Pedagógico, por meio da Resolução nº 015-CTP/CEFET-AM, de 14.09.01, aprovou as Normas Acadêmicas dos Cursos Superiores.

Nos anos de 2002 e 2009, foram criados cursos tecnólogos e de licenciaturas no IFAM – Campus Manaus Centro. Atualmente o Campus Manaus Centro (CMC) possui os seguintes cursos de nível superior: Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Licenciatura em Ciências Biológicas, Licenciatura em Física, Licenciatura em Química, Licenciatura em Matemática, Tecnologia em Alimentos, Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Tecnologia em Construção de Edifícios, Tecnologia em Processos Químicos, Tecnologia em Produção Publicitária. Em 2016, os cursos superiores foram divididos em departamentos específicos - por área. Nessa ocasião foram criados cinco departamentos: Departamento Acadêmico de Informação e Comunicação – DAIC, Departamento de Química e Alimentos – DQA, Departamento Acadêmico de Educação Básica e Formação de Professores – DAEF, Departamento Acadêmico de Infraestrutura – DAINFRA e Departamento Acadêmico de Processos Industriais – DPI.

Os cursos de licenciaturas do IFAM/CMC estão concentrados no Departamento Acadêmico de Educação Básica e Formação de Professores (DAEF). As licenciaturas no DAEF são seguintes: Licenciatura em Química (Resolução nº 011-CONDIR/CEFET-AM/04 de 17/12/04); Licenciatura em Biologia (Resolução nº 011-CONDIR/CEFET-AM/04 de 17/12/04); Licenciatura em Matemática (Resolução nº 011-CONDIR/CEFET-AM/04 de 17/12/04) e Licenciatura em Física (Resolução nº 15-CONDIR/CEFET-AM, de 31.10.2008).

A função de coordenador de curso, incluindo coordenadores dos cursos de licenciaturas, ainda não foi inserida no Regimento Interno do IFAM, ou seja, não há nenhuma documentação oficial que trate das atribuições dos coordenadores de cursos de licenciatura no âmbito do IFAM. Como consequência dessa situação, ocorre ausência parâmetros normativos das atribuições dos coordenadores, dificultando inclusive o conhecimento de quais atividades administrativas são realizadas nas coordenações, assim como o detalhamento dos seus procedimentos.

Um exemplo disso, é a falta de conhecimento dos coordenadores de curso em relação ao processo a ser realizado por ele ao receber o kit com a documentação da apresentação do

trabalho de conclusão de curso dos alunos do seu curso. Alguns coordenadores encaminham a documentação para a Coordenação de Controle Acadêmico (CCA), outros encaminham diretamente para a Chefia do setor e outros encaminham para os técnicos-administrativos em educação (TAE's) e estes encaminham para a chefia do setor.

Os coordenadores orientam suas ações baseadas na legislação pertinente: a Resolução nº 94 – CONSUP/IFAM de 23 de dezembro de 2015, que trata do Regulamento da Organização Didático-Acadêmica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM. Entretanto, a principal base do conhecimento dos coordenadores para realizar os processos da coordenação de curso é por meio do compartilhamento das experiências de outros professores que já ocuparam anteriormente a função, além de receber o apoio da chefia e dos técnicos administrativos em Educação (TAE's) do departamento.

Dessa maneira, o conhecimento para a execução dos procedimentos é aprendido e repassado de maneira informal e é construído durante a realização das demandas. Como existe alta rotatividade dos coordenadores dos cursos de licenciaturas, este conhecimento na sua maioria das vezes é perdido, dificultando assim a criação da memória institucional. Este fato gera retrabalho, falta de padronização das demandas e entregas pelas coordenações de curso.

A memória institucional é o conhecimento organizacional que vai além de arquivos e documentos, mas inclui experiências passadas e vividas dos colaboradores no contexto das instituições (DAMIAN; CABERO 2020). Sua importância se destaca na manutenção de uma identidade da instituição, na credibilidade de quem faz uso e nas competências atribuídas aos servidores públicos.

Para as organizações que buscam ser competitivas, o conhecimento é um ativo valioso da empresa e que está em constante atualização. O conhecimento está em um ciclo de gestão que o constrói e o transforma, porém ele precisa ser organizado e implementado (DIOGO; KOLBLE; SANTOS, 2019). Para que isto ocorra é importante que se repense o modelo de gestão, pois as cobranças (tanto do público externo quanto do público interno) por mais qualidade nos produtos e serviços aumentaram não apenas nas empresas privadas, como também em organizações públicas.

Para conseguir a melhoria dos processos, os gestores precisam mapeá-los e com esse instrumento é possível visualizar os pontos eficientes/ineficientes dos processos, os gargalos e tentar incluir novas tecnologias e procedimentos visando a sua melhoria. Porém, quando isso não é realizado, os processos podem possuir falhas operacionais, falhas de comunicação, atrasos, dúvidas de como realizar os procedimentos, resultando em um processo ineficiente.

Tendo em vista a ausência de descrição das atribuições do coordenador de curso no Regimento Interno do IFAM, a falta de treinamento ou manual de procedimentos para o melhor desempenho da sua função, e considerando a necessidade de melhorar/otimizar as atividades dos Coordenadores de Curso, questionamos: “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?”

Para responder à questão de pesquisa, foram delineados todo o procedimento metodológico e instrumentos disponíveis para ouvir os diferentes públicos interessados e que pudessem contribuir numa solução viável de implementação e compartilhada, ou seja, os agentes que participam da solução são diretamente interessados na solução que será apresentada. Desta forma, a garantia da participação dará a credibilidade, e principalmente o respaldo de todos para sua implementação.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Final**

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.

### **1.2.2 Objetivos Intermediários**

Para o alcance do objetivo principal, apresenta-se a seguir os objetivos intermediários da pesquisa:

1. Mapear os processos de gestão dos cursos de licenciatura do DAEF/CMC/IFAM;
2. Coletar dados junto aos coordenadores, por meio de questionários, para verificar como eles realizam as principais demandas de coordenação dos cursos de licenciatura do IFAM;
3. Analisar os gargalos dos processos e propor alternativas para uma melhor execução das demandas da coordenação, juntamente com os coordenadores de cursos, por meio de grupo focal;
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, celeridade e efetividade dos processos pela comunidade interna e externa do IFAM/Campus Manaus Centro.

### **1.3 Delimitações**

Este trabalho tem como foco o conhecimento e mapeamento dos processos das coordenações de cursos será realizada no setor DAEF, aproveitando o conhecimento adquirido dos quatro coordenadores dos cursos de licenciaturas, que servirá como piloto para que possa ser replicado em outros departamentos e *campi*. O período de estudo se deu no ano de 2022, pois incluiu dois questionários e dois grupos focais.

### **1.4 Justificativa**

#### **1.4.1 Justificativa teórica**

O trabalho se mostra relevante na medida em que poderá contribuir como referencial teórico e para futuros estudos nas seguintes áreas: Gestão do Conhecimento; Mapeamento para gestão de processos; docência universitária e coordenadores de cursos de graduação.

#### **1.4.2 Justificativa prática**

Essa pesquisa 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 seus públicos. O estudo empírico confirmou que os coordenadores de cursos de licenciaturas do DAEF não receberam treinamento e nem manual de processos para o conhecimento da execução das demandas da coordenação, que eles desenvolvem tarefas utilizando apenas do conhecimento passado informalmente por ex-coordenadores de cursos e pelos TAE's que trabalham no setor. A pesquisa dentre outros objetivos, visou produzir uma ferramenta on-line que contribuirá para padronizar os processos realizados nas coordenações, auxiliando não apenas os atuais coordenadores de licenciaturas, como os próximos que irão assumir a função, discutida amplamente por todos os participantes. O resultado poderá ser replicado em outros departamentos de ensino do IFAM/CMC, assim como em outros *Campi* do IFAM que possuem cursos de nível superior.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo discute os temas que irão fundamentar esta pesquisa e os autores que contribuem com sua percepção acerca de conceitos, processos e práticas de gestão do conhecimento, do mapeamento para gestão de processos e, por fim, da docência universitária e do papel do coordenador de curso.

### 2.1 Gestão do conhecimento

Em uma organização é preciso que as atividades estejam organizadas em torno do aprendizado, tendo em vista que o aprendizado não incide em uma atividade isolada, mas em um processo contínuo que deve envolver toda a instituição. O autor compara as organizações com o crescimento individual que possui “características, valores, processos e problemas próprios” (TEIXEIRA FILHO, 2001, p. 63).

Nesta perspectiva, 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)

Porém, para os autores, é necessário que a organização dê atenção às pessoas, pois a base da gestão do conhecimento está nelas. Para que isto ocorra, é importante que a Gestão de Pessoas desenvolva políticas e práticas que difundam e implementem a gestão do conhecimento em todos os níveis organizacionais.

A gestão do conhecimento (GC) pode ser entendida como uma coleção de processos que visa a 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).

Seguindo esse raciocínio Nery e Ferreira Filho (2015), analisaram diversas definições sobre gestão do conhecimento afirmando que é um conjunto de processos que envolvem a criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcançar os objetivos da instituição. Eles 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 isto ocorra é importante reconhecer, valorizar, estimular e compartilhar o conhecimento dos colaboradores.

Para Zabot e Silva (2002), o conhecimento existe dentro de uma organização quando há, de fato, a capacidade de criá-lo, de disseminá-lo e de incorporá-lo nos produtos, serviços e

sistemas. Assim como estes autores, Damian e Cabero (2020), afirmam que a GC é uma ferramenta que facilita a criação e a manutenção do conhecimento das pessoas que estão na organização, pois o conhecimento é compartilhado, registrado, preservado e disseminado.

Segundo Jannuzzi, Falsarella, Sugahara (2016), alguns estudiosos questionam se é realmente possível a gestão do conhecimento dentro das organizações, por este conhecimento ser um conhecimento adquirido pelo indivíduo por meio de experiências e conexões interpessoais – conhecimento adquirido de forma subjetiva. Apesar de não discordarem desse ponto, as autoras afirmam que as organizações podem ter Gestão de Conhecimento, mas para que isso ocorra, é necessário que se reconheça a importância do conhecimento do indivíduo e o mesmo seja trabalhado juntamente com colaboradores visando uma cultura do compartilhamento de informações, experiências e do conhecimento dentro das organizações.

Para as mesmas a Gestão do Conhecimento é a junção do saber explícito/formal com o domínio do “saber fazer” dos processos. O conhecimento e a informação são integrantes da organização como valores intangíveis, e o conhecimento é um agente facilitador da tomada de decisão. Os gerentes que têm essa visão e buscam desenvolver esse processo dentro das organizações conduzem o crescimento e competitividade das suas organizações no mercado de trabalho.

Para Salim (2003) as organizações têm iniciativas em implementar ferramentas para obter gestão do conhecimento, com destaque para três dificuldades: 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 Bagnolesi, Longo e Queiroz (2018), uma organização deve aproveitar o potencial do seu capital intelectual como um recurso estratégico que pode ser processado internamente e externamente. Para os autores é importante que haja uma seleção das informações que são importantes para as organizações para poderem virarem conhecimento. Conforme Choo (2006, p. 342), é preciso ver a informação por três aspectos:

- 1.1.1.1 Para dar significado ao ambiente – identidade e valor da instituição;
- 1.1.1.2 Criar novos conhecimentos, a partir do conhecimento tácito individual ou do grupo;
- 1.1.1.3 Para uma melhor tomada de decisão.

Nonaka e Takeuchi (2008), apontam que o conhecimento pode ser tácito ou explícito. O conhecimento explícito é o conhecimento formal, o qual utiliza fórmulas científicas, dados brutos, procedimentos codificados ou princípios universais. Enquanto o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal que foi incorporado ao indivíduo por meio de suas ações e experiências, é repassado sem os critérios de formalidade, e por ser compartilhado por meio de *insights* e palpites e outras formas de aprendizagem.

Segundo os autores, o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva. A primeira é formada pela capacidade informal e é de difícil definição, é a habilidade do saber-fazer ou "*know-how*". A segunda dimensão é formada por crenças e percepções tão sólidas que são consideradas como algo certo. Mesmo com as dificuldades em formalizar esses tipos de conhecimentos, eles são de suma importância, pois são desenvolvidos por meio da experiência prática do indivíduo que está na empresa e tem conhecimento sobre o funcionamento da organização.

O conhecimento tácito precisa ser observado pela gerência por meio de sugestões e opiniões altamente subjetivas dos seus colaboradores e também precisa desenvolver o compartilhamento e a interação dos membros da organização. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a importância dos gerentes de nível médio, pois esses conseguem traduzir e resumir o conhecimento tácito, tanto dos colaboradores que executam os serviços da organização, como dos chefes da alta gestão, tornando assim o conhecimento tácito em explícito.

Rodrigues e Maccari (2003, p. 7) classificam o conhecimento tácito em três espécies:

1. Componente consciente: o colaborador consegue explicar o que está realizando e porque o faz;
2. Componente automático: o colaborador executa determinada atividade, porém sem consciência do que está fazendo; e
3. Componente coletivo: ocorre quando o conhecimento de um colaborador é compartilhado e com seus pares.

Para os referidos autores esses três tipos de conhecimento são desenvolvidos nas universidades e institutos federais, mas é preciso que haja espaço para a troca do conhecimento.

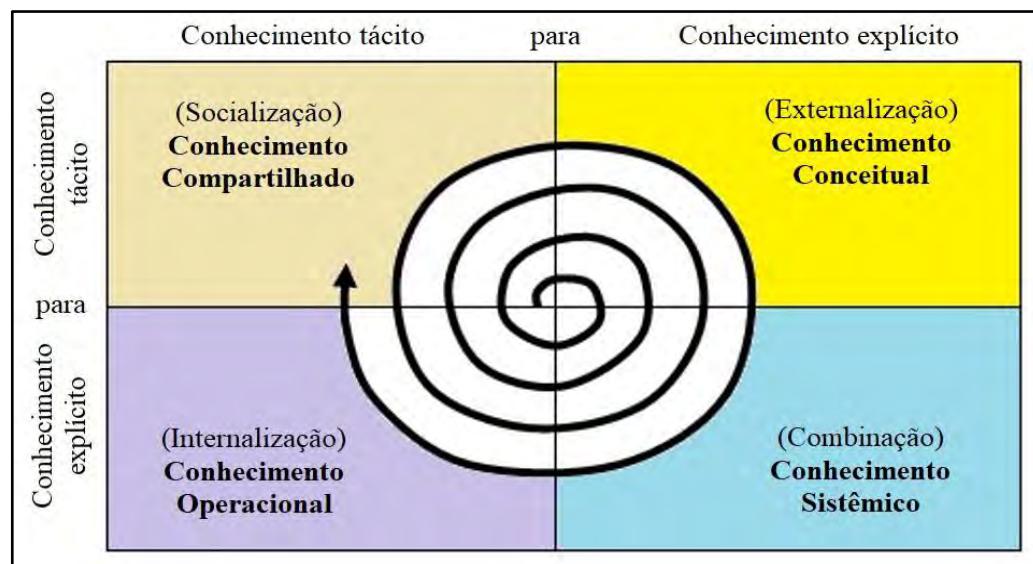
Segundo Nokana e Takeuchi (2008), o conhecimento tem duas dimensões como base para a criação do conhecimento: ontológica e epistemológica. A ontológica foca no papel do indivíduo em suas relações dentro e fora da organização, enquanto a epistemológica foca no

conhecimento tático e explícito, visando a sua complementação na troca de conhecimento dos 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. 61-68).

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).

O modelo SECI possui três objetivos: construir novos conceitos sobre a teoria organizacional; explicar a razão das empresas japonesas serem inovadoras e competitivas e desenvolver de um modelo universal que utilize as práticas gerenciais do Japão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Este modelo inicia-se no primeiro quadrante, a Socialização – momento em que há interação dos indivíduos nas organizações como em reuniões, conversas e troca de ideias, é o momento em que o conhecimento tácito é compartilhado. O segundo passo é a Externalização

– momento de reflexão coletiva que leva a construção do conhecimento conceitual e externalização do conhecimento tático. O terceiro passo é a combinação – mistura o conhecimento recente com o conhecimento existente, construindo assim o conhecimento sistêmico. O último passo é a Internalização – é o conhecimento operacional, o aprender a fazer (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para os autores, com a utilização do modelo SECI é possível desenvolver a criação do conhecimento da organização se dará em espiral, iniciando no nível individual até atingir as camadas superiores, conseguindo assim ampliar as comunidades envolvidas nos processos, ultrapassando os limites entre os setores da organização.

Para uma organização aprender é necessário que os indivíduos tenham uma visão mais ampla sobre o mundo e para isto, como destaca Senge (2013) que propõe cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Para que haja uma melhor compressão e entendimento dos conhecimentos deve-se considerar a multiplicidade e dinamismo do ambiente e que as organizações são sistemas complexos.

Tendo em vista a facilidade que as instituições têm ao acesso à internet, a teoria de espiral SECI poderá ser desenvolvida sem grandes entraves, pois há a possibilidade de comunicação em tempo real e sem barreiras. Já o registro das trocas de conhecimento pode facilitar o acesso desse conteúdo, visando um memorial das discussões, relatórios e procedimentos.

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, este 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, 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 as organizações	Ajuda a conduzir a estratégia; Resolve problemas rapidamente; Difunde as melhores práticas; Melhora o conhecimento embutido em produtos e serviços; Adubação 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.

Existem várias técnicas que as instituições podem empregar para obter conhecimento dos seus colaboradores, entre elas é possível citar 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). No caso estudado, esta técnica foi utilizada no grupo focal.

### 2.1.1 Gestão do conhecimento no setor público

O setor público apresenta particularidades que tornam a sua gestão diferente de uma empresa privada, entre elas a grande movimentação de pessoal. Isto ocorre devido a periodicidade em que o órgão ou entidade da Administração Pública realiza concurso público, e dependendo do concurso centenas de pessoas podem entrar na organização e outras concursadas podem ser removidas (BAGNOLESI, LONGO E QUEIROZ (2018). Isso impacta diretamente a forma como o conhecimento é gerado e compartilhado.

Senge (2013) avalia que a alta rotatividade de servidores pode acarretar em ampliar, aumentar o conhecimento e a experiência profissional para a Instituição, desde que possibilite desenvolver uma visão mais sistêmica da organização. Porém, com servidores novos entrando e outros saindo, principalmente devido a vacância por aposentadoria, é necessário que a organização esteja preparada para capturar o conhecimento individual dos servidores, pois há um grande risco de perder conhecimentos essenciais para o funcionamento da Instituição.

Já Souto e Faria (2021) entendem que a administração pública precisa abarcar o contexto da gestão do risco de perda de conhecimento, pois assim como ocorre com a gestão do conhecimento, a gestão de riscos deve ser incorporada às rotinas da administração pública.

Stollenwerk (2001) acredita que não é necessário criar um modelo específico de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira, basta adotar um modelo construído por instituições privadas e adaptá-lo as necessidades da organização pública. Entretanto, esta percepção não leva em consideração as características peculiares de cada tipo de gestão. Mas o autor contribui com as características de um modelo de GC, considerando sete passos: 1. Identificação; 2. Captura; 3. Seleção e validação; 4. Organização e armazenagem; 5. Compartilhamento; 6. Aplicação; 7. Criação. Em 2006, com a contribuição de O'Dell foram acrescentados 4 fatores facilitadores: 1. Liderança; 2. Cultura organizacional; 3. Medição e recompensa; 4. Tecnologia de informação e comunicação (STOLLENWERK, 2001).

Batista (2016) afirma que a administração pública implementa a GC com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço, na eficiência da utilização dos recursos econômicos e na produção do desenvolvimento, amplia os conhecimentos e habilidades dos servidores públicos, pois com os processos de GC ocorre aumento do aprendizado e da inovação. O servidor assume uma postura ativa em adquirir conhecimento e reflete na adoção de valores éticos e morais.

O autor afirma que o modelo deve estabelecer uma relação entre a GC e resultados organizacionais para que possa verificar – como ocorre com o instrumento do Gespública – os resultados obtidos nos processos, produtos e serviços prestados à população.

Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/98, o legislador brasileiro inovou ao acrescentar na Constituição Federal no seu artigo 37, o qual lista os princípios da administração pública, o princípio da eficiência. Segundo Di Pietro (2020), o referido princípio diz que gestor público tem o dever de administrar a coisa pública com economicidade, celeridade e produtividade, tendo como objetivo alcançar as metas estabelecidas pela Instituição. Conforme doutrina recente, pode-se afirmar:

[...] 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).

Porém nos anos 80, a má qualidade dos serviços públicos foi evidenciada, trazendo à tona discussão sobre o fim da burocracia e o aumento da eficiência dos serviços. Foi proposto por Bresser-Pereira, a aproximação do aparato público com as empresas privadas, com o objetivo de tornar a Administração Pública Gerencial mais ágil e flexível (SILVA, SILVA, 2013).

Com a inserção desse princípio na lei maior do país, espera-se que a administração pública brasileira, possa oferecer um serviço em curto prazo e com qualidade, diferente de entregar apenas um serviço concluído, sem se preocupar com a satisfação do destinatário do serviço: a sociedade (PIETRO, 2020).

Apesar da Reforma Administrativa mostrar a importância de o Brasil criar novos arranjos institucionais para melhorar o serviço do Estado para a população, a Administração Pública ainda objetiva ter o menor custo do que maiores oportunidades de mudança, muitas instituições ainda permanecem com essa visão e continuam a trabalhar tendo como base o modelo burocrático (BRESSER-PEREIRA, 2008).

## 2.2 Mapeamento para Gestão de Processos

A partir do século XX, surgiu o mapeamento de processos para melhorar os processos, tendo em vista a necessidade da elaboração de novas abordagens teóricas para a Administração na análise das instituições (BARRETO; SARAIVA, 2017). Ela tem objetivo padronizar as atividades das organizações (ABPMP, 2013).

A gestão por processos é marcada pela transversalidade no processo e que não são os departamentos que são submetidos às ferramentas de controle de qualidade, mas sim o processo (ARAÚJO, GARCIA e MARTINES, 2011).

Este é um tema importante para instituições privadas e públicas por procurar a melhoria de desempenho das funções (SORDI, 2015). É importante que os colaboradores dessas organizações estejam engajados e familiarizados com os processos para que o cliente final tenha uma percepção positiva do produto/serviço (ABPMP, 2013).

Para que a organização tenha sucesso na implementação da gestão por processos é preciso que haja uma mudança cultural empresarial – em todos os níveis hierárquicos. Porém

é essencial o envolvimento da alta direção da empresa para motivar e incentivar todos os envolvidos nos processos (CRUZ, 2010).

Conforme Paladini (2004) com a gestão de processos é possível que as organizações tenham como vantagem a melhoria do fluxo de comunicação, eficiência e modernização dos procedimentos organizacionais e o aprendizado contínuo na instituição. 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).

Segundo Oliveira (2006), os processos das organizações envolvem não apenas procedimentos e recursos, mas também pessoas e tecnologia. Com a padronização dos processos é possível melhorar o planejamento, organização e o controle das ações que são realizadas dentro das empresas. Ela é de grande valia ao contribuir na rotina das atividades, inclusive criando uma memória organizacional.

Para o autor, os processos podem ser classificados como de clientes ou de negócio, organizacionais ou de integração e gerenciais. Esse estudo é de processo organizacional, mais especificadamente de processos acadêmicos, tendo a sua modelagem orientada à atividade que tende a definir o processo como uma ordenação específica de tarefas que devem ser entregues para finalizar o produto ou serviço.

Machado (2018) afirma que com o mapeamento de processos é possível proporcionar melhorias nas organizações por permitir a visualização clara dos procedimentos que são realizados na empresa e entre os benefícios está a redução de custos, a melhoria da eficácia, controle e diminuição da perda de informações, redução de atrasos e erros.

A elaboração de um mapeamento de processos exige a utilização de técnicas que são desenvolvidas dentro das organizações para coleta de dados e informações. É, em si, um processo complexo, que exige tempo, estudo e dedicação (CRIVELLARO, 2023).

Para 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.

Segundo Netto (2004), o mapeamento de processos é a construção de um modelo de gerenciamento que desenha as relações que envolvem as atividades, pessoas, dados e saídas do processo e para ele só há gerenciamento quando é possível visualizar o processo por completo. Conforme o autor há várias ferramentas e modelos para auxiliar no mapeamento dos processos, entre eles: matriz *suppliers-inputs-process-outputs-customers* (SIPOC);

diagrama da tartaruga, fluxogramas; notações de BPMN e modelo *As-Is/To-Be* – utilizado neste trabalho.

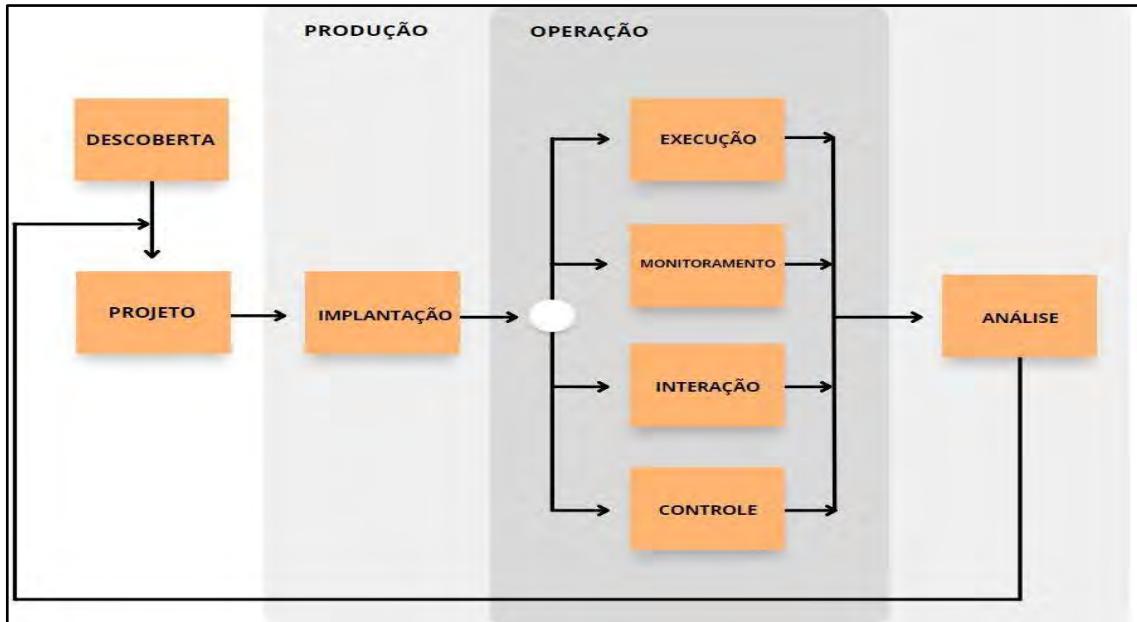
O mapeamento de um processo consiste em descrever por meio de diagramas ou fluxogramas os procedimentos que são parte do processo e as empresas devem buscar a melhoria dos processos visando corresponder as mudanças de seu ambiente (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

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) 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 cílicos – ações que serão repetidas na fase seguinte (DAVALOS; LIMA; SOUZA, 2018).

O modelo BPM descrito por Smith e Fingar (2003, apud DAVALOS; LIMA; SOUZA, 2018) possui oito fases, conforme Figura 2: pesquisa, projeto, preparação, execução, interação, controle e monitoramento, melhoria e análise de processos.



**Figura 2 – Ciclo de vida BPM segundo Smith e Fingar**

**Fonte:** Adaptado de Smith e Fingar (2003).

Na fase de análise do BPM há a utilização do *As-Is* que em inglês, indica a realidade do processo exatamente como ele está (com erros e acertos) para redesená-lo após estudo com sugestões e aprimoramentos. Primeiramente se verifica o desenho primário do processo e em seguida é feita uma análise das tarefas – momento da identificação dos gargalos, desvios, pontos fortes e fracos e visualização de como o processo ficará *To-Be*. (NETTO, 2004)

Da mesma maneira, Almeida *et al.* (2019) afirma que o *As-Is* é o processo em sua situação inicial/actual, e depois com as melhorias e aperfeiçoamento vira um processo desenhado com alternativas de melhorias, conhecido como *To-Be*.

Baldam *et al.* (2007) mencionam que o primeiro passo para um processo otimizado (*To-Be*) é conhecer o processo atual (*As-Is*) para poder detectar as falhas e buscar entender a vivência daquelas que trabalham nos processos. A partir da identificação dos gargalos no processo é possível justificar e propor novos procedimentos para que haja alterações visando a melhoria da produtividade.

Os autores citam etapas que devem ser realizadas para a construção de uma nova modelagem: preparação do projeto de modelagem, coleta de dados dos usuários, levantamento das documentações dos processos, validação do novo mapeamento e correção da documentação. Durante o desenvolvimento do processo futuro espera-se que haja a inclusão de debates dos sujeitos envolvidos visando a melhoria do processo.

Para Valle e Oliveira (2013), com a implantação dos novos modelos BPM em uma organização, algumas atividades serão revistas e terão suporte para melhorias, como exemplo:

a inserção de novos procedimentos ou processos; inclusão de softwares; implementação de um piloto para teste; monitoramento e controle do processo; alteração e/ou ajustes dos procedimentos; avaliação do modelo proposto.

Slack *et al* (2013) confirmam que existem muitas técnicas para realizar o mapeamento de processos, mas que todos possuem dois pontos em comum: a identificação das atividades que são realizadas em um processo; e a apresentação do fluxo onde os materiais, pessoas e informações passam ao longo do processo.

As metodologias utilizadas atualmente sugerem que todas as atividades de um processo sejam detalhadas por meio de diagramas. Após essa etapa, é possível visualizar quais são os pontos em que deve haver uma melhoria no processo. Então são apresentadas as propostas de melhorias, observando os custos, dificuldades técnicas de implantação e grau de eficiência do processo (SLACK *et al*, 2013).

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 esperado que as empresas consigam repassar de maneira clara e objetiva a execução dos processos.

### **2.3 Docência universitária e coordenadores de cursos de graduação**

Com a globalização e o crescimento da competitividade no mercado, as organizações perceberam que é fundamental ter novas posturas e buscar sempre inovar. Para que isto ocorra é de supra importância utilizar os recursos intelectuais disponíveis na instituição (ROSSETTI *et al.*, 2008), incluindo entre essas organizações as universidades.

A partir do século XIX, aumentaram os esforços para a modernização da Administração Pública, com o objetivo de dispor à população serviços e produtos mais eficientes e de qualidade. Para Tosta (2011, p. 53) “O elemento humano é a fonte primária das Universidades, é matéria-prima e produz conhecimento.” É necessário que as universidades criem constantes processos de desenvolvimento para que os servidores produzam conhecimento e melhorem a qualidade do serviço prestado.

As IES têm interesse em aderir os modelos gerenciais das indústrias para tornar a área educacional mais profissional e competitiva. Porém, os gestores das instituições superiores que são docentes, precisam administrar seus papéis na área acadêmica, pedagógica,

administrativa e científica, sendo que muitas vezes ao assumir uma função na gestão, não possuem conhecimento técnico sobre a gestão de pessoas e recursos, encontrando muitas dificuldades para gerir (ARAÚJO, 2016).

Rodrigues e Maccar (2007) destacam que ainda existe nas IES o pensamento de que a educação deve ser vista apenas como um ato pedagógico ao invés de vê-la com uma visão negocial, mas a gestão do conhecimento vem para fazer a ponte entre estas duas dimensões ligando o ato pedagógico e o negócio educacional. Com a gestão do conhecimento é possível atualizar a atitude dos administradores de IES ao contribuir para a criação e compartilhamento de novos conhecimentos para aperfeiçoar e evoluir o estado-da-arte nestas instituições.

Para Gadotti (2017), as universidades brasileiras não possuem mais o papel de instituição que visa apenas o ensino dos cursos credenciados pelo Ministério da Educação - MEC, mas também possuem a função de implementar pesquisa e extensão, tornando-se assim, um instrumento de transformação da sociedade ao desenvolver e impactar as atividades políticas, econômicas, sociais e culturais.

Cumpre ressaltar que o papel das universidades está definido no art. 52 da Lei 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).

As instituições de ensino possuem a responsabilidade de compartilhar o conhecimento com os seus alunos e com a sociedade, destacando-se nessa função o ensino superior por ter a missão de transformar alunos em profissionais de excelência, como agentes de transformação junto à sociedade. Destacam Bittencourt e Silva (2019) que para que isso ocorra é importante que os coordenadores de curso assumam o papel de administrar, dirigir de maneira eficaz esse processo por meio do seu conhecimento e liderança.

De acordo com os autores, 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, atividades de pesquisas e extensão e também coordenação de curso e estágio.

Depois que a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, nº 9.394, de 20 de dezembro 1996), deixou de exigir que as instituições de ensino superior tivessem uma estrutura administrativa para coordenação de cursos, muitas instituições delegaram a responsabilidade de organizar e tornar os cursos bem-sucedidos aos coordenadores de curso. Esses ao assumir a função, começam a aprender como funciona o trabalho de um coordenador por ouvir colegas e no

decorrer do seu exercício com as suas experiências, na medida que foram contratados apenas como docentes conforme alertam Palmeiras e Szilagyi (2011).

Um ponto que ganha destaque na docência universitária diz respeito à autonomia que eles possuem para desenvolver suas atividades profissionais.

Esse profissional, comparado aos outros graus de ensino, possui maior autonomia pedagógica para elaborar o planejamento e desenvolver suas práticas para atender, de modo criativo e crítico, às transformações curriculares (BITTENCOURT; SILVA, 2019, p. 5).

Entretanto, quanto maior é a autonomia utilizada pelo professor, mais se espera de suas competências pedagógicas e de responsabilidade, visto que possui maior liberdade para exercer suas funções e tomar suas decisões visando um trabalho de excelência (BITTENCOURT; SILVA, 2019).

Como destacado pelos autores, pode-se perceber que o papel de coordenador de curso de graduação tem mudado, deixando-o cada vez mais próximo de um perfil estratégico. As instituições já perceberam a importância da melhoria de desempenho, inclusive as instituições do setor público e uma das possíveis ferramentas para melhorar os processos é a aprendizagem organizacional e quem possui um papel articulador entre docentes, discentes e técnicos administrativos para desenvolvê-la nas universidades e institutos federais são os coordenadores de curso. A instituição espera de um coordenador de curso responsabilidades pedagógicas, sociais, de liderança e administrativas. A função de coordenador de curso exige que eles tenham capacidade para desenvolver suas diversas competências e com isso ajudar a desenvolver as competências coletivas da sua organização (BITTENCOURT; SILVA, 2019).

Para Palmeiras e Szilagyi (2011), a função de coordenador de curso necessita de um profissional que tenha tanto habilidade pedagógica quanto administrativa. Ele é 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 diretoria do *Campi* o qual está lotado. Assim, o coordenador de curso deve facilitar as demandas coletivas relacionadas ao seu curso, e com isso tende a incluir experiências com todas as pessoas que participam da coordenação de curso, adquirindo assim conhecimentos subjetivos.

Porém, segundo Pinto, Martins e Faria (2019), os coordenadores de curso enfrentam vários problemas na gestão, como não ter treinamento para o exercício da função e conhecimento acerca dos procedimentos que o cargo exige. Mesmo reconhecendo que é preciso que ocorram mudanças para que haja um desenvolvimento de competências, as universidades têm dificuldades na adaptação gerencial por parte dos docentes que assumem a

função de coordenador, pois não possuem qualificação específica para gerenciamento de cursos, e o período que costuma ser de curto prazo no exercício da função.

A coordenação de curso inclui tanto funções administrativas, quanto acadêmicas – atividades essenciais para o bom desenvolvimento do curso. Porém, para desenvolver tais funções é importante que o coordenador consiga envolver as várias atividades do curso que coordena com os docentes, discentes e técnicos administrativos. Mas, no atual contexto das universidades, os docentes assumem a função de coordenadores sem terem passado por alguma capacitação específica para o cargo e pela falta desta, orientam suas decisões e ações de acordo com as demandas apresentadas ao cargo (PINTO; MARTINS; FARIA, 2019).

Em um estudo realizado por Ahmad (1994) com diretores de universidades norte-americanas com o objetivo de identificar qual a principal forma de aprendizagem na função de gestor, foi relatado que a aprendizagem para gerir as atividades do cargo são decorrentes de práticas informais, como: refazer as práticas de outros gestores, tentativa e erro, observar e ouvir os colegas para tomar decisões, entre outros.

Isso corrobora as falas atuais de quem atua no cargo, como destacado por Pinto, Martins e Faria (2019), que a aprendizagem da atividade de gestão dos dirigentes de universidades ocorre durante o exercício da função. O mesmo ocorre com os coordenadores de curso de graduação, em que a prática gerencial é desenvolvida por meio de práticas informais em que a experiência, rotina e a burocracia das instituições se tornaram os mecanismos de aprendizagem gerencial do coordenador.

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

Conforme Franco (2006), havia uma preocupação do Ministério da Educação (MEC) a respeito do papel do coordenador e sobre o seu trabalho na instituição. Porém, atualmente não é possível encontrar um Manual das Condições de Ensino, que antes foi elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (Inep/MEC), no qual havia a descrição das funções e requisitos do coordenador de curso, entre elas: Participação nos colegiados acadêmicos das IES; Comando do colegiados de curso; Titulação e experiência do coordenador; Experiência não-acadêmica 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, que proporciona a otimização e padronização dos processos (SORDI, 2015).

As organizações educacionais têm como desafio a melhoria dos seus serviços, 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, para que possam tomar decisões e administrar melhor a instituição (PALMEIRAS; SZILAGVI, 2011).

Com a realização de ações que visem o desenvolvimento de competências dos docentes para uma possível oportunidade de coordenar o curso poderá reduzir as falhas na gestão, assim como aumentar a qualidade do curso e o desempenho da instituição (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Para Rodrigues e Maccarl (2007) a GC inclui vários setores de uma organização, desde aspectos relacionados à tecnologia de informação à análise de processos. Por isso é preciso identificar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações das organizações, incluindo além de documentos, o conhecimento individual dos trabalhadores.

É importante que as organizações conheçam a complexidade das suas atividades, mas deve-se reconhecer os seus colaboradores, pois eles que realizam as atividades que desenvolvem as instituições e eles são dependentes de informação e de conhecimento (VALENTIM, 2008).

Para Pessoa *et al.* (2022), é desafiador para o docente assumir o cargo de coordenador de curso pela primeira vez, pois precisará entender e aprender a desenvolver as obrigações necessárias à gestão acadêmica.

Vasconcellos e Filho (2021) afirmam que os coordenadores de curso não estão apenas contribuindo para a gestão acadêmica, mas que estão em funções estratégicas das instituições. Que é importante gerenciar o conhecimento e informações para aprimorar as competências individuais e coletivas, incluindo o conhecimento obtido por meio das habilidades e vivências do sujeito.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta seção trata do desenho da pesquisa, dos métodos, técnicas e instrumentos desenvolvidos para responder à questão de pesquisa e proporcionar o desenvolvimento de um produto tecnológico capaz de solucionar os problemas mapeados.

#### 3.1 Natureza do estudo

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).

Conforme os autores citados, a pesquisa de natureza de estudo aplicada gera produtos ou processos (com finalidades imediatas), utiliza os conhecimentos gerados pela pesquisa básica juntamente com tecnologias existentes.

O objetivo principal desta pesquisa é gerar um produto que irá conduzir os processos das coordenações de licenciaturas no DAEF e poderá ser utilizado em outros departamentos de ensino do IFAM/CMC, assim como em outros *campi* da Instituição.

#### 3.2 Tipo de abordagem

Quanto ao tipo de abordagem, esta é uma pesquisa de natureza qualitativa. Segundo, Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa analisa a dinâmica que acontece 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. Para a pesquisa qualitativa o que importa é a interpretação de fenômenos.

Conforme Yin (2006), existem cinco características que devem ser observadas para que uma pesquisa se configure como qualitativa: 1. Estudar o significado da vida das pessoas - visa verificar como os sujeitos da pesquisa realmente vivem; 2. Representar as opiniões dos entrevistados – representa a realidade dos sujeitos da pesquisa e não valores, pressuposições; 3. Compreender as condições contextuais que as pessoas vivem – visa entender e conectar as condições sociais, institucionais e ambientais que influenciam os eventos humanos; 4. Contribuir com conceitos já estabelecidos e com conceitos novos – a pesquisa qualitativa não é um diário, mas é sobre a missão de explicar os acontecimentos da pesquisa por meio de

conceitos, é possível que a pesquisa qualitativa crie novos conceitos; 5. Utilizar várias fontes ao invés de se concentrar em uma – a complexidade da pesquisa de campo e a diversidade dos participantes faz com que seja importante ter várias fontes para compreender as múltiplas realidades e ter subsídio para escrever sobre os mesmos trará credibilidade ao estudo.

### **3.3 Quanto aos objetivos**

Quanto à classificação dos objetivos, essa é um estudo descritivo-exploratório. Segundo Gil, a pesquisa exploratória tem como objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideia” 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, p. 44).

Para Prodanov e Freitas (2013) um estudo descritivo tem como objetivo observar, registrar, analisar e ordenar os dados obtidos, porém sem que haja interferência e opinião pessoal do pesquisador. Para coletar esses dados, são utilizadas técnicas como entrevista, formulário, questionário, testes, observações, entre outras que possam registrar as causas e relações com outros fatos que envolvam a pesquisa.

### **3.4 Procedimentos de pesquisa**

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa usa procedimentos de revisão bibliográfica, pesquisa documental, levantamento de campo, estudo de caso e pesquisa-ação.

Para Creswell (2010), a revisão bibliográfica pode ser utilizada com diversos fins, porém ela deve trazer conceitos ou então reflexões para se pensar sobre os tópicos e que os acadêmicos normalmente seguem o mesmo planejamento ao incluí-la para o seu trabalho: captar, avaliar e resumir a literatura. A pesquisa bibliográfica buscou discutir os temas gestão do conhecimento, mapeamento de processos e o enfoque na gestão dos coordenadores de cursos de nível superior.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa documental se diferencia da pesquisa bibliográfica devido à fonte de ambas, pois na primeira os materiais não receberam ainda um tratamento analítico e na segunda sim. A pesquisa documental será utilizada em relação aos arquivos públicos sobre formalização dos processos em algumas instituições federais do país para a elaboração do mapeamento dos processos IFAM/CMC/DAEF.

O levantamento de campo ocorre quando envolve perguntas diretas aos sujeitos da pesquisa, por meio de um questionário, ao grupo que tem conhecimento detalhado sobre o

assunto. Já o estudo de caso, segundo os autores supracitados, envolve ter em uma pesquisa um estudo profundo que visa o seu amplo e detalhado conhecimento. Ele busca a aplicação prática dos conhecimentos obtidos para mudança da realidade dos sujeitos e busca compreender um conjunto de decisões e os seus motivos. Para Gil (2019) estudo de caso é um estudo exaustivo e profundo visando um entendimento mais amplo e detalhado do fenômeno que está sendo estudado.

Este trabalho utilizou ainda a pesquisa-ação, em que a pesquisa e a ação são realizadas e compartilhadas pelo grupo que está sendo estudado, o qual visa potencializar o conhecimento científico e de práxis transformadoras. Segundo Thiolent e Colette (2014), a pesquisa-ação se relaciona com práticas pedagógicas, inclusive em relação à formação de docentes, com propósito emancipatório. Nesse tipo de pesquisa há participação comunitária.

De acordo com Koerich *et al.* (2009), a pesquisa-ação é uma ferramenta que auxilia à conciliação da teoria e da prática por meio de uma ação, buscando transformar a realidade estudada.

A pesquisa-ação traz reflexões sobre problemas institucionais vivenciados pelos sujeitos da pesquisa diante do fenômeno estudado e auxilia na aproximação do pesquisador ao campo (MORIN, 2004).

### **3.5 Sujeitos da pesquisa**

Para a realização da pesquisa foram selecionados os quatro coordenadores dos cursos de licenciaturas do DAEF/CMC - Campus Manaus Centro, que estão em exercício da função durante o período da pesquisa. A chefia e as TAE's do DAEF também participaram da pesquisa, mas apenas no grupo focal, com o intuito de auxiliar na construção dos diagramas dos processos, principalmente com sugestões de prazos, percurso das demandas dentro do setor e auxílio relativo ao conhecimento pedagógico e administrativo da Instituição.

Essa pesquisa trabalhou apenas com as coordenações de licenciaturas do Campus Manaus Centro, por questões operacionais, pois todos os servidores do DAEF – tanto coordenadores de cursos como as TAE's (que são responsáveis pela secretaria do setor) concordaram em construir os novos diagramas e em aplicá-los numa nova rotina do setor sem criar obstáculos para a execução.

Outro fator que justifica realizar a pesquisa somente com os coordenadores dos cursos de licenciaturas do IFAM/CMC é o fato de que o DAEF é a referência de gestão acadêmica e administrativa para os outros departamentos que possuem cursos de ensino superior, pois

antes da última departamentalização dos setores de ensino do IFAM/CMC, o DAEF (antigo Departamento de Ensino Superior – DES) era o setor que alocava todos os cursos superiores do Campus Centro, então até hoje ele continua sendo o exemplo de gestão para outros setores que possuem ensino superior.

### 3.6 Instrumentos de coleta de dados

Como instrumentos de coleta de dados desta pesquisa foram utilizados questionários e grupo focal. O grupo focal pode ser entendido como um grupo de debate focado em questões de determinado contexto com profundidade e detalhamento de forma livre, é uma técnica mais flexível e de fácil aplicação em vários tipos de pesquisas (VITORIANO; GASQUE, 2023).

Primeiramente foi feita a análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAM – PDI e do regimento interno para verificar a descrição da função de coordenador e quais são as suas diretrizes do planejamento estratégico. Também foi feito um estudo da legislação que rege a organização didático-acadêmica dos cursos do IFAM para que os novos diagramas dos processos das coordenações do DAEF, estejam compatíveis com a legislação vigente.

Foi realizado um levantamento das demandas que são encaminhadas para os coordenadores dos cursos de licenciaturas para listar todos os processos que são efetivados pelos coordenadores. Depois da realização dos grupos focais, eles foram padronizados no software *Bizagi*, e foram convertidos em PDF para serem disponibilizados por meio de download no site oficial do Campus Manaus Centro do IFAM.

A construção desses diagramas se deu por meio do software livre *Bizagi Modeler*, um software de mapeamento de processos empresariais gratuito, intuitivo e colaborativo. Conforme o site oficial do software ele permite que as empresas consigam criar seus processos de negócios em um repositório central na nuvem, permitindo assim aumentar a compressão de cada passo dos processos, identificando-se assim tantos os gargalos como as oportunidades de melhorias, aumentando assim a eficiência organizacional.

Foi aplicado primeiramente um questionário on-line com perguntas fechadas e utilizando a escala do tipo *Likert* para que os coordenadores respondessem sobre seus conhecimentos, como o adquiriram para executar os procedimentos da coordenação de curso - se utilizam a gestão do conhecimento na sua rotina de gestão administrativa e acadêmica. De acordo com Likert (1932), citado por Lucian (2016, p.2) a escala Likert “é um instrumento

científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizada com a finalidade de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva.” Lucian (2016) também afirma que essa escala é amplamente utilizada e aceita em pesquisas que queiram mensurar o seu objeto de estudo.

O link do referido questionário encontra-se disponível no sítio: [https://docs.google.com/forms/d/1s\\_PmR\\_1778sc1ENyn3sbtvk-2RHACdHfatYklSI6\\_o/edit](https://docs.google.com/forms/d/1s_PmR_1778sc1ENyn3sbtvk-2RHACdHfatYklSI6_o/edit). Após a análise desses dados, foi aplicado um segundo questionário focado em descobrir como os coordenadores realizam os processos das coordenações, com poucas perguntas abertas para que pudessem descrever o fluxo de cada procedimento dentro do processo. “A função das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas. Porém, muitas questões abertas retornam sem respostas” (GIL, 1999, p. 131).

O link do segundo questionário pode ser acessado pelo site: <https://docs.google.com/forms/d/1MkoPwQ6GvoUc7stpF1dpv-wbRSZHt9IT1q6VJtOLS8/edit>.

Após aplicação do segundo questionário, foram realizados dois grupos focais para mostrar os resultados dos dois questionários e debater sobre qual seria o melhor procedimento para a execução dos processos das coordenações e padronizá-los.

Cumpre destacar que durante o grupo focal não ocorre apenas uma descrição sobre o tópico, mas uma forma de pensamento que decorre do debate de ideias e da troca de conhecimentos dos fatos que estão sendo relatados, ou seja, as informações que são aprofundadas são fundamentalmente de natureza qualitativa (OLIVEIRA, *et al.* 2020). Ele tem como essência a interação entre os participantes para verificar as diferentes percepções e atitudes em relação a um fato, produto ou serviço. O pesquisador foca em tópicos específicos para que sem nenhuma pressão os participantes cheguem a um consenso sobre o tópico proposto (IERVOLINO; PELICIONI, 2001)

### 3.7 Análise de dados

Esta fase prevê que o pesquisador já possua informações suficientes para concluir o seu trabalho com base na análise e interpretação dos dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Segundo Iervolino, Pelicioni (2001), no grupo focal, em que muitas vezes o processo de análise dos dados ocorre no momento da coleta, é adotado um processo indutivo. Segundo Gil (1999), o método indutivo é fundamentado unicamente por meio de experiências

adquiridas, excluindo assim princípios preestabelecidos. O início da análise deve ser por meio da observação dos fatos ou fenômenos que o pesquisador deseja investigar. O segundo passo é comparar os fenômenos ou fatos para verificar quais são as relações que existem entre elas. Para finalizar a análise, o pesquisador faz a generalização, tendo como base a relação obtida entre os fatos ou fenômenos.

A postura metodológica indutiva 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 (BENEDICTO et al, 2012).

### **3.8 Considerações éticas**

Conforme solicitado pela Resolução nº 466/2012 (BRASIL, 2013), que estabelece as normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, essa pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da Plataforma Brasil na Universidade Iguaçu (UNIG) e aprovada sob o parecer nº 5.810.608, conforme Anexo I.

#### **4. A PESQUISA DE CAMPO - RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Seção destinada à apresentação dos resultados da pesquisa e do desenvolvimento de cinco processos acadêmicos do curso de licenciaturas do DAEF durante o grupo focal.

Como dito anteriormente, a aplicação de dois questionários ocorreu via *google forms* e 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.

O tempo do primeiro grupo focal foi de aproximadamente 02 horas. Primeiramente, foi feita uma apresentação em Power Point para mostrar os resultados do questionário sobre Gestão do Conhecimento, o qual ficou comprovado que não houve treinamento para eles assumirem a função (prévio ou posterior), nem a indicação de manual ou documentos que pudessem auxiliá-los na execução dos procedimentos acadêmicos. Como consequência desta situação constatou-se a existência de divergências na execução do mesmo processo pelos os coordenadores.

Os coordenadores afirmaram que assumiram a função sem conhecer todas as atribuições do cargo, porém aceitaram pelo desafio e pela vontade de melhorar os cursos os quais trabalham como docentes. Disseram que sentiram apoio dos servidores do setor e dos ex-coordenadores ao receberem informações sobre a execução de suas competências, desde como usar os sistemas utilizados pelos coordenadores Sistema Acadêmico (SIGAA) e Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) até a execução dos procedimentos de cada processo.

Porém, na execução dos processos os coordenadores perceberam que constantemente recebiam informações diferentes para realizá-los, isto porque devido à falta de um manual e acúmulo de atividades, acabavam esquecendo de como realizar os processos e perguntavam novamente sobre a sua execução para outras pessoas que faziam as respectivas explicações de maneiras diferentes.

Após esse primeiro momento, que resultou na sensibilização da importância em se ter um procedimento padrão para cada processo das coordenações, iniciou-se o debate para discutir a melhor execução para cada processo.

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 de Brainstorming com socialização do conhecimento informal dos sujeitos da pesquisa;
5. Construir o novo processo padronizado.

O primeiro grupo focal foi realizado via *google meet* devido a pandemia de COVID-19, e apresentou duas dificuldades. A primeira foi problemas de conexão, com a repetição do que havia sido debatido para o participante que estava com conexão instável; a segunda dificuldade foi na fala dos sujeitos, pois algumas falas eram realizadas concomitantemente, dificultando o entendimento da ideia e do sujeito.

O segundo grupo focal foi realizado presencialmente e teve como vantagens a pontualidade para iniciar a reunião com todos os sujeitos da pesquisa, a diminuição das falas concomitantes e o aumento da confiança dos sujeitos em exporem seus conhecimentos e opiniões acerca do problema.

Para esta seção, foram selecionadas perguntas do primeiro questionário, voltado para a gestão do conhecimento, cujas respostas demonstraram a falta de treinamento dos coordenadores para assumirem a função e para a execução das atividades administrativas e pedagógicas. Destaca-se que não houve treinamento prévio nem durante o exercício da função.

O questionário era de perguntas fechadas e utilizava a escala de *Likert*, com 5 pontos: Discordo totalmente (DT) que vale 1 ponto; discordo (D) que vale a 3 pontos; indeciso (I) que vale 5 pontos; concordo (C) que vale 7 pontos; concordo totalmente (CT) que vale 10 pontos. Conforme, Rocha, Bernardino e Duarte (2019), a escala de *Likert* tem como objetivo desenvolver um conjunto de afirmações que estão relacionadas a um grau de concordância e a maior vantagem da utilização dela é pela sua facilidade de manuseio, pois os sujeitos da pesquisa conseguem perceber o grau de concordância e assinalar sua opinião. A primeira e a única pergunta que teve como resposta: sim ou não, foi a primeira pergunta do questionário a qual os coordenadores afirmaram que 100% foram convidados para assumir a função de coordenador de curso, ou seja, não assumiram a função por votação. O quadro 03 mostra as perguntas e respostas do questionário, a partir da segunda pergunta:

**Quadro 2** – Perguntas e respostas do questionário I

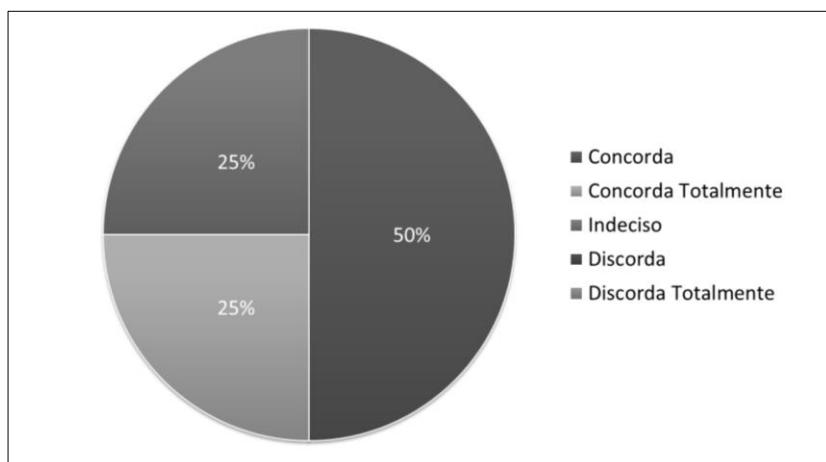
Perguntas	DT	D	I	C	CT
2. Teve algum conhecimento prévio das competências do cargo e função?	1	1		2	

3. Teve algum conhecimento prévio sobre os processos administrativos que são do exercício do cargo e função?	1	1		2	
4. Durante o período em que você está como coordenador realizando as atividades pertinentes a função de coordenador, você verificou que havia competências e procedimentos que não foram abordados durante o convite para assumir a função?				2	2
5. Você gostaria que todas as competências e procedimentos estivessem em regimento interno, organograma da Instituição ou em algum documento para ter respaldo das suas funções como coordenador?				3	1
6. Sentiu dificuldade em executar alguma das atividades da coordenação?				3	1
7. A dificuldade que sentiu está relacionada ao fato de desconhecer os procedimentos?			1		3
8. Após assumir o cargo teve algum treinamento ou capacitação para o exercício da função?	3	1			
9. O conhecimento adquirido foi de maneira informal?				2	2
10. Já realizou processos apenas com conhecimento adquirido informalmente?					4
11. Já realizou processos com conhecimentos adquiridos por meio de treinamentos, palestras, manuais?	2	2			
12. Acredita que a Instituição deveria desenvolver ferramentas para apoiar os coordenadores para o melhor exercício das suas funções administrativas?				1	3
13. Acredita que um manual de procedimentos seria uma alternativa para tornar os procedimentos mais eficientes?				1	3
14. Considera que os coordenadores podem contribuir com o seu conhecimento para a construção do Manual?		1	2		1
15. Considera que os coordenadores podem contribuir na constante atualização do Manual?				1	3
16. Acredita que há uma alta rotatividade de coordenadores?			1	1	2
17. Acredita que com a rotatividade de coordenadores é importante o setor manter um manual de procedimentos para auxiliar os futuros coordenadores?			1	1	2

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

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

Para ilustrar como os coordenadores responderam ao questionário, foram selecionadas algumas perguntas voltadas sobre como os coordenadores adquiriram conhecimento para executar os processos acadêmicos das coordenações. Primeiramente, destaca-se a questão que trata se os docentes já tinham experiência em executar processos administrativos antes de assumir a função e eles responderam:

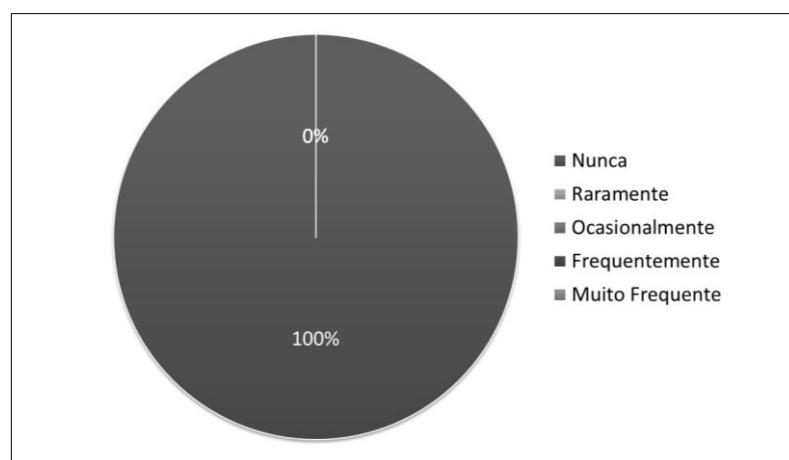


**Figura 3** – Pergunta: Teve alguma experiência na execução de procedimentos na área administrativa antes de assumir a função?

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Ou seja, 50% dos docentes antes de assumirem a função de coordenador de curso raramente executavam algum procedimento administrativo. Enquanto 25% afirma que executava ocasionalmente e 25% com frequência. Isto leva a considerar que os coordenadores precisariam de auxílio para realizar os processos das coordenações, tendo em vista a falta de conhecimento sobre processos administrativos.

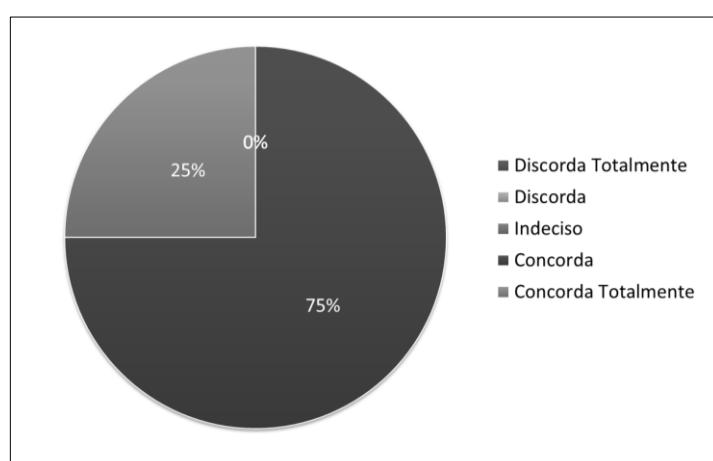
Posteriormente, foi questionado se os coordenadores já realizaram os processos das coordenações utilizando apenas o conhecimento adquirido informalmente, conforme mostra a Figura 4:



**Figura 4** – Pergunta: Já realizou processos apenas com conhecimento adquirido informalmente?

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A resposta de todos os coordenadores é que frequentemente eles realizavam os processos das coordenações utilizando apenas o conhecimento adquirido informalmente e, em seguida, foi perguntado se eles sentiram dificuldade para realizar os processos das coordenações por desconhecer os procedimentos:

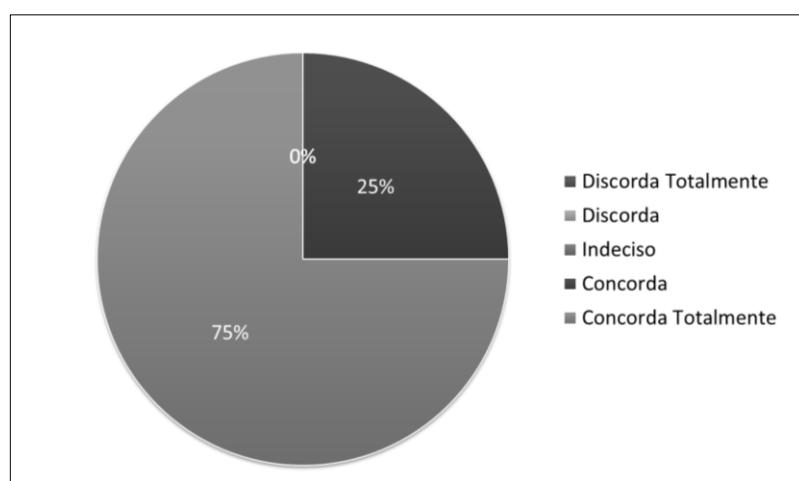


**Figura 5** – Pergunta: A dificuldade que sentiu está relacionada ao fato de desconhecer os procedimentos??

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Os sujeitos da pesquisa concordaram que as dificuldades na execução dos processos estavam relacionadas à falta do conhecimento dos procedimentos. No grupo focal foi dito que ao assumirem a função de coordenador, foram avisados que além dos TAE's do setor o auxiliarem, eles também teriam autonomia para executar os processos com discricionariedade, visando o tempo disponível dos coordenadores.

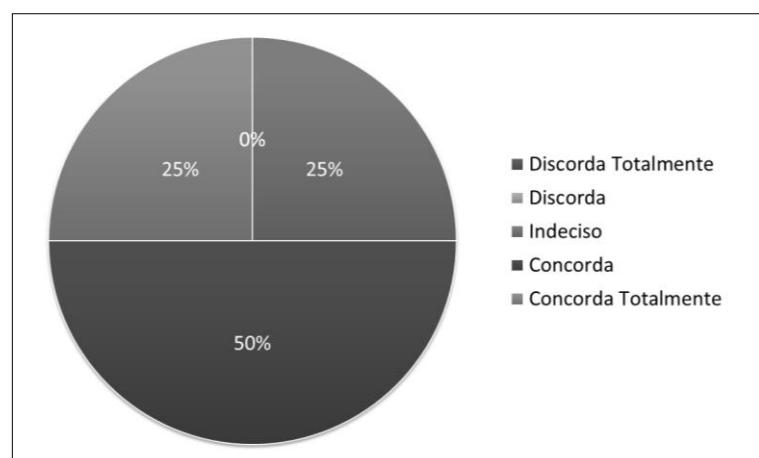
A próxima pergunta buscou investigar o objetivo da proposta de pesquisa, desenvolver o mapeamento e padronização dos processos. Então foi perguntando se eles acreditavam que a Instituição deveria desenvolver uma ferramenta para auxiliá-los na execução das atividades administrativas e 100% dos coordenadores concordaram.



**Figura 6** – Pergunta: Acredita que a Instituição deveria desenvolver ferramentas para apoiar os coordenadores para o melhor exercício das suas funções administrativas?

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Uma questão que chamou atenção foi se eles acreditavam que poderiam contribuir para a construção desta ferramenta, a qual um coordenador respondeu que estava indeciso, segundo Figura 7:



**Figura 7** – Pergunta: Considera que os coordenadores podem contribuir com o seu conhecimento para a construção do Manual?

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

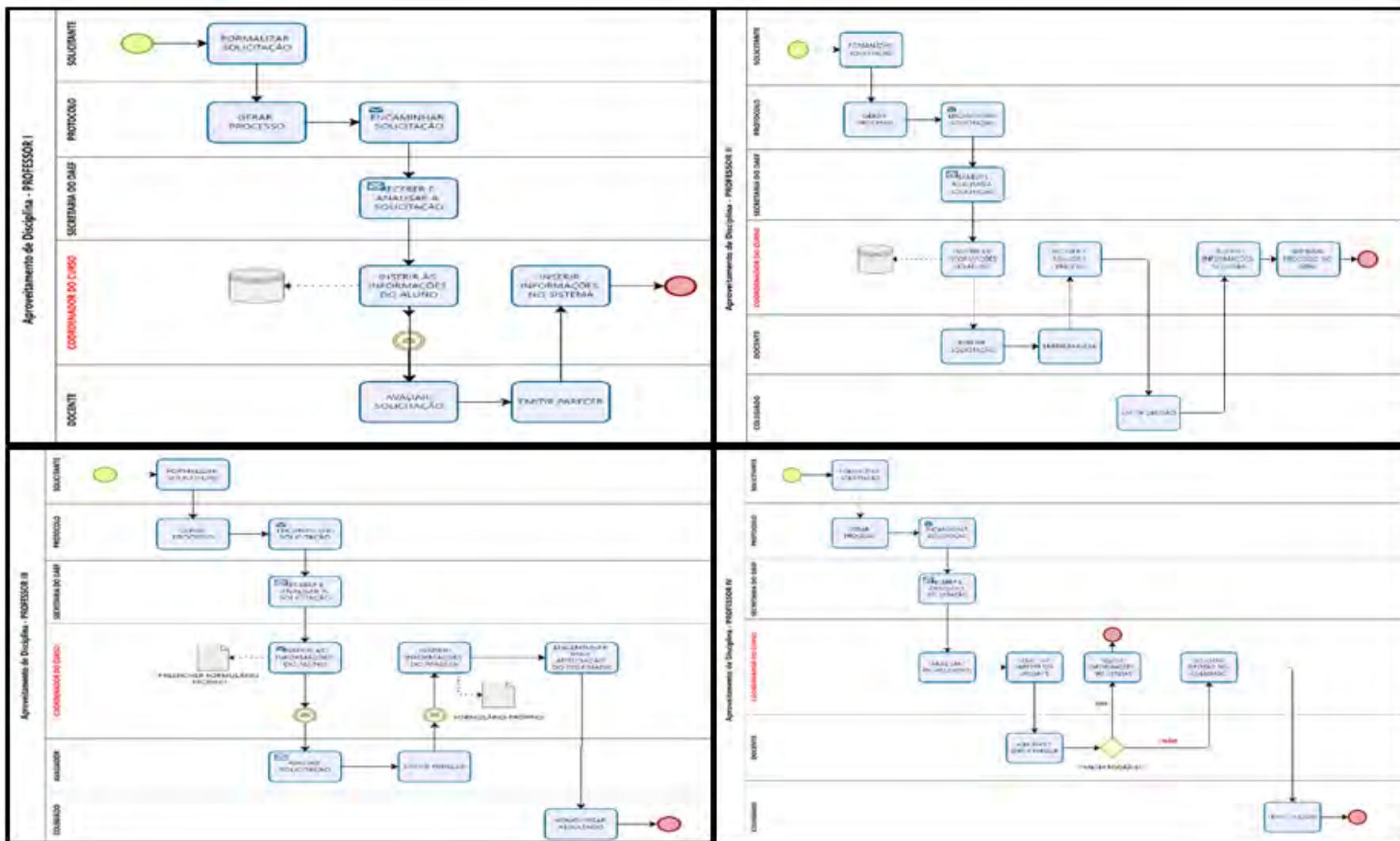
No grupo focal o coordenador afirmou ter ficado indeciso, pois não sabia que o seu conhecimento informal poderia auxiliar na criação de um manual padronizado, mas que depois entendeu que o conhecimento de todos os sujeitos é válido e que sua participação na construção do instrumento seria relevante dada a experiência adquirida.

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.

Por uma questão didática os diagramas com os processos “*As-Is*” de cada processo estarão agrupados em uma única figura para uma melhor visualização das divergências que ocorrem e em seguida será mostrado o diagrama final montado pelos coordenadores de curso, os diagramas “*To-Be*”. Para facilitar na busca dos processos “*To-Be*” por outras instituições de ensino ou pesquisa, eles também ficarão no apêndice deste trabalho.

O número de diagramas “*As-Is*” em uma figura é conforme as divergências apresentadas nos processos pelos coordenadores, como por exemplo o processo Aproveitamento de disciplina, que possui divergência na execução dos quatro coordenadores, resultando assim o número de quatro processos em uma única figura, enquanto no processo “*As-Is*” de Renovação de matrícula, dois coordenadores afirmam que não executam este processo, sendo possível a realização de apenas dois diagramas *As-Is* em uma única figura.

O primeiro é o processo de aproveitamento de disciplina, que apresentou divergência na execução pelos quatro coordenadores, conforme figura a seguir:



**Figura 8 – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Aproveitamento de disciplina dos quatro coordenadores de curso**  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

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

Diferentemente de como coordenador 01 executa o processo de aproveitamento de disciplina, o coordenador 02 afirma que encaminha todos os processos que fazem essa mesma solicitação, após o parecer do docente responsável pela ministração da disciplina, o parecer é encaminhado para o colegiado emitir uma decisão final.

Caso a decisão do colegiado seja favorável, o coordenador também insere as informações sobre o aproveitamento da disciplina no SIGAA e depois arquiva o processo no SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos. Porém, se a decisão for a de indeferir o pedido, o coordenador encaminha para a secretaria do DAEF o processo solicitando o seu arquivamento e a comunicação da decisão para o discente.

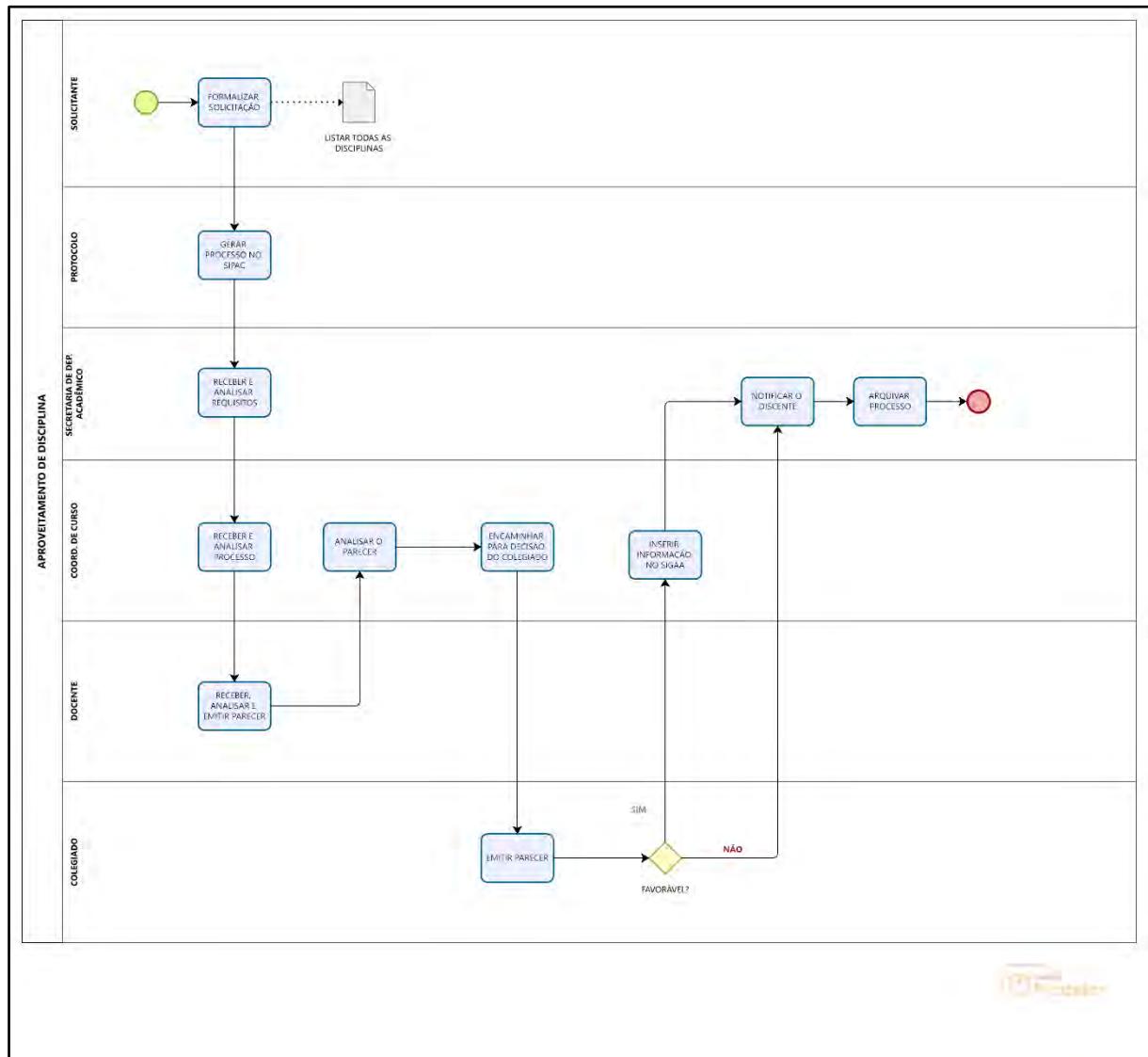
Inicialmente o coordenador 03 executa o processo da mesma maneira que o coordenador 02, porém quando a decisão do colegiado é pelo indeferimento do pedido, diferentemente do que ocorre com o coordenador 02 que ao receber uma decisão negativa da solicitação do aluno encaminha o processo para a secretaria 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

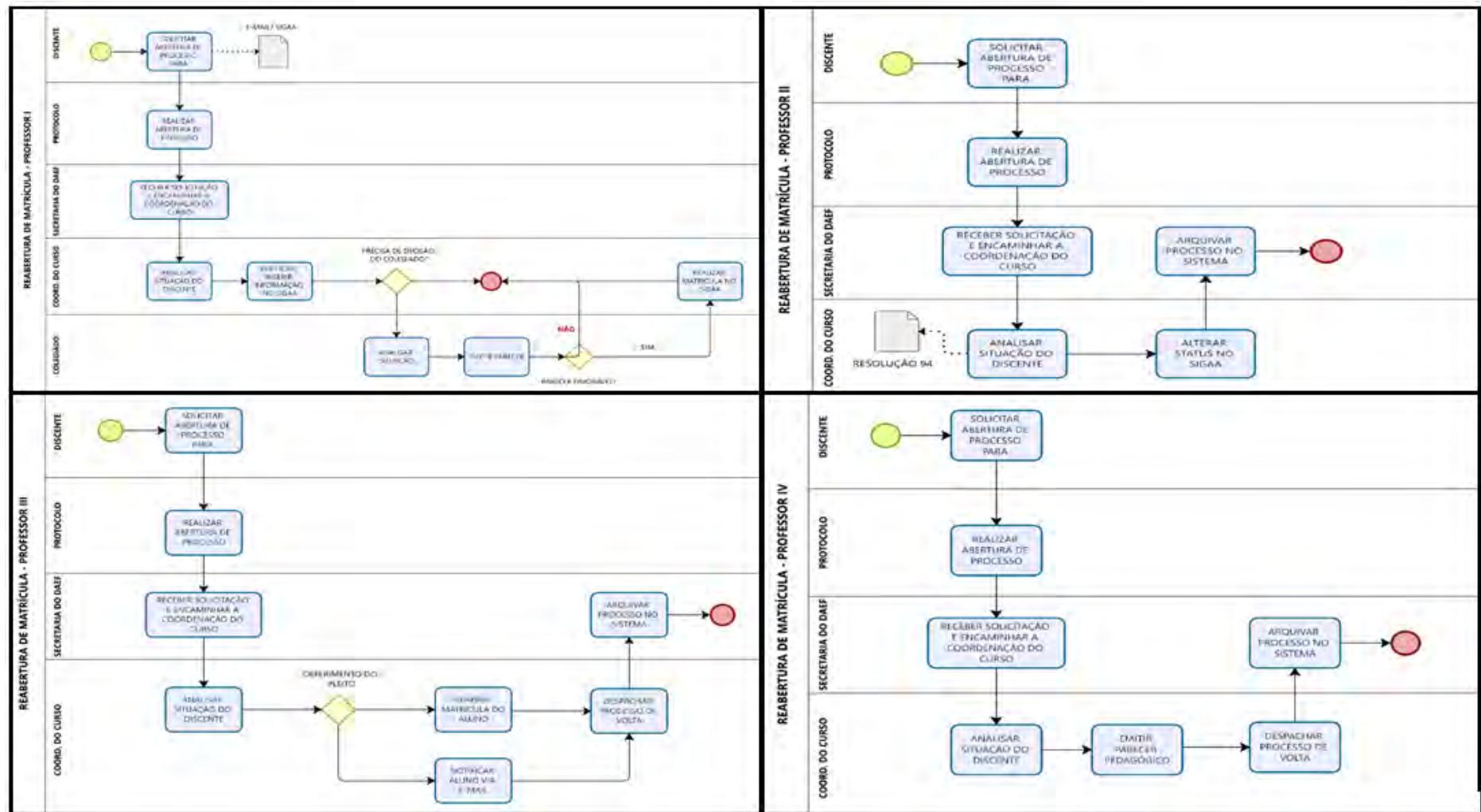
a sugestão, inclusive os TAE's que assumiram essa tarefa, e o processo foi padronizado da seguinte maneira:



**Figura 9** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Aproveitamento de disciplina

**Fonte:** Grupo focal (2022).

O segundo processo é o de **reabertura de matrícula**, que teve como principal divergência a inclusão do colegiado em um processo e em outro processo o pedagogo, conforme Figura 10:



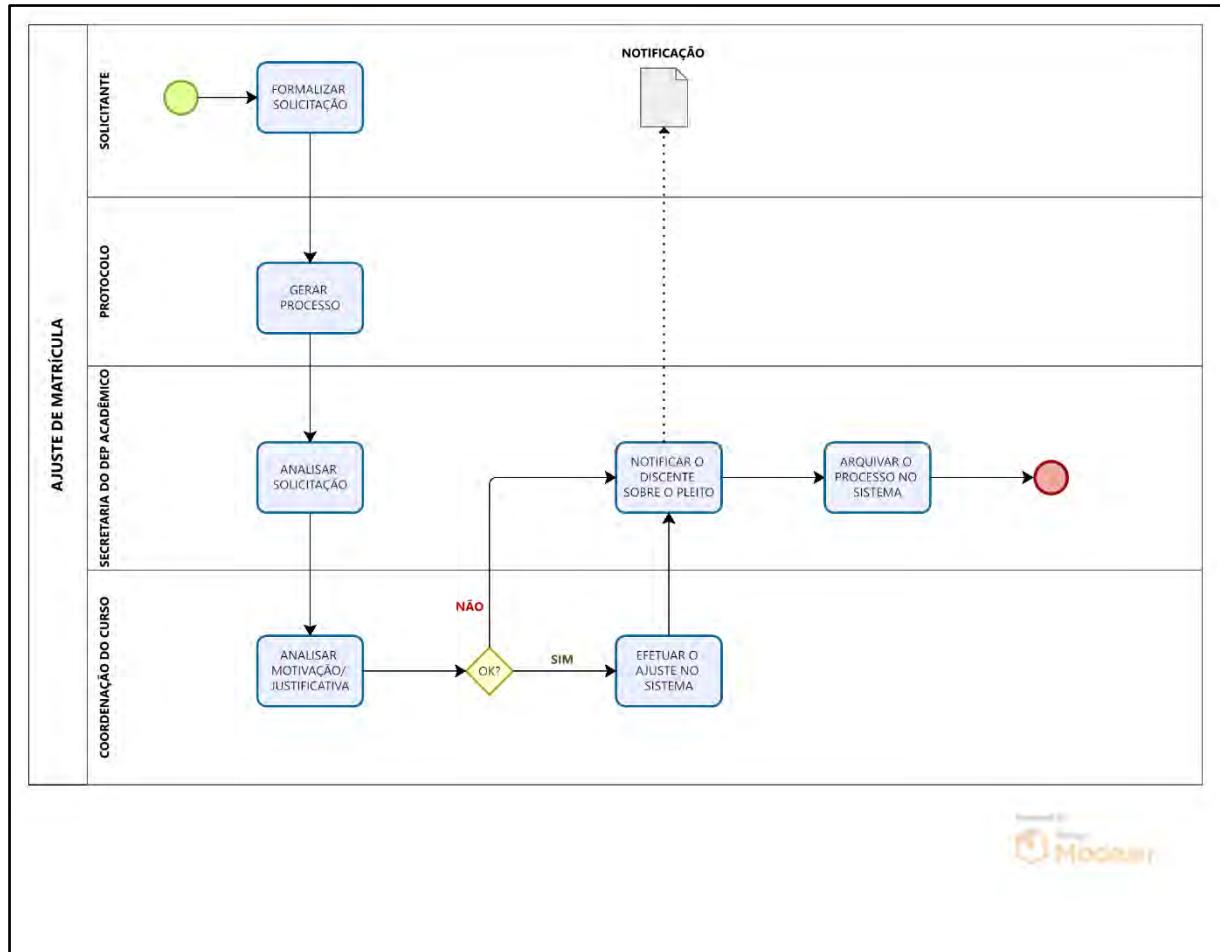
**Figura 10 – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Reabertura de matrícula**  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O coordenador 01 ao receber da secretaria o processo de reabertura de matrícula, ele faz análise do discente e se achar se o caso deve ser levado ao colegiado para receber parecer ele encaminha o processo e aguarda para alterar o status da matrícula do discente no sistema. O coordenador 04 ao invés de encaminhar para o colegiado encaminha para a pedagoga do setor para que ela emita parecer da situação do discente, diferentemente do coordenador 01.

O coordenador 02 igualmente ao coordenador 03 não encaminham o processo para nenhum setor ou profissional diferente. Porém o coordenador 02 ao analisar que falta documentos do discente para prosseguir com os procedimentos, devolve o processo para a secretaria para ela solicitar do discente enquanto o próprio coordenador 03 realiza esse procedimento, conforme figura a seguir:

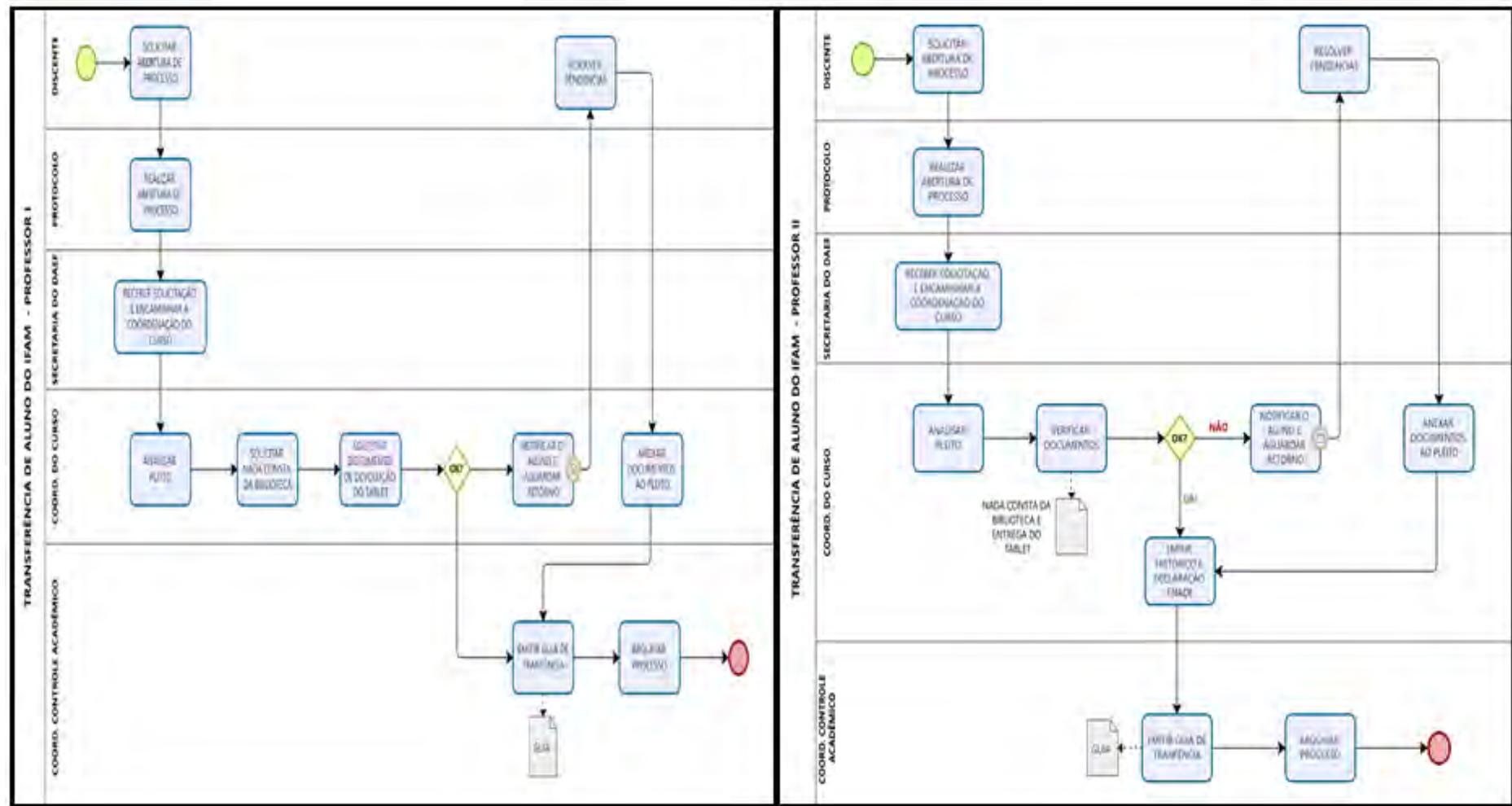
Ou seja, os coordenadores 02 e 03 até realizam os procedimentos parecidos, porém há essa divergência em relação ao informe do aluno. O coordenador 03 comunica diretamente com o discente sobre a solicitação.

Então no grupo focal, novamente foi lida a Resolução nº 94//2015 do IFAM, no qual não constam as atribuições nem do pedagogo e nem do colegiado neste processo. Então os coordenadores sugeriram retirar esses dois sujeitos do processo, para que ele fique mais ágil e rápido e também decidiram que a secretaria poderia fazer inicialmente a triagem para verificar se a documentação da solicitação do discente estava completa e somente após esta confirmação é que o processo deveria ser encaminhado ao coordenador de curso. Então um dos coordenadores solicitou que a comunicação sobre o parecer do pedido fosse feita pela secretaria do DAEF para diminuir o tempo dos coordenadores na execução dos processos acadêmicos, pois eles falaram que ainda estão em sala de aula e precisam de horário disponível para planejamento e apoio aos alunos. Após todos os servidores envolvidos concordarem com essas sugestões, um novo mapa foi feito e padronizado, o processo reabertura de matrícula:



**Figura 11** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Reabertura de matrícula  
 Fonte: Grupo focal (2022).

O terceiro processo que apresentou divergências foi o de transferência de aluno para outra faculdade. Um coordenador respondeu que não lembrava como realizava esse processo, pois não é muito frequente, enquanto outro coordenador afirmou que não é dele essa competência, ficando disponível apenas dois diagramas dos processos realizados pelos outros dois coordenadores, conforme figura 12:



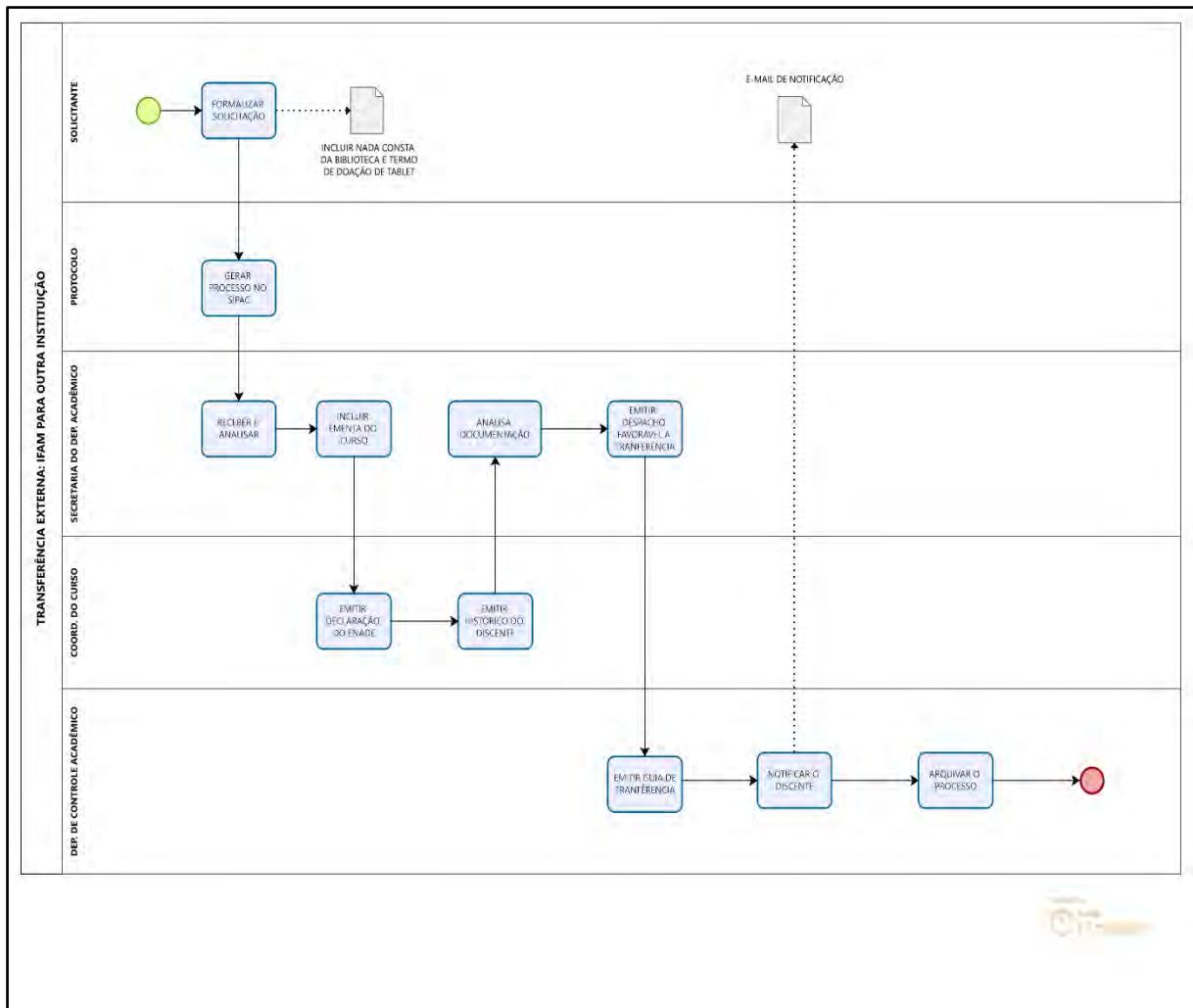
**Figura 12 – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Transferência de aluno**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Conforme respondido pelo coordenador 01, ele verifica se o aluno anexou os documentos (nada consta da biblioteca e recebido da entrega do tablet, caso tenha recebido da Instituição) para dar prosseguimento ao processo, caso contrário ele entra em contato com o discente e solicita. Quando a solicitação consta os documentos necessários, ele encaminha para o setor CCA emitir a guia de transferência e o próprio setor arquiva o processo.

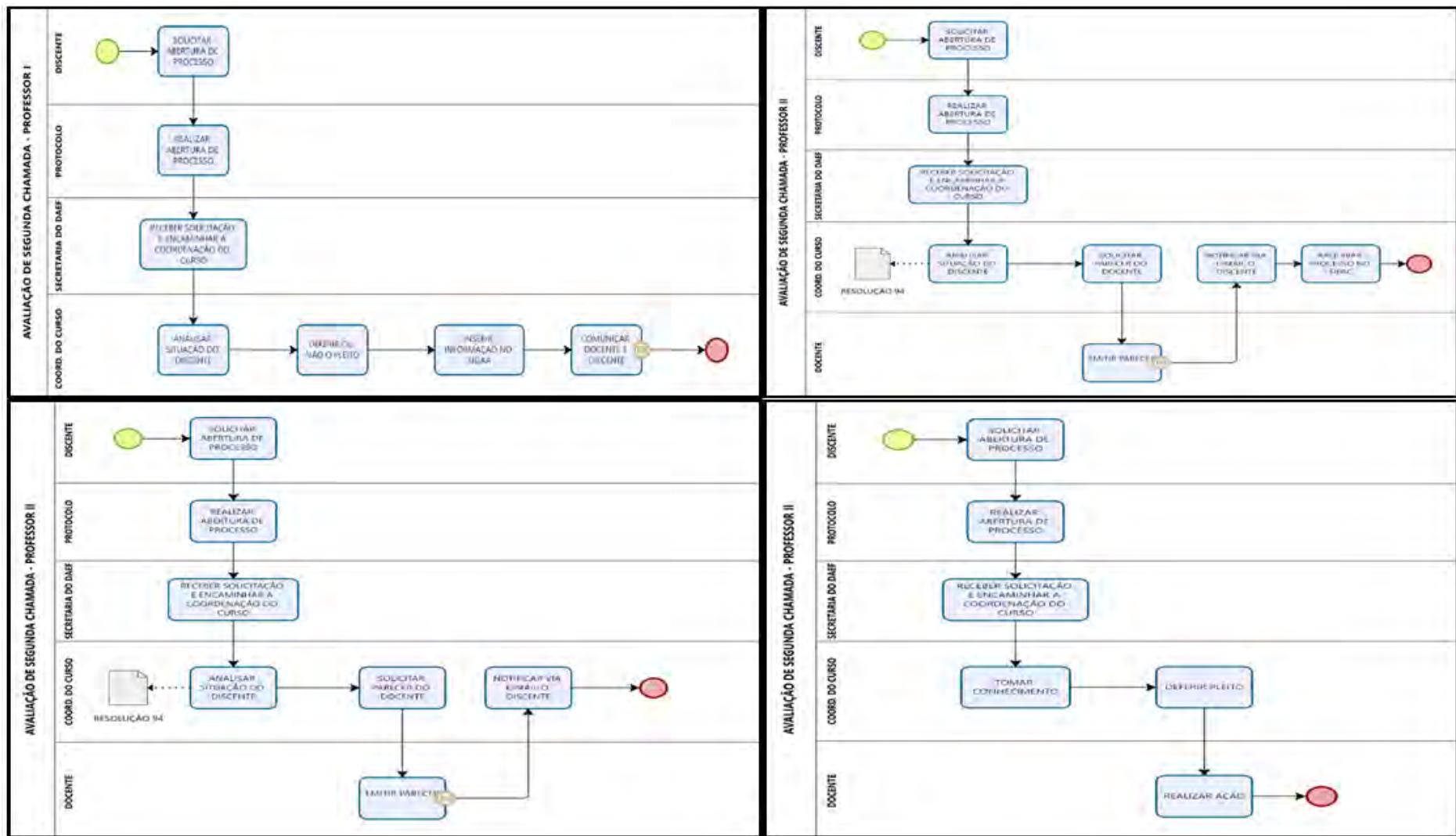
Já o coordenador 02, antes de enviar a solicitação para o setor de Controle Acadêmico (CCA), verifica a declaração do ENADE e emite o histórico do discente, encaminhando a documentação completa para não haver solicitação dos documentos pelo setor CCA ao coordenador.

Como durante o grupo focal foi verificado que não havia nenhum dispositivo na Resolução nº 94/2015 regulamentando esse processo e visando a maior celeridade do processo, os coordenadores sugeriram que os TAE's da secretaria poderiam fazer a triagem dos documentos obrigatórios para esse tipo de solicitação de aluno e entrar em contato com o discente caso esteja faltando e passar para o coordenador apenas após a documentação estiver completa. Então os TAE's lembraram que possuem o acesso a ementa dos cursos e já poderiam inclui-la também para a outra instituição de ensino análise. Quando os coordenadores receberem o processo irá incluir a declaração do ENADE (atribuição e senha do sistema exclusiva do coordenador) e histórico do aluno e devolverão para a secretaria conferir se todos os documentos citados estão no processo e encaminharão com o parecer favorável para o setor de Controle Acadêmico – o responsável por emitir a guia de transferência. Além disso, o TAE desse setor ficará responsável para informar ao discente sobre o deferimento da solicitação e o seu arquivamento (Figura 13).



**Figura 13 – Diagrama To-Be (Como é) do Processo Transferência de aluno**  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

O quarto processo que será descrito na dissertação é o processo **de segunda chamada**, o qual há divergência entre os quatro coordenadores, ilustrado pela figura 14:



**Figura 14 – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Avaliação de Segunda chamada**  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

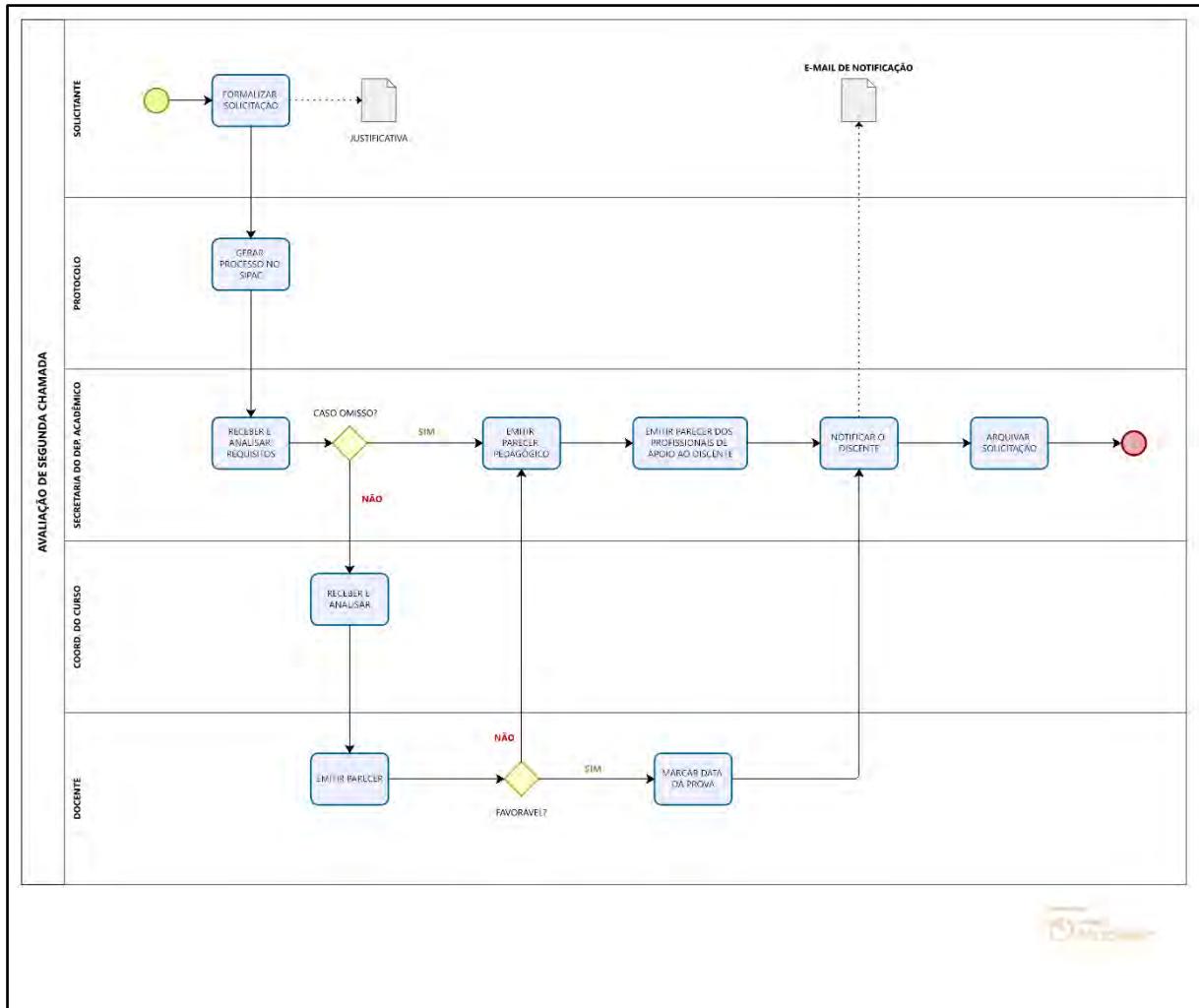
O coordenador 01 analisa o processo do discente e verifica se o mesmo está cumprindo os requisitos da Resolução nº 94/2015 do IFAM. Se estiver cumprido, o coordenador comunica informalmente ao discente e ao docente sobre a realização da avaliação de segunda chamada e arquiva o processo.

Já o coordenador 02, ao receber e analisar o processo do discente, encaminha o pedido para o docente responsável emitir parecer sobre o pedido do aluno. Ao receber o parecer, o coordenador responde a solicitação por e-mail ao aluno e arquiva o processo.

O coordenador 03 também solicita parecer do docente da disciplina, porém se o parecer for favorável, ele é o próprio coordenador quem marca a prova. Após esse procedimento ele informa ao aluno via e-mail o dia designado e arquiva o processo.

Diferentemente dos outros coordenadores, o coordenador 04 não solicita parecer do docente. Quando ele defere o pedido, apenas encaminha para o docente marcar e realizar a avaliação de segunda chamada, diferentemente do coordenador 03 que marca a prova.

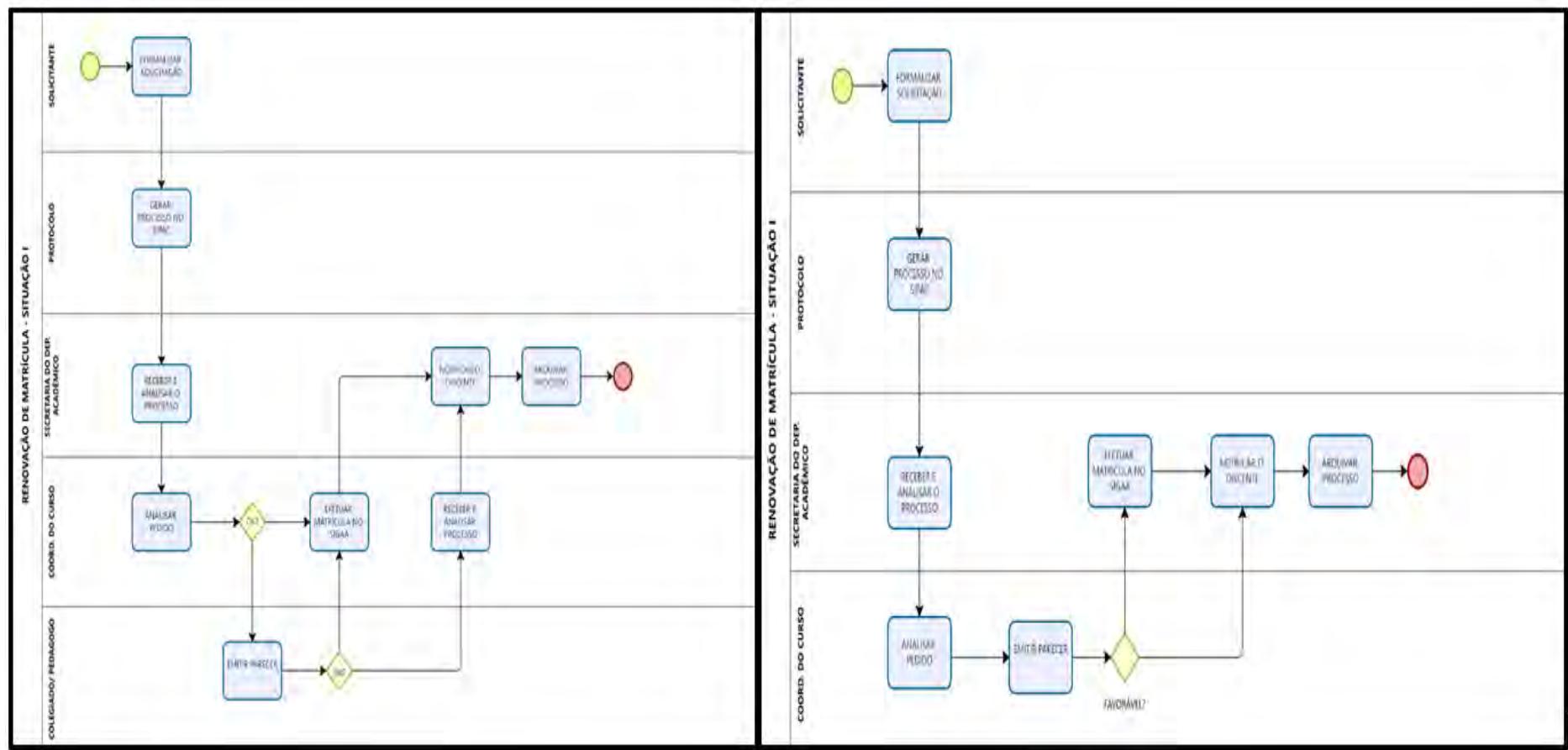
Durante o grupo focal foi lido na Resolução nº 94/2015 que em casos omissos ou quando o docente inferir a solicitação do discente, o pedido deverá ser encaminhado para o setor pedagógico para emissão de parecer e depois encaminhando para os profissionais de apoio ao discente emitirem parecer também. Por serem procedimentos que não necessitam de senha em sistema e por não serem de atribuição exclusiva dos coordenadores, foi sugerido que esses procedimentos ficassem a cargo dos TAE's da secretaria. Não houve nenhuma objeção, tendo em vista que o processo ficaria mais célere.



**Figura 15** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Avaliação de Segunda chamada

**Fonte:** Grupo focal (2022).

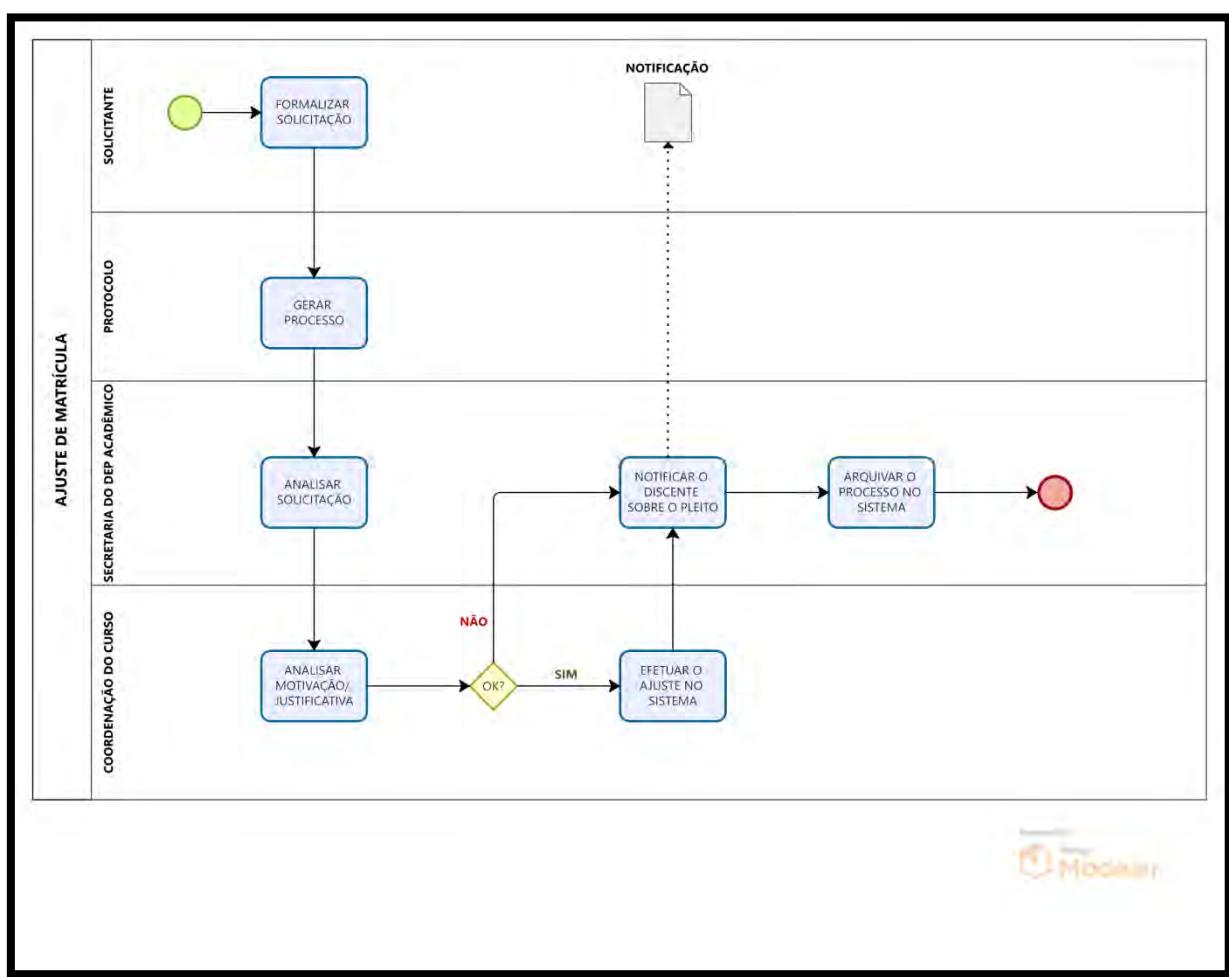
O quinto processo das coordenações de curso apresentado neste trabalho é o de **Renovação de matrícula**, o qual foi possível fazer apenas dois diagramas “As-Is”, pois dois coordenadores afirmam que não recebem essa solicitação, que a Chefe do setor já faz automaticamente este processo no SIPAC. Os outros dois coordenadores afirmam que realizam este processo, porém de maneira distinta, conforme figura 16:



**Figura 16 – Diagramas As-Is (Como é) do Processo Renovação de matrícula**  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

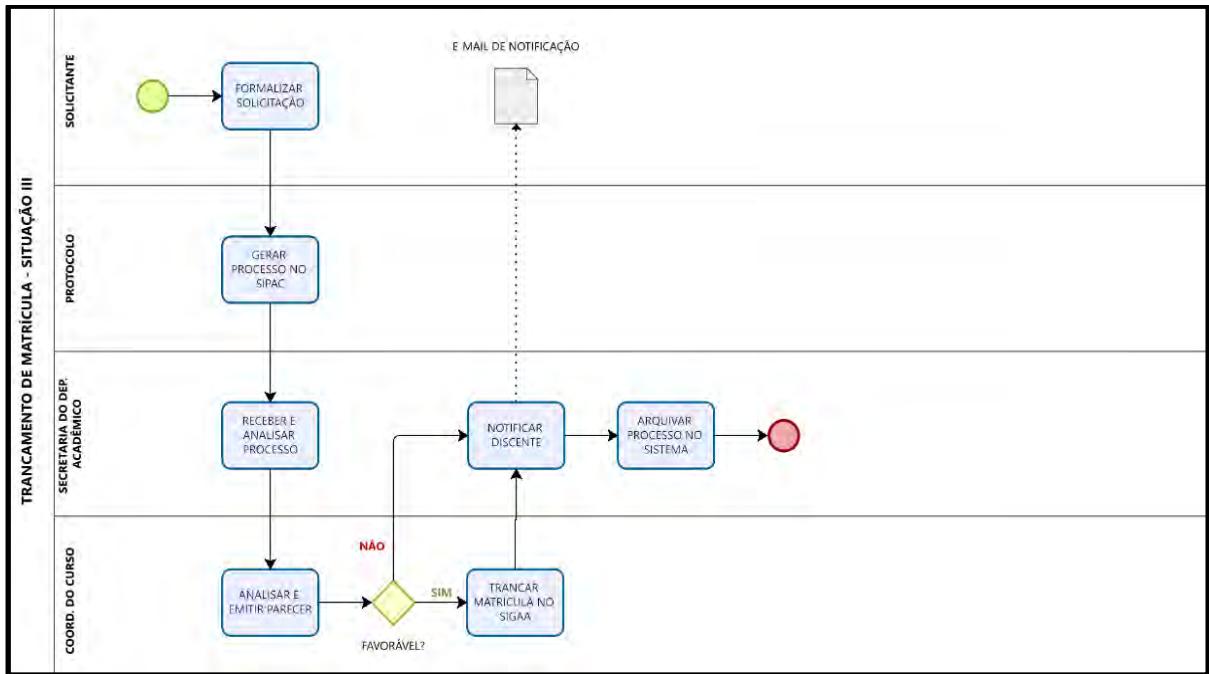
O primeiro coordenador afirma que ao receber a solicitação do discente, encaminha para parecer pedagógico ou para o colegiado para saber se será deferido ou indeferido, caso seja deferido ele matricula o aluno no SIPAC, caso contrário solicita da secretaria do setor para comunicar ao discente. Enquanto o outro coordenador assume a competência de fazer o parecer para matricular ou não o discente.

Durante o grupo focal foi novamente lida a Resolução nº 94 do IFAM e decidiu



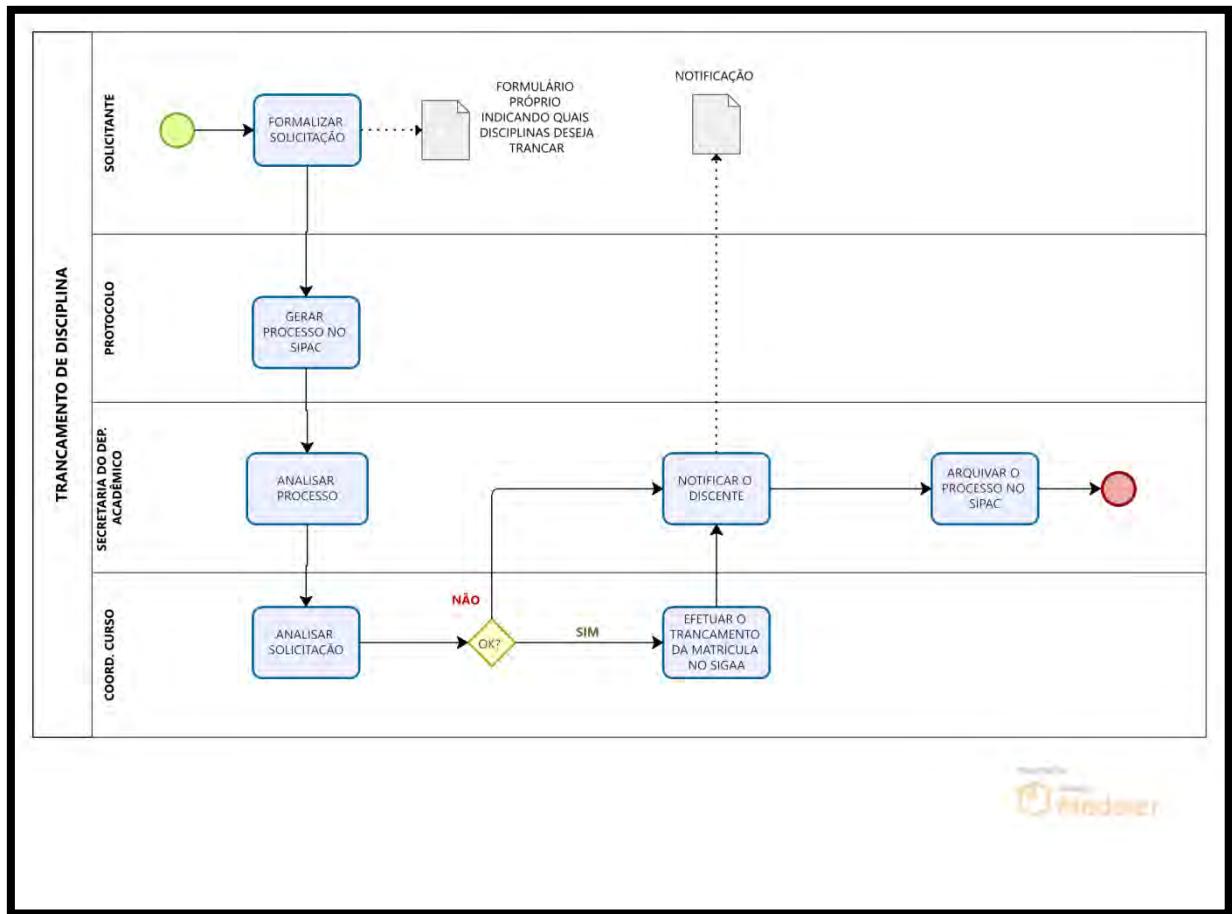
**Figura 17** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Renovação de matrícula  
 Fonte: Grupo focal (2022).

O sexto processo é o **Trancamento de disciplina**, neste processo um dos coordenadores afirma que não o realiza, que acredita que a pedagoga do setor deve executá-lo. Enquanto os outros três o executam de maneira uniforme, sendo feito apenas um diagrama “As-Is” deste processo, o qual os coordenadores analisam e emitem parecer, caso for deferido realizam o trancamento do discente no SIGAA e o comunicam sobre o processo antes de arquivá-lo, conforme figura a seguir:



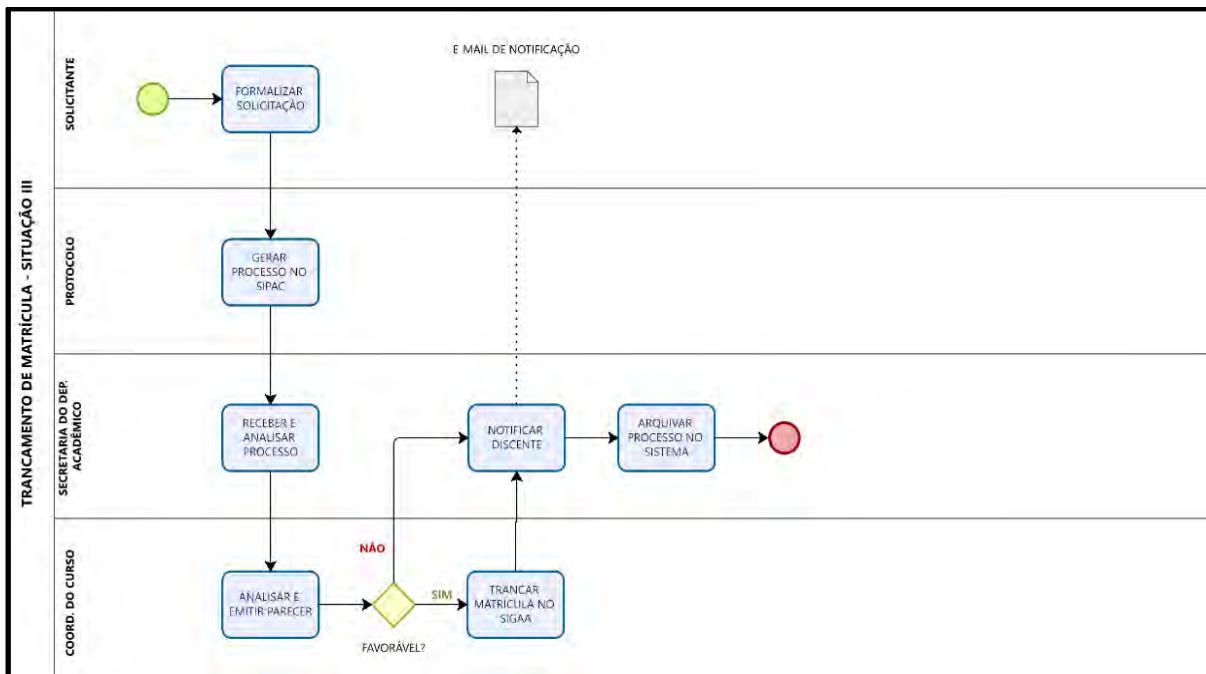
**Figura 18 – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Trancamento de disciplina**  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

Durante o grupo focal foi novamente lida a Resolução nº 94 do IFAM e decidiu



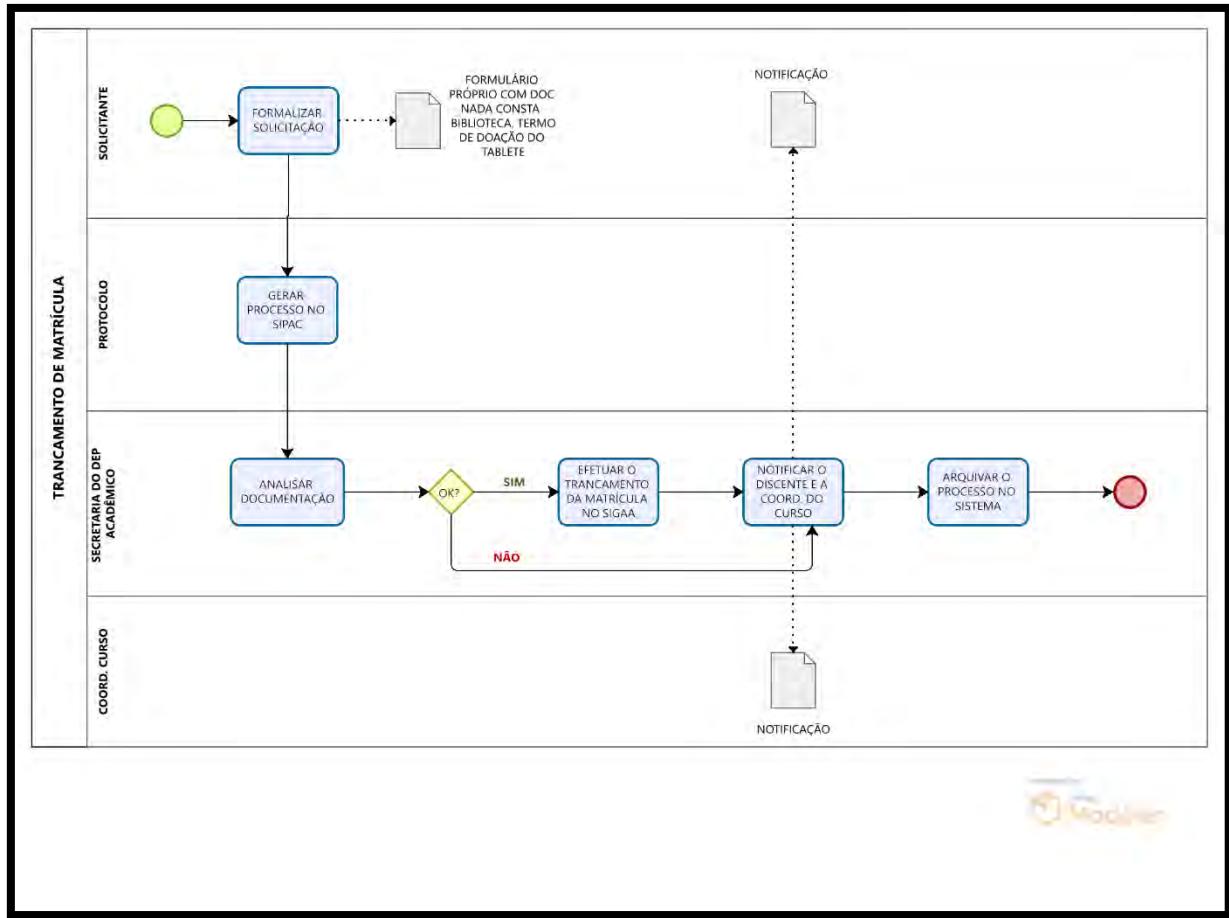
**Figura 19 – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Trancamento de disciplina**  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

O sétimo processo analisado foi o **Trancamento de matrícula**, assim como aconteceu com o processo Trancamento de matrícula, o mesmo coordenador afirma que também não realiza este processo, que acredita que a pedagoga do setor o faça, enquanto os outros três coordenadores fazem o processo da mesma maneira, emitem parecer e caso seja favorável ao discente, trancam a matrícula no SIGAA e informam a ele para posteriormente arquivar o processo, conforme figura 20:



**Figura 20** – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Trancamento de matrícula  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

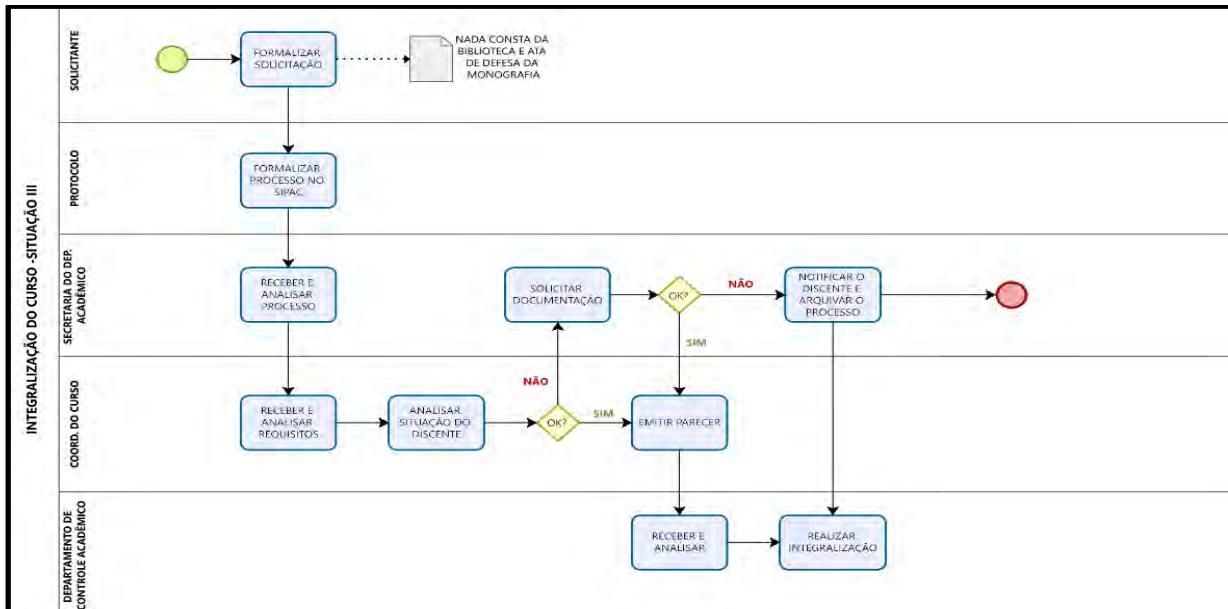
Durante o grupo focal foi novamente lida a Resolução nº 94 do IFAM e decidiu



**Figura 21** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Trancamento de matrícula

**Fonte:** Grupo focal (2022).

No questionário encaminhado pelos coordenadores, para a descrição do processo **Integralização de curso**, três afirmam que a pedagoga do setor que realiza este procedimento e apenas um coordenador descreveu os procedimentos, conforme figura a seguir:

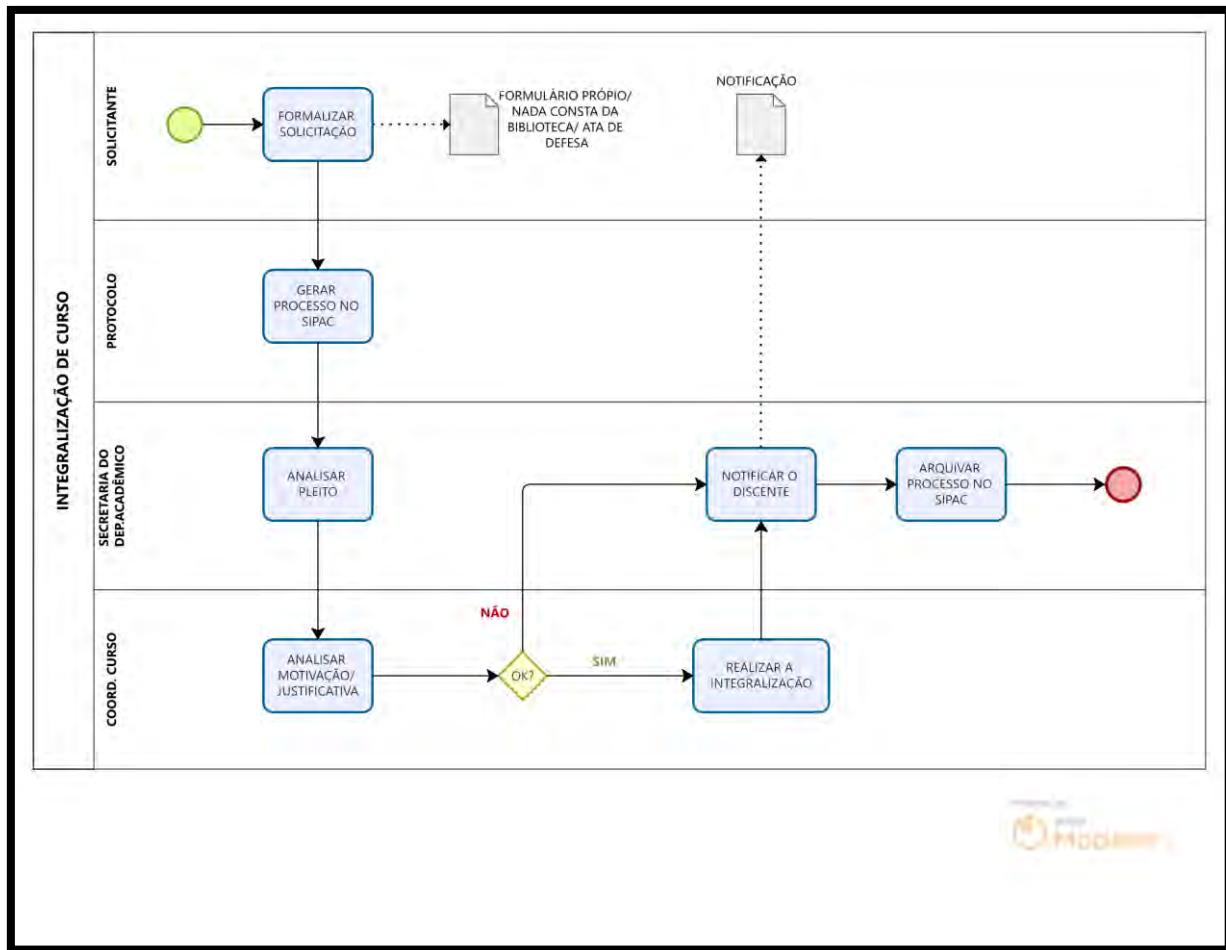


**Figura 22 – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Integralização de curso**

**Fonte:** Grupo focal (2022).

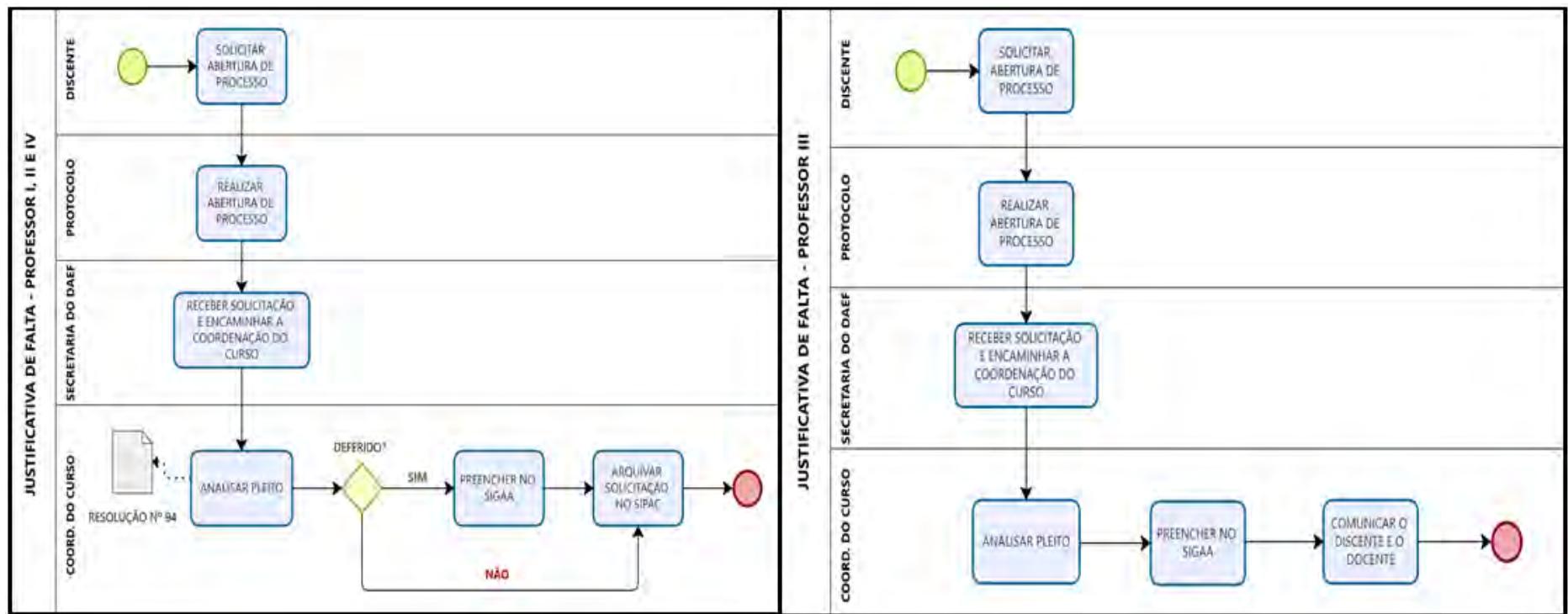
Ele afirma que ele mesmo emite parecer, e caso os documentos que o discente anexou ao processo estiverem de acordo com a Resolução nº 94 do IFAM, ele encaminha para o setor de Departamento Acadêmico para que façam a integralização do discente.

Durante o grupo focal foi novamente lida a Resolução nº 94 do IFAM e decidiu



**Figura 23 – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Integralização de curso**  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

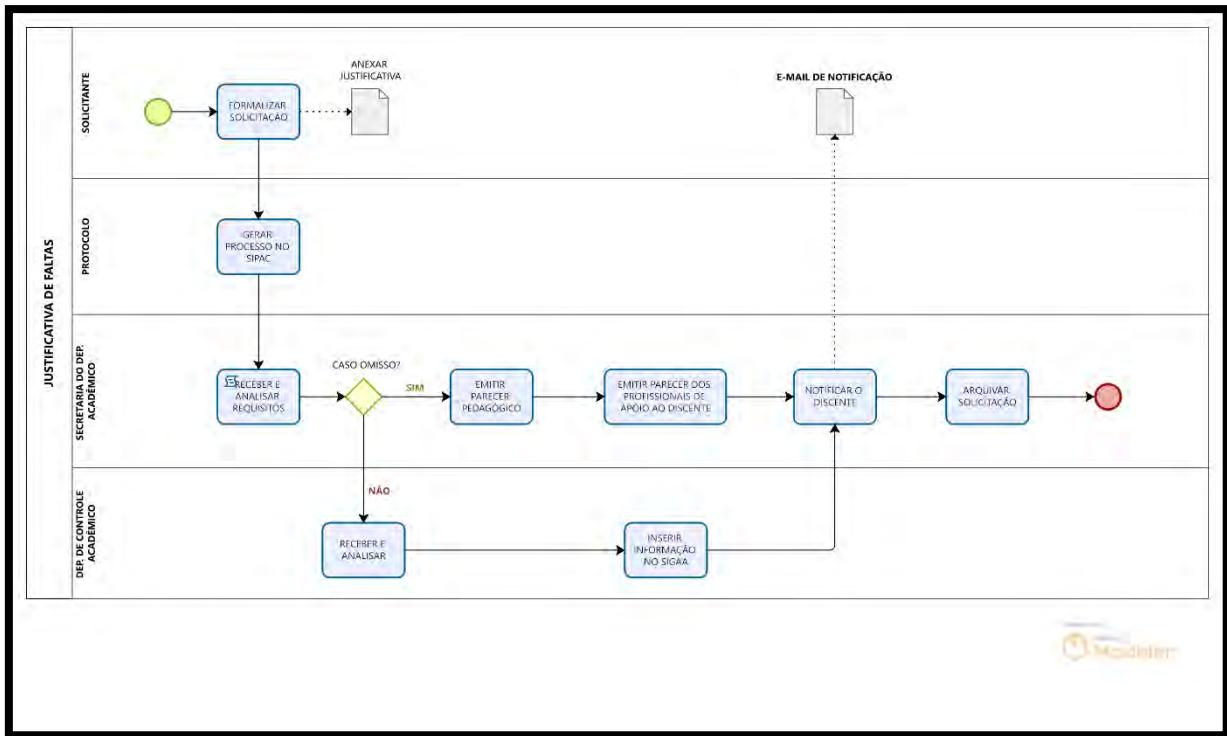
No processo **Justificativa de faltas**, os quatro coordenadores realizam os procedimentos de maneiras parecidas, porém um deles esquece de observar se a justificativa de falta afirmada pelo aluno, está na lista de situações em que pode ser justificada conforme a Resolução nº 94 do IFAM, como mostra a figura 24:



**Figura 24 – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Justificativa de faltas**

**Fonte:** Grupo focal (2022).

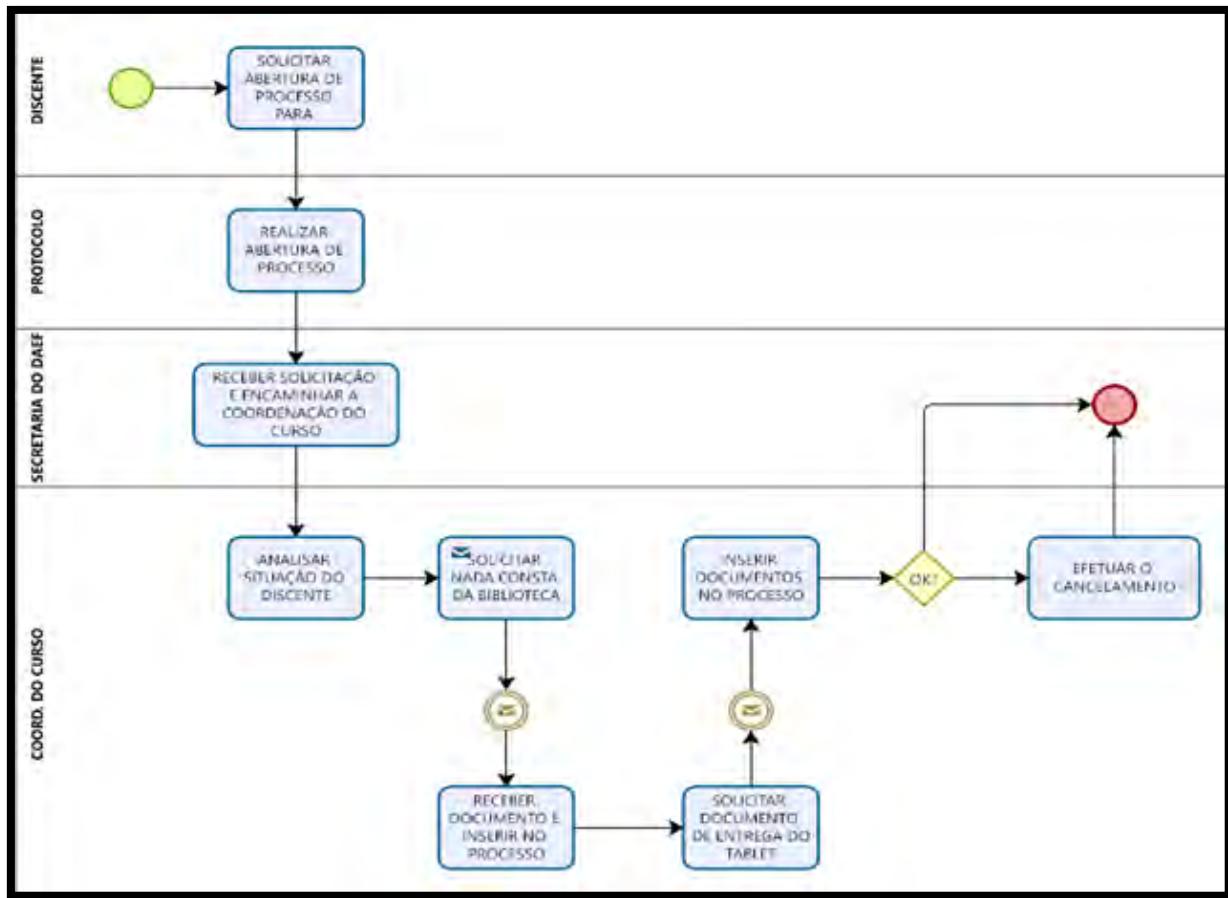
Durante o grupo focal foi novamente lida a Resolução nº 94 do IFAM e decidiu



**Figura 25** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Justificativa de faltas

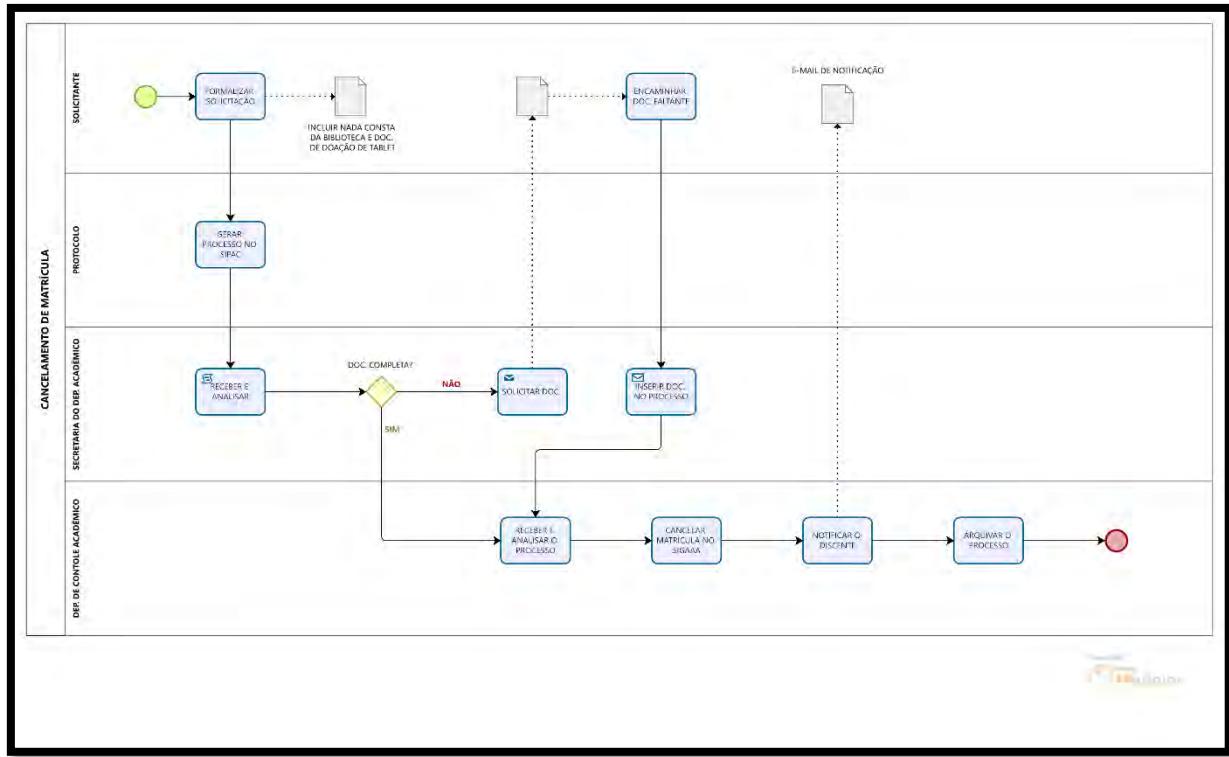
**Fonte:** Grupo focal (2022).

O processo **cancelamento de matrícula** os quatro coordenadores realizam de maneira idêntica, recebem a solicitação e verificam se o aluno anexou ao processo o documento de nada consta emitido pela biblioteca e no caso de ter recebido o tablet do IFAM durante o período da pandemia, se o discente anexou o documento de devolução para poder realizar o cancelamento da matrícula no SIGAA, conforme figura 26:



**Figura 26** – Diagrama As-Is (Como é) do Cancelamento de matrícula  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

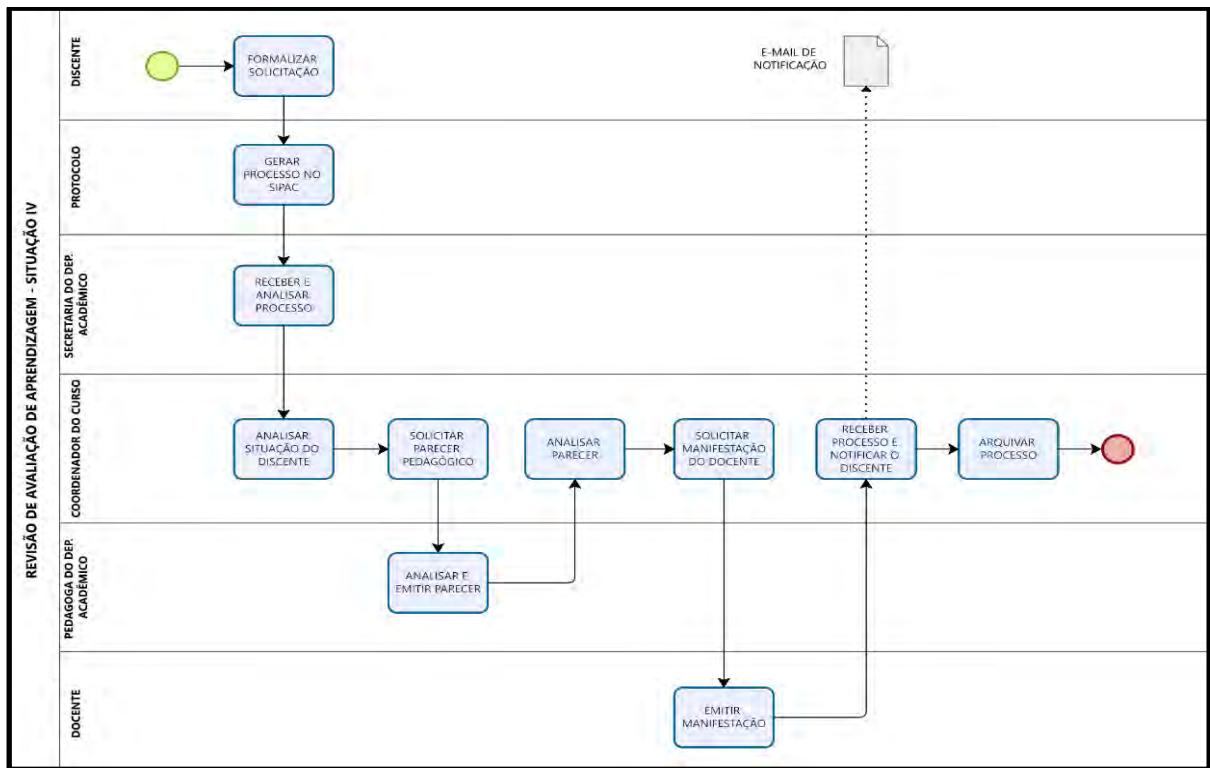
Durante o grupo focal foi novamente lida a Resolução nº 94 do IFAM e decidiu



**Figura 27 – Diagrama To-Be (Como ficará) do Cancelamento de matrícula**

**Fonte:** Grupo focal (2022).

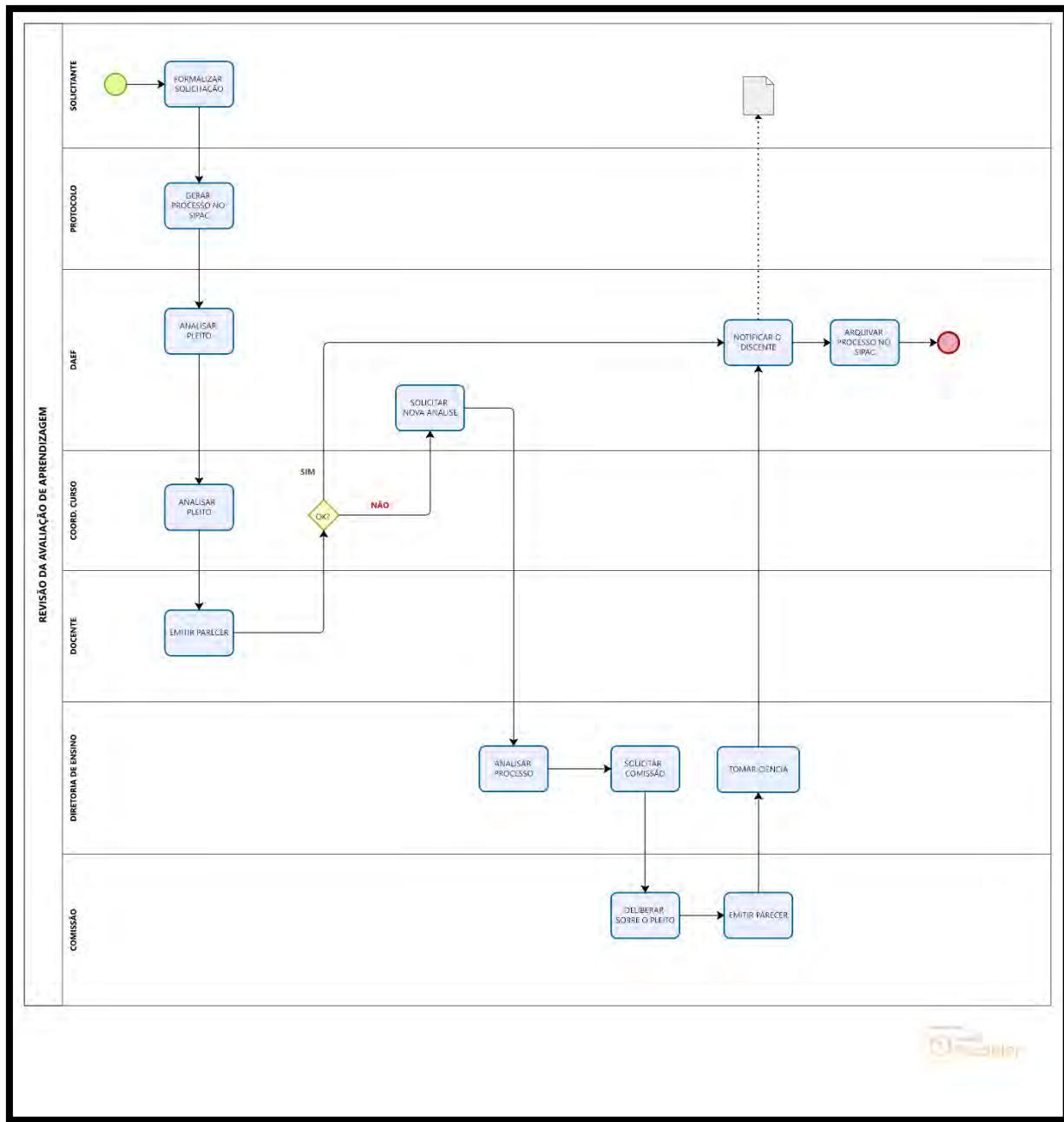
No processo Revisão de Avaliação de Aprendizagem, apenas um coordenador disse que já tinha feito este processo e lembrava, os outros coordenadores afirmaram que não sabem a execução dele, pois nunca o realizaram. Então foi mapeado apenas um diagrama “As-Is” conforme figura a seguir:



**Figura 28** – Diagrama As-Is (Como é) do Processo Revisão de avaliação de aprendizagem

**Fonte:** Grupo focal (2022).

Durante o grupo focal foi novamente lida a Resolução nº 94 do IFAM e decidiu

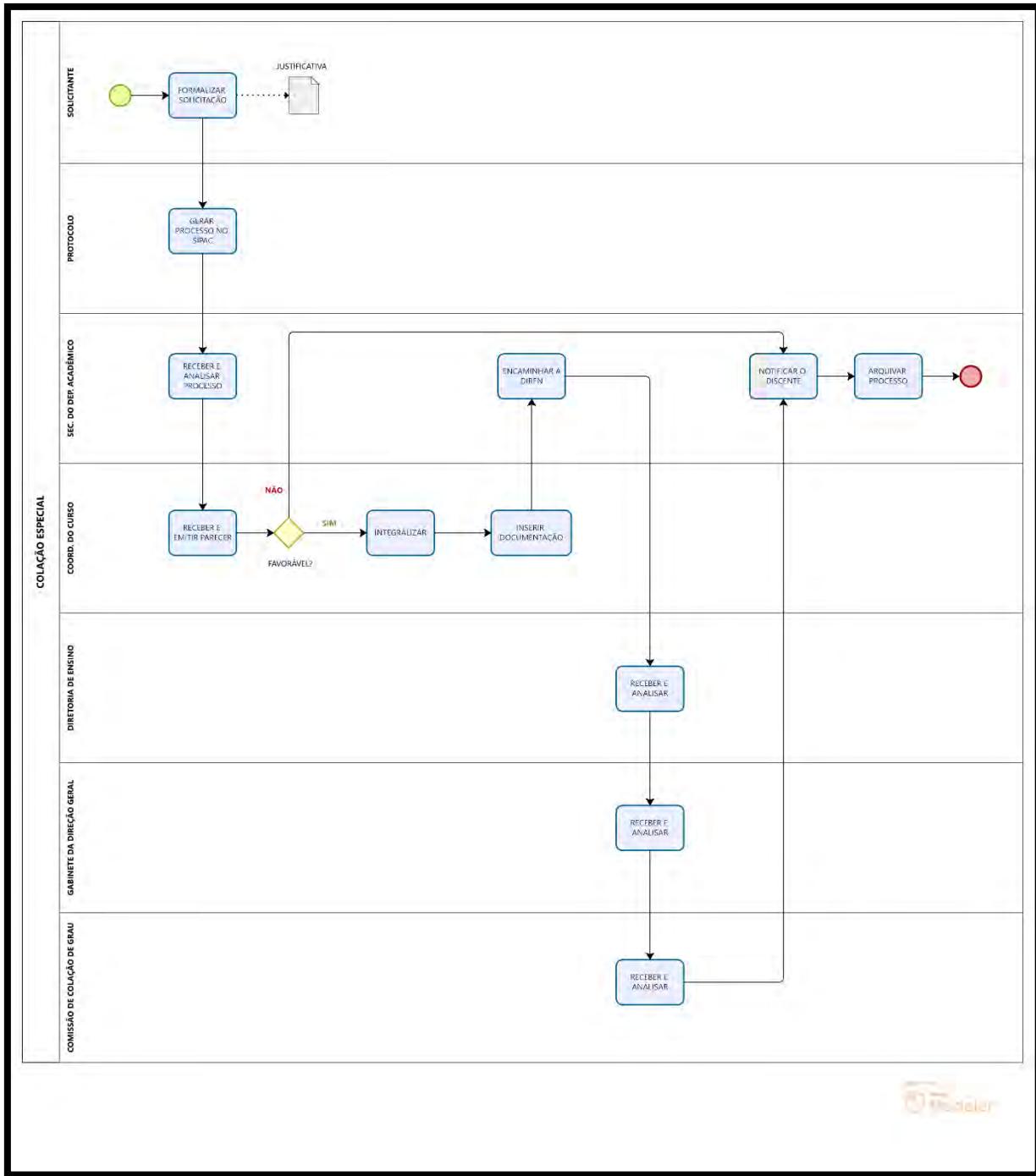


**Figura 29** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Revisão de avaliação de aprendizagem  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

Um dos processos que chama atenção pela resposta dos coordenadores é o de colação de grau especial, pois os quatro coordenadores afirmaram que não são os responsáveis por este processo, inexistindo assim fluxograma. Um coordenador afirma que o processo é de competência da Reitoria, outro respondeu que o responsável pelo processo é da comissão de colação de grau, enquanto dois coordenadores afirmaram que este processo é de competência da chefia do setor.

No grupo focal após a leitura da Resolução nº 94/2015 do IFAM foi possível verificar quais são os setores responsáveis por esse processo e que os coordenadores de curso

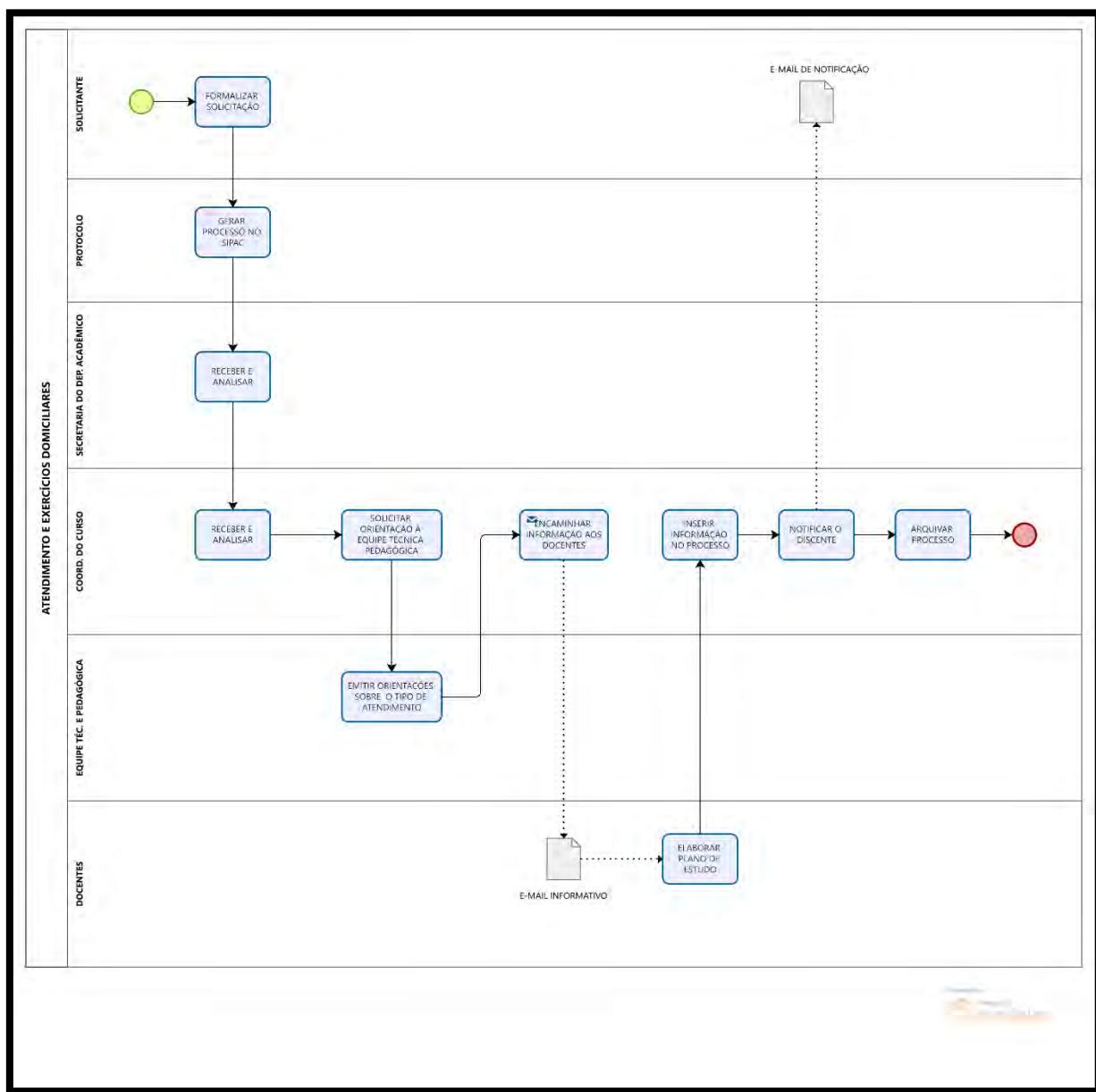
participam dele. Foi padronizado que os coordenadores de curso ao receberem a solicitação do discente deverá emitir parecer, pois somente em casos listados na resolução citada é que os discentes possuem esse direito. Se o parecer for favorável, o coordenador de curso irá realizar a integralização do aluno e encaminhar para a secretaria do DAEF ter conhecimento e enviar para a Diretoria de Ensino, esse encaminhar para a Direção Geral do Campus e esse para a Comissão de Colação de Grau Especial. Quando essa Comissão emite parecer favorável ao aluno, ela o encaminha para a secretaria do DAEF para que ela informe ao aluno e arquive o processo, conforme o seguinte diagrama:



**Figura 30** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Colação Especial  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

Outro processo que não foi possível realizar os diagramas (*As-Is*) foi o de **Atendimento e exercícios domiciliares**, pois os coordenadores responderam que durante a gestão não houve nenhuma solicitação, desconhecendo assim quais os procedimentos que devem ser realizados. No grupo focal a chefe e pedagoga do setor leu a Resolução n<sup>a</sup> 94/2015 do IFAM para que todos tivessem conhecimento do processo e ele foi mapeado sem nenhuma objeção. Como se trata de atendimento ao aluno em uma situação especial, foi sugerido que os

coordenadores tivessem conhecimento dessa situação em todas as etapas, desde a orientação pedagógica e solicitação de plano de estudo para o discente até a notificação do discente e o arquivamento do processo.



**Figura 31** – Diagrama To-Be (Como ficará) do Processo Atendimento e Exercícios domiciliares  
**Fonte:** Grupo focal (2022).

Durante a realização dos grupos focais, 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. Também foi possível desenvolver um pensamento sistêmico capaz de melhorar a comunicação da equipe e até mesmo melhorar as relações interpessoais.

Foi decidido que os TAE's iriam executar os procedimentos que não necessitam de senha em sistema e que não estão descritos como atribuição dos coordenadores de curso na Resolução nº 94/2015. Isso se deve ao fato de que os coordenadores de curso não possuem horário disponível para estarem todos os dias nas coordenações enquanto os TAE's possuem e precisam responder dúvidas e solicitações dos discentes, tornando assim o processo mais rápido, pois o discente não precisa esperar o dia que o coordenador estará na coordenação para movimentar o seu processo.

Dos treze processos analisados no grupo focal, apenas um processo não tinha divergência entre os coordenadores: o de Justificativa de faltas, e foi considerado eficiente pelo os coordenadores, não tendo sido alterado durante o grupo focal. 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.

Durante os grupos focais, os processos acadêmicos foram redesenhados e padronizados em folha A4, depois 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 para evitar falhas nos novos processos e na sua execução.

Posteriormente, com a confirmação dos coordenadores sobre os processos, foi solicitada a inserção de um *link* com os mapas padronizados, para ficarem disponíveis na internet, ao setor de Comunicação Social.

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 a 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 possa replicá-los e adaptá-los na sua instituição. Este procedimento facilita também sua atualização.

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 diagramas 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. CONCLUSÃO

A pesquisa evidenciou o trabalho realizado pelos coordenadores de cursos de licenciaturas no setor DAEF/CMC/IFAM. Tal função é complexa, com várias atribuições, inclusive de gestão administrativa, a qual os coordenadores não têm conhecimento por se prepararem para atuar na instituição apenas como docente. Diante desta situação, foi feita uma análise de como os processos acadêmicos das coordenações eram feitos pelos coordenadores (*As-Is*) e foi constatado que as tarefas eram realizadas de maneiras divergentes entre os coordenadores, causando assim constantes atualizações (divergentes entre os coordenadores de cada curso de licenciatura) da maneira como os processos são realizados, tendo em vista a rotatividade de coordenadores e falta de uma ferramenta específica para auxiliar os coordenadores de cursos a executarem suas funções.

Por meio desta pesquisa 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 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 utilizando o conhecimento informal de cada coordenador.

Espera-se que os resultados da pesquisa e do produto tecnológico desenvolvidos façam com que a Instituição tenha interesse em padronizar outros processos de outros setores que apresentem as mesmas necessidades.

A experiência resultante da pesquisa traz a perspectiva de repensar outros processos institucionais com a intenção de desenvolver o debate e troca de conhecimento entre os coordenadores (principais atores dos processos). Será proposta à Diretoria de Ensino do Campus Manaus Centro a realização de uma mesa redonda com os coordenadores uma vez por ano para discussão e debate dos processos para verificação do que precisa ser atualizado e como podem ser realizadas as mudanças, visando reconhecer qual conhecimento adquirido poderia ser utilizado dentro dos fluxos para a melhoria, eficiência e modernização dos processos em atendimento à legislação vigente.

Com a realização da padronização dos processos das coordenações de licenciaturas foi possível identificar falhas, lacunas e gargalhos dos processos, tendo assim impacto positivo no setor de coordenação de licenciaturas, pois os servidores envolvidos podem consultar como proceder diante das tarefas. Ademais, tudo isto poderá ser replicado em outros setores de coordenação de cursos, auxiliando assim uma melhor execução dos processos do IFAM.

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: “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?”. A resposta é utilizando a Gestão do Conhecimento e o SECI para potencializar a contribuição dos coordenadores formalizando um conhecimento que antes era informal na construção e padronização dos processos das coordenações. O objetivo final da pesquisa foi atingido: 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.

## 6. PRODUTO TECNOLÓGICO

Nesta seção será apresentado o produto tecnológico desse trabalho, que está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

### 6.1 Descrição

Essa pesquisa desenvolveu um produto tecnológico de médio teor inovativo, pois foram utilizados conhecimentos já pré-estabelecidos da Instituição (conhecimento informal dos servidores e legislação vigente), mas que não estavam formalizados em processos de gestão. Foram padronizados os 13 processos que são executados nas coordenações de cursos de licenciaturas, conforme Quadro 3:

**Quadro 3.** 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).

Os treze processos foram padronizados após a aplicação de dois questionários e da realização dos grupos focais. Anteriormente eles eram realizados de forma subjetiva, ou seja, cada coordenador de curso desenvolvia suas atividades da forma como as informações foram repassadas, em que se destaca o fato de que os coordenadores de curso não tiveram nenhum treinamento prévio ou posterior ao assumirem a função, e nenhum material de apoio, como um manual.

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. Além dos diagramas estão disponíveis no

website os documentos que devem ser anexados nas solicitações, como exemplo: 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, incluindo assim 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, permanecendo 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, entre outros itens, que foram replicados para os servidores do referido setor, os quais se comprometeram em inserir os mapeamentos dos processos e as atualizações necessárias.

O principal fator que fez com que o produto tecnológico fosse um website com os mapeamentos (ao invés de dispô-los em um manual físico para ficar no setor), 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. Porém, outros fatores também foram relevantes para esta decisão tais como: 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 que o usuário esteja off-line; além da segurança oferecida em um site oficial do governo, pois somente pessoas autorizadas podem modificar o conteúdo dos diagramas.

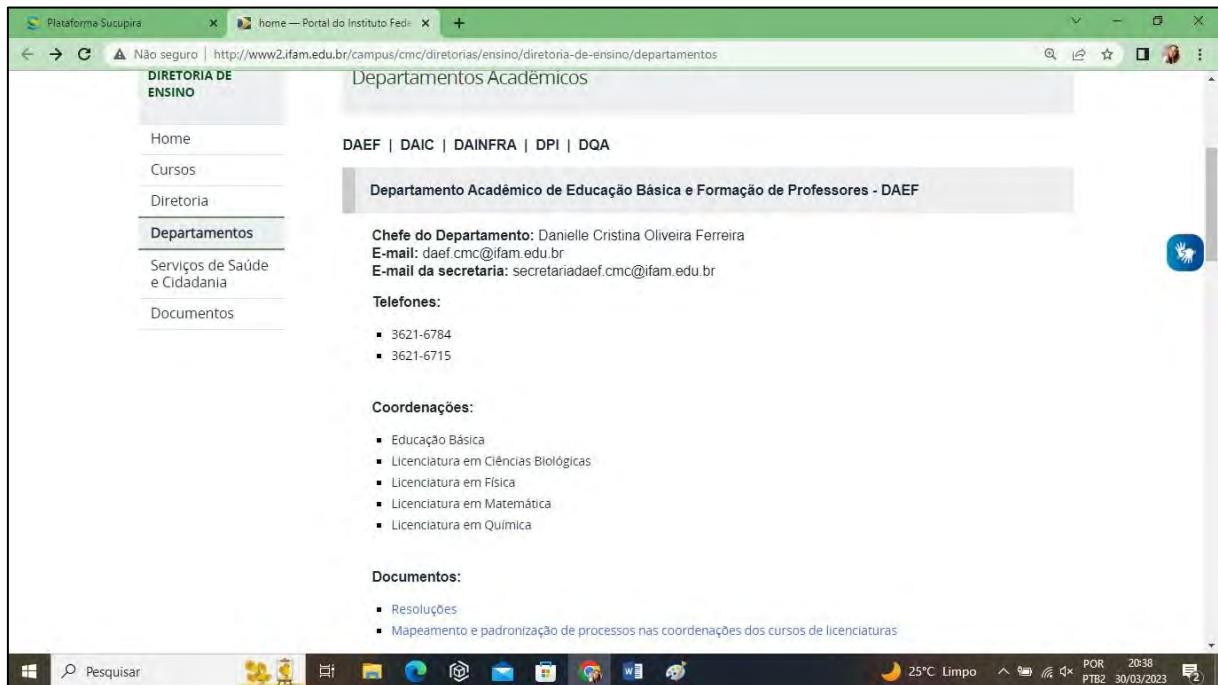
Caso haja troca de servidores do setor da comunicação social ou algum servidor do DAEF queira assumir a responsabilidade de atualizar os mapeamentos e inseri-los no site do IFAM, há dois treinamentos com acesso restrito apenas a servidores do IFAM:

<https://drive.google.com/file/d/1eWEvVNESZpaRSvDDSYj-zScwCai0IcA5/view?pli=1>

[https://drive.google.com/file/d/1WVbC7E8iMInlDnfCDKT\\_OGx6UjLZJfUB/view?pli=1](https://drive.google.com/file/d/1WVbC7E8iMInlDnfCDKT_OGx6UjLZJfUB/view?pli=1)

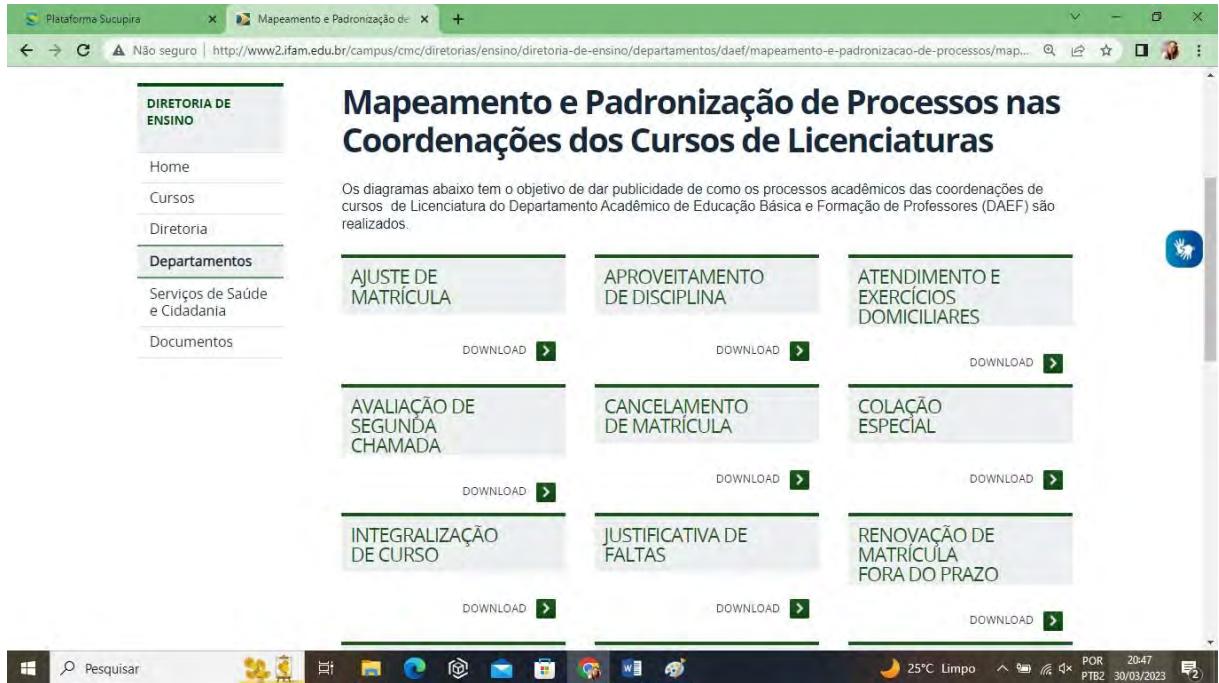
O produto final já está disponível no site oficial do IFAM/Campus Manaus Centro na aba da Diretoria de Ensino – Departamentos – DAEF no link:  
<http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/diretorias/ensino/diretoria-de-ensino/departamentos/daef/mapeamento-e-padronizacao-de-processos/mapeamento-e-padronizacao-de-processos-1>.

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 a seguir:



**Figura 32** – Página da internet dos Departamentos de Ensino do IFAM/CMC  
**Fonte:** Site do IFAM (2023)

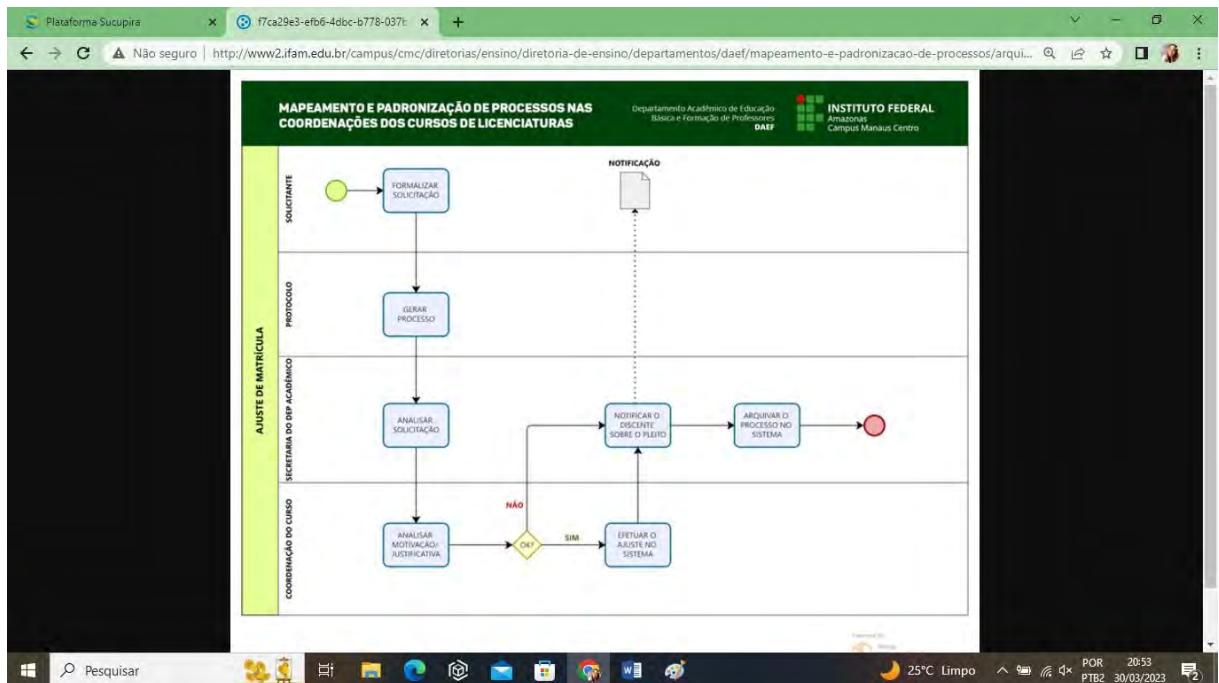
Ao clicar no link “Mapeamento e padronização de processos nas coordenações dos cursos de licenciaturas”, será aberta uma aba em que todos os treze processos das coordenações estão disponíveis para visualização.



**Figura 33** – 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 30) para possível realização de download e armazenamento deles em notebooks, tablets e celulares.



**Figura 34** – Processo Ajuste de Matrícula na página da internet do site oficial do IFAM/CMC/DAEF

**Fonte:** Site do IFAM (2023).

## 6.2 Classificação do Produto – Manual Capes

Este produto tecnológico está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

**Discente:** Renata de Aguiar Garcia

**Docente orientadora:** Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

**Docente coorientador:** Dr. Américo da Costa Ramos Filho

**Dissertação:** Mapeamento e padronização de processos nas coordenações dos cursos de licenciaturas do IFAM/CMC: criando a memória institucional

**Data da defesa:** 02/05/2023

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Autarquia federal do setor de educação

**Definição:** Site com processos acadêmicos das coordenações de curso de nível superior mapeados e padronizados.

#### **Descrição do produto e sua finalidade:**

O produto tecnológico desenvolvido é um link no site oficial do IFAM que tem como objetivo final 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.

#### **Avanços tecnológicos/grau de novidade:**

A pesquisa possibilitou propor ações inovadoras no IFAM/CMC/DAEF ao padronizar os processos acadêmicos que são realizados nas coordenações de cursos de licenciaturas do DAEF, visando a eficiência deles, tendo como base a utilização da gestão do conhecimento dos coordenadores de curso.

- Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

Para o desenvolvimento desse produto, se objetivou atender a uma necessidade dos setores acadêmicos de nível superior, utilizando o conhecimento informal adquirido pelos coordenadores de curso superior. Utilizando a gestão do conhecimento para refinar a gestão de processos foi possível construir e padronizar os diagramas dos processos acadêmicos realizados nas coordenações de curso. Após essa construção, os diagramas dos processos foram desenhados no software *Bizagi* e posteriormente convertidos em PDF para a inclusão deles no site oficial do IFAM/CMC.

**Modalidade:**

- Processos/produtos industriais não patenteáveis
- Técnica na área de saúde
- Material de referência
- Cepas não patenteadas
- Produtos naturais
- Outro: \_\_\_\_\_

**Titular:** Renata de Aguiar Garcia

**Co-titulares:** Maria Cristina Drumond e Castro e Américo da Costa Ramos Filho

Há licenciamento?  sim

não

O produto não foi licenciado, mas durante o período da pesquisa foram realizados testes para verificar a sua eficiência no setor DAEF e obteve resultado positivo entre os servidores do referido setor. Conforme pode ser visualizado na declaração de relevância da pesquisa, a chefe imediata do DAEF e o diretor do IFAM/CMC afirmam que o produto tornou os processos acadêmicos mais eficazes e futuramente há intenção de replicá-los nos demais setores acadêmicos, além da utilização da técnica de padronização dos processos acadêmicos para padronizar os processos administrativos do setor.

**Docentes Autores:**

Nome: Maria Cristina Drumond e Castro

Nome: Américo da Costa Ramos Filho

**Discentes Autores:**

Nome: Renata de Aguiar Garcia

**Conexão com a Pesquisa:**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Mapeamento e padronização de processos nas coordenações dos cursos de licenciaturas do IFAM/CMC: criando a memória institucional.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

( ) Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

**Situação atual da Produção:**

- ( ) Piloto/Protótipo
- ( ) Em teste
- ( x ) Finalizado/implantado

**Aplicabilidade da Produção Tecnológica**

**Descrição da Abrangência realizada:**

Este produto final associado à dissertação de mestrado profissional que 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.

**Descrição da Abrangência potencial:**

Replicar essa técnica em outros setores do IFAM e em outras instituições de ensino superior que pretendem tornar os processos acadêmicos dos cursos superiores mais eficazes, respeitando as particularidades de cada servidor, curso e instituto de educação.

**Descrição da Replicabilidade:**

A replicabilidade do produto final é possível e recomendado para todos os setores acadêmicos do IFAM/CMC, conforme afirma o diretor do *Campi* na declaração de relevância

do produto. Sendo possível ser aplicado por outras instituições educacionais, observados os ajustes ou adaptações.

#### **A produção necessita estar no repositório?**

Sim

#### **Documentos Anexados (em PDF)**

(x) Declaração emitida pela organização cliente

#### **6.3 Objetivo final**

O *website* com os mapeamentos dos processos das coordenações de cursos de licenciaturas tem como objetivo criar um método para a padronização dos processos acadêmicos a fim de transformá-los em processos eficientes e reduzir os ruídos produzidos pela execução desordenada do processo.

#### **6.4 Objetivos intermediários**

1. Definir competências e responsabilidades dos sujeitos dos processos;
2. Padronizar o fluxo das tarefas dos Processos Acadêmicos do DAEF;
3. Apresentar o *website* para os gestores de Ensino no IFAM/CMC.

#### **6.5 PÚBLICO ALVO**

O *website* com os mapeamentos dos processos das coordenações de cursos de licenciaturas é um site norteador voltado para a orientação e a padronização do fluxo das tarefas dos processos acadêmicos das coordenações de curso de nível superior. Ele é voltado para os coordenadores de cursos, docentes, discentes e TAE's envolvidos nos processos.

#### **6.6 Periodicidade para atualização dos diagramas**

A atualização dos diagramas deve ser feita sempre que um novo conhecimento possa deixar o processo mais célere, ou sempre que alguma norma sofra alterações que modifiquem as competências e prazos dos processos.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP.** Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod\\_resource/content/2/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod_resource/content/2/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf). Acesso em: 27 jun. 2021
- ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ. 2009. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod\\_resource/content/2/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod_resource/content/2/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf). Acesso em 15 mar. 2021.
- ALMEIDA, L.C.; SALLAS, 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.
- ARAÚJO, A. C. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no Campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral.** 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em:  
<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/16795>. Acesso em: 21 fev. 2023
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2011.
- BAGNOLESI, F. A; LONGO, R. M. J.; QUEIROZ, C. **O passo a passo da Gestão do Conhecimento:** metodologia, processo de implantação, governança corporativa e construção de indicadores. Amazon, 2018. Disponível em: [https://www.amazon.com.br/PASSO-GEST%C3%83O-CONHECIMENTO-METODOLOGIA-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-ebook/dp/B07CYK6JCP#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.com.br/PASSO-GEST%C3%83O-CONHECIMENTO-METODOLOGIA-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-ebook/dp/B07CYK6JCP#detailBullets_feature_div). Acesso em: 14 out. 2022
- 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.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/18175>. Acesso em: 12 fev. 2023
- BARBOSA, R. R.; FERNANDES, F. B. R.; SILVA, L. D.; FILHO, A. C. R.; MEDEIROS, D. C. 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. Disponível em:  
<https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1867>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BARRETO, J.S.; SARAIVA, M. O. **Processos gerenciais**. Porto Alegre: SAGAH, 2017

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754#:~:text=O%20modelo%20de%20GC%20posto,iv%20ciclo%20KDCA%3B%20v>). Acesso em 15 ago. 2021.

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.1984-6606.2012v12n30p4>. Acesso em: 01 ago. 2022.

BERNARDES, A. V. S. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: A transferência de conhecimento nas substituições das pessoas. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/136697/1/TGI0581.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022

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](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](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/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.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.

BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Brasília, DF. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em 25 jun. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**. v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/yGxNGHd7GvFptzTPbD4fzDD/?lang=pt>. Acesso em: 12 mai. 2022.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públcas 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.; ARGOUD, 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. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/1775>. Acesso em 30 mai. 2022

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006. Disponível em: <https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Relatório de Grupo de Trabalho para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação da produção Técnica e Tecnológica**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>. Acesso em: 07 mar. 2023

CRESWELL, J. W. **O projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Sage. 2010.

CRIVELLARO, F.F. **Mapeamento de Processos como ferramenta auxiliar para conversão digital em gestão de documentos acadêmicos**. 2023. Tese (Doutorado) em Ciência da Computação. Universidade Estadual Paulista. Marília, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/238678>>. Acesso em: 02 fev. 2023

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems** 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

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

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palabra clave, Ensenada**, v. 10, n. 1, p. 106, oct. 2020. Disponível em [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-99122020000200106&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-99122020000200106&lng=es&nrm=iso). Acesso em 24 Out. 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/61e5c7c870db8b034c9f438f/Aplicacao-do-ciclo-BPM-na-Logistica-Humanitaria-Uma-proposta-para-automatizar-atividades-de-suporte-numa-situacao-de-inundacao.pdf](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/61e5c7c870db8b034c9f438f/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.

DIOGO, R. O. A.; KOLBE, J. A.; SANTOS, N. A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. **P2p e inovação**, [s. L.], v. 5, n. 2, p. 154–175, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/4384>. Acesso em 07 jan. 2023

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

FRANCO, E. **As funções do coordenador de curso ou como construir um coordenador ideal**. Disponível em: <[http://www.abmes.org.br/publicacoes/Cadernos/08/funcoes\\_coordenador.htm](http://www.abmes.org.br/publicacoes/Cadernos/08/funcoes_coordenador.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2022

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. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2553>. Acesso em: 15 jan. 2023.

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](https://www.paulofreire.org/images/pdfs/Extens%C3%A3o_Universit%C3%A1ria_-Moacir_Gadotti_fevereiro_2017.pdf). Acesso em: 25 out. 2022.

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

GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.40, n. Rev . adm. Empres., 2000 40(1), p. 6-0, jan. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-7590200000100002> Acesso em 03/01/2022.

GONÇALVES, J. E. L.. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. Rev . adm. Empres., 2000 40(4), p. 8-19, out. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-7590200000400002> Acesso em 03/01/2022.

IFAM. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. RESOLUÇÃO Nº. 94-CONSUP/IFAM, de 23 de dezembro de 2015. Aprovada pelo Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Manaus, 2015. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/cprf/ensino/graduacao/resolucoes-norteadoras-de-graduacao-no-ambito-do-ifam>. Acesso em 23 mar 2021

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.

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.

LUCIAN, R. **Repensando o uso da escala Likert:** tradição ou escolha técnica? Disponível em: [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v9n1/2\\_Repensando%20o%20Uso%20da%20Escala%20Likert%20Tradi%C3%A7%C3%A3o%20ou%20Escolha%20T%C3%A9cnica%20-%20PORTUGU%C3%8ASC.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v9n1/2_Repensando%20o%20Uso%20da%20Escala%20Likert%20Tradi%C3%A7%C3%A3o%20ou%20Escolha%20T%C3%A9cnica%20-%20PORTUGU%C3%8ASC.pdf). Acesso em: 10 out. 2021

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

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. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2598/491493556>. Acesso em: 27 dez. 2022.

MELLO, M. S. d. M. N. **De Escola de Aprendizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas:** cem anos de história. Manaus, 2009.

MORIN, A. **Pesquisa-ação integral e sistêmica:** uma antropopedagogia renovada. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

MOURA, A. G; VASCONCELOS, A. P. V; SILVA, S. V; SILVA, L. A. S. 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. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1444>. Acesso em 12 dez. 2022.

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.

NETTO, C. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos.** Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30092004-153603/pt-br.php>. Acesso em: 9 fev. 2023

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, 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.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? **Cadernos da Fucamp.** v. 19 n. 41 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2208>. Acesso em: 15 fev. 2023.

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?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 mar. 2022

PEREIRA, N. A; ARGOUD, A. R. T. T.; PEREIRA FILHO, N. A; POLITANO, P. R. **Gestão por Processos.** São Carlos: Pixel, 2015.

PESSOA, M. F; COELHO, A. L. D. A. L; FRADE, C. M; MORAIS, L. A. D. Competências gerenciais do professor gestor: um estudo de coordenadores de curso de graduação na Universidade Federal da Paraíba. **Revista eletrônica Gestão & Sociedade.** v. 17, n 45, p. 4820-4849. Maio-Agosto 2022. Disponível em:  
[https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18849?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18849?locale=pt_BR). Acesso em: 15 fev. 2023.

PINTO, T. R. G. S.; MARTINS, S.; FARIA, R. d. O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 49-72, jan. 2019. ISSN 1983-4535. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p49>. Acesso em: 24 ago. 2020.

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

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

QUADROS, S. C. de O. .; CONTI, M. de 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., & MACCARL, E. A.. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.** 2003. Disponível em:

[https://www.academia.edu/11676878/GEST%C3%83O\\_DO\\_CONHECIMENTO\\_EM\\_INSTI\\_TUI%C3%87%C3%95ES\\_DE\\_ENSINO\\_SUPERIOR](https://www.academia.edu/11676878/GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO_EM_INSTI_TUI%C3%87%C3%95ES_DE_ENSINO_SUPERIOR). Acesso em: 06 out 2022

ROSSETTI, A. *et al.* **A organização baseada no conhecimento:** novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. Inf., Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008. Disponível <https://www.scielo.br/j/ci/a/Crs8XPN4rjGdQXD3JKCXmhJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 9 mar. 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. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34804>. Acesso em: 10 jan. 223.

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

SANTOS, J.L.G.d.; ERDMANN, A.L.; MEIRELLES, B. H.S.; LANZONI, G. M. d. M.; CUNHA, V. P. d; ROSS, R. **Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/cXFB8wSVvTm6zMTx3GQLWcM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 05 mar. 2022.

SCATOLIN, H. G. **A gestão do conhecimento nas organizações:** o legado de Nonaka e Takeuchi. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/21772>. Acesso em 10 nov. 2021.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 38 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SILVA. L. D.; MEDEIROS. D. D. C.; BARBOSA. R.R.; FERNANDES. F. B. R.; FILHO. A. D. C. R. Mapeamento de processos do setor de compras: caso CPRM – serviço geológico do Brasil – Escritório Rio de Janeiro. Rev. **REA**, v. 20, n. 2 (2021). Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1867>. Acesso em: 27 dez. 2022.

SILVA, T. D. L. d.; SILVA, E. M. d. **Dos cursos de capacitação à aprendizagem organizacional no setor público: quais pedras encontramos nesse caminho?** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97787/Dos%20Cursos%20De%20Capacita%C3%A7%C3%A3o%20Aprendizagem%20Organizacional%20No%20Setor%20P%C3%BAblico%20Quais%20Pedras%20Encontramos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 30 mar. 2022

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

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave.** Tampa: MeghanKiffer Press, 2003 apud 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 inundaçao. 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/61e5c7c870db8b034c9f438f/APLICACAO-DO-CICLO-BPM-NA-LOGISTICA-HUMANITARIA-UMA-PROPOSTA-PARA-AUTOMATIZAR-ATIVIDADES-DE-SUPORTE-NUMA-SITUACAO-DE-INUNDACAO.pdf](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/61e5c7c870db8b034c9f438f/APLICACAO-DO-CICLO-BPM-NA-LOGISTICA-HUMANITARIA-UMA-PROPOSTA-PARA-AUTOMATIZAR-ATIVIDADES-DE-SUPORTE-NUMA-SITUACAO-DE-INUNDACAO.pdf). Acesso em: 20 jan. 2023

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

SOUTO, L. F; FARIA, M. F. B. Risco de perda de conhecimento no contexto da administração pública: uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base de dados scielo. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 21, n. 60, Set/Dez. 2021. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/25221>. Acesso em: 27 dez. 2022.

SOUSA, P. A; FILHO, A. C. R; VASCONCELOS, C. H. Gestão do Conhecimento Pessoal: Definições e Proposições para uma Nova Agenda de Pesquisa. In: **Simpósio de Excelência e Gestão e Tecnologia** 2014. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/42220477.pdf>. Acesso em 8 fev. 2008

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. **Gestão do conhecimento: conceitos e modelos**. In: TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TEIXEIRA, G. **A Questão do Método na Investigação Científica**. São Paulo: FEA/USP, 2007. Disponível em: [http://150.162.8.240/somente-leitura/PNAP\\_2011\\_1/Modulo\\_1/Metodologia\\_apudEstudo\\_Pesq\\_Adm/Material\\_didatico/Txtos\\_apoio/Unidade\\_2/A\\_questao.pdf](http://150.162.8.240/somente-leitura/PNAP_2011_1/Modulo_1/Metodologia_apudEstudo_Pesq_Adm/Material_didatico/Txtos_apoio/Unidade_2/A_questao.pdf). Acesso em: 10 ago. 2022

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2001. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/ric/article/view/157/144#:~:text=Gerenciando%20conhecimento%3A%20como%20a%20empresa,no%20aprendizado%20e%20na%20criatividade..> Acesso em: 18 mai. 2022.

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

TOSTA, H. T. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira do Sul**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96019/295652.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 nov. 2021.

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

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 08 fev. 2023.

VASCONCELLOS, D. C. V. de S; FILHO, A. da C. R. (2021). A gestão do conhecimento pessoal de coordenadores de cursos de graduação. **Brazilian Journal of Development**. 7(2), 19428–19447. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/25236/20123>. Acesso em: 10 mar. 2023

VITORIANO, M. A. V.; GASQUE e K. C. G. D. Grupo Focal Na Ciência Da Informação: Papel Do Moderador. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, vol. 17, abril de 2023, p. e023016, doi:10.36311/1981-1640.2023.v17.e023016. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/13904>. Acesso em: 15 mai. 2023

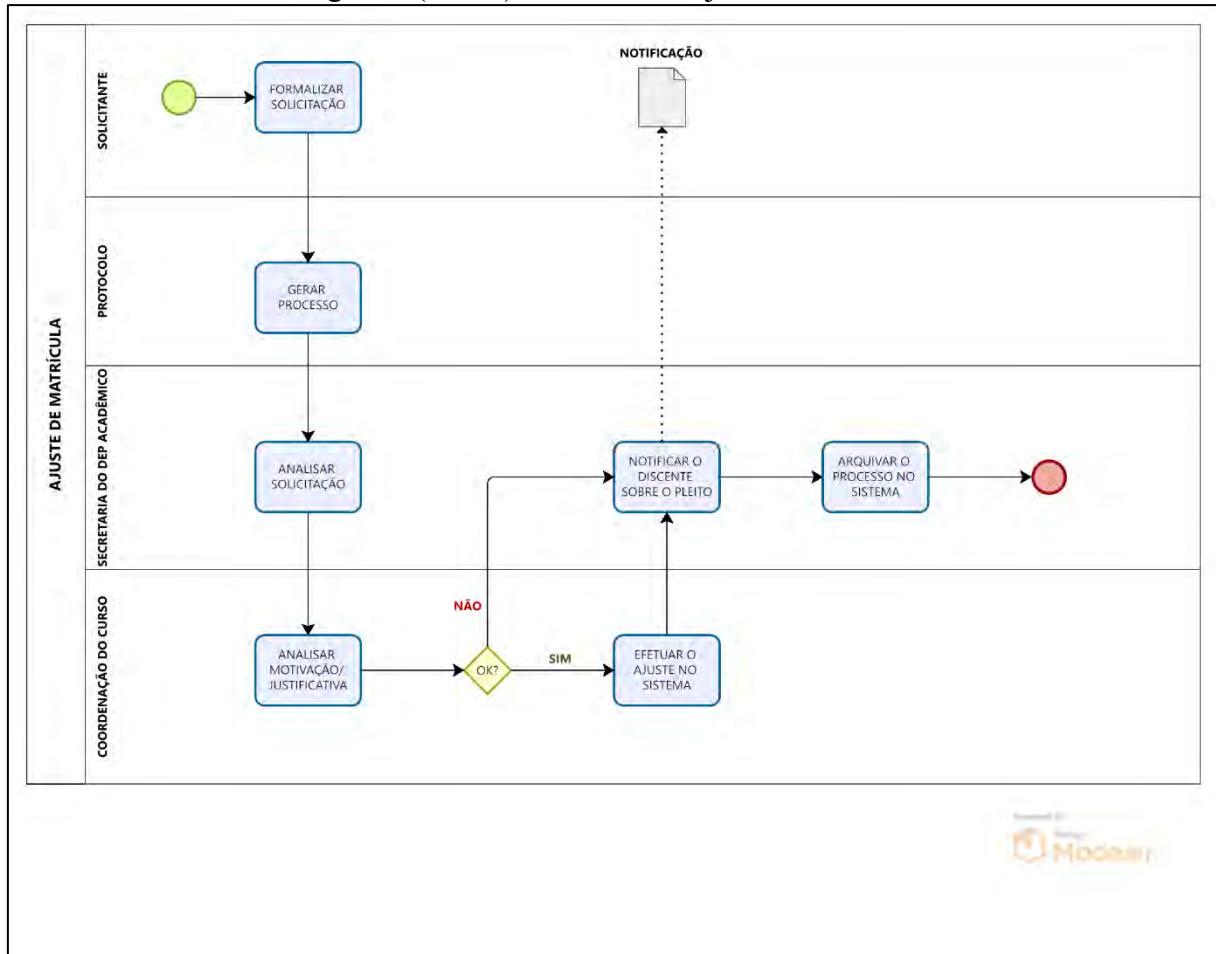
YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Pensa. 2016

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. d. M. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14848>. Acesso em: 03 ago. 2022.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

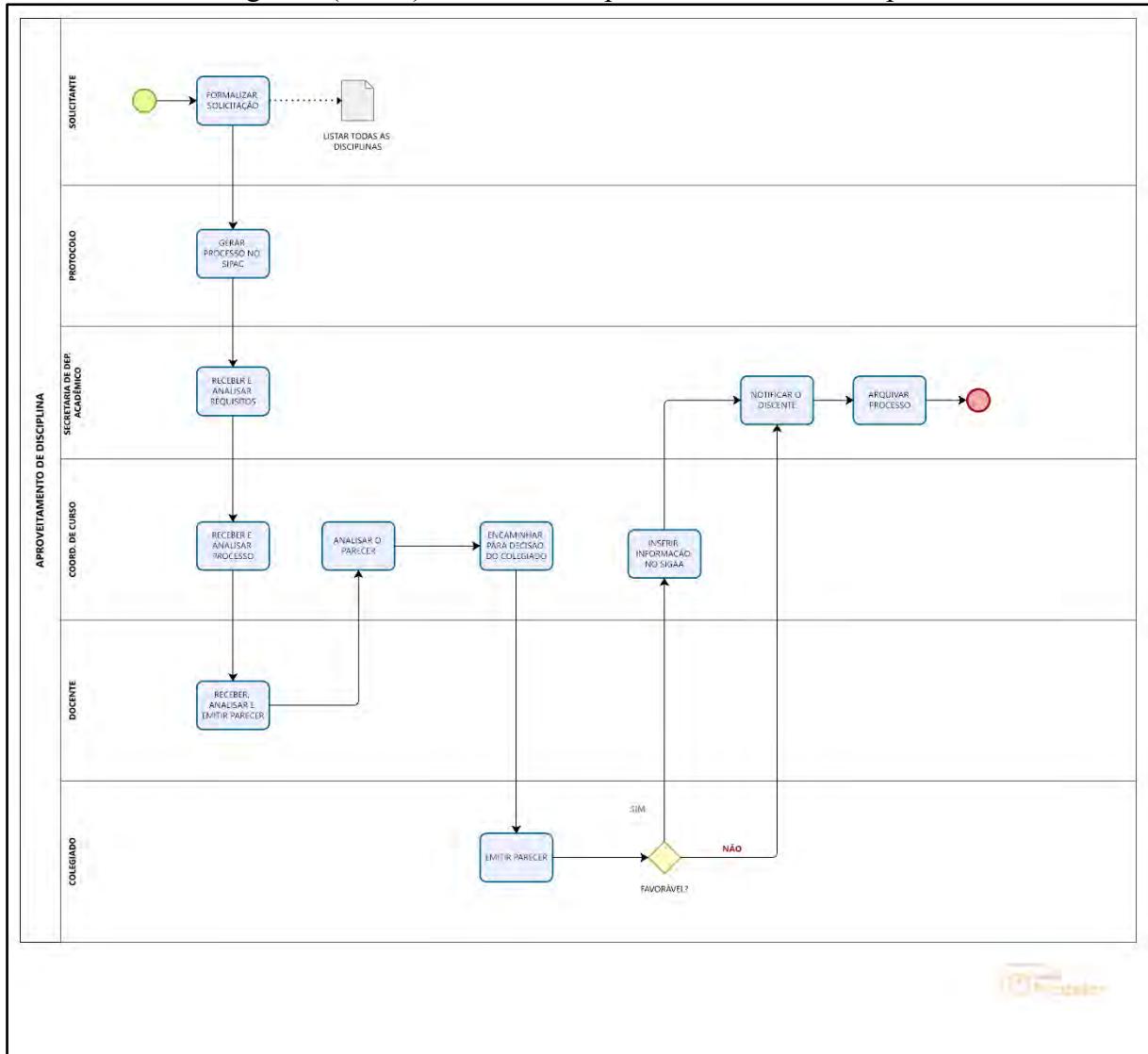
## Diagrama (*To-Be*) do Processo Ajuste de Matrícula



Fonte: Grupo focal (2022).

## APÊNDICE B

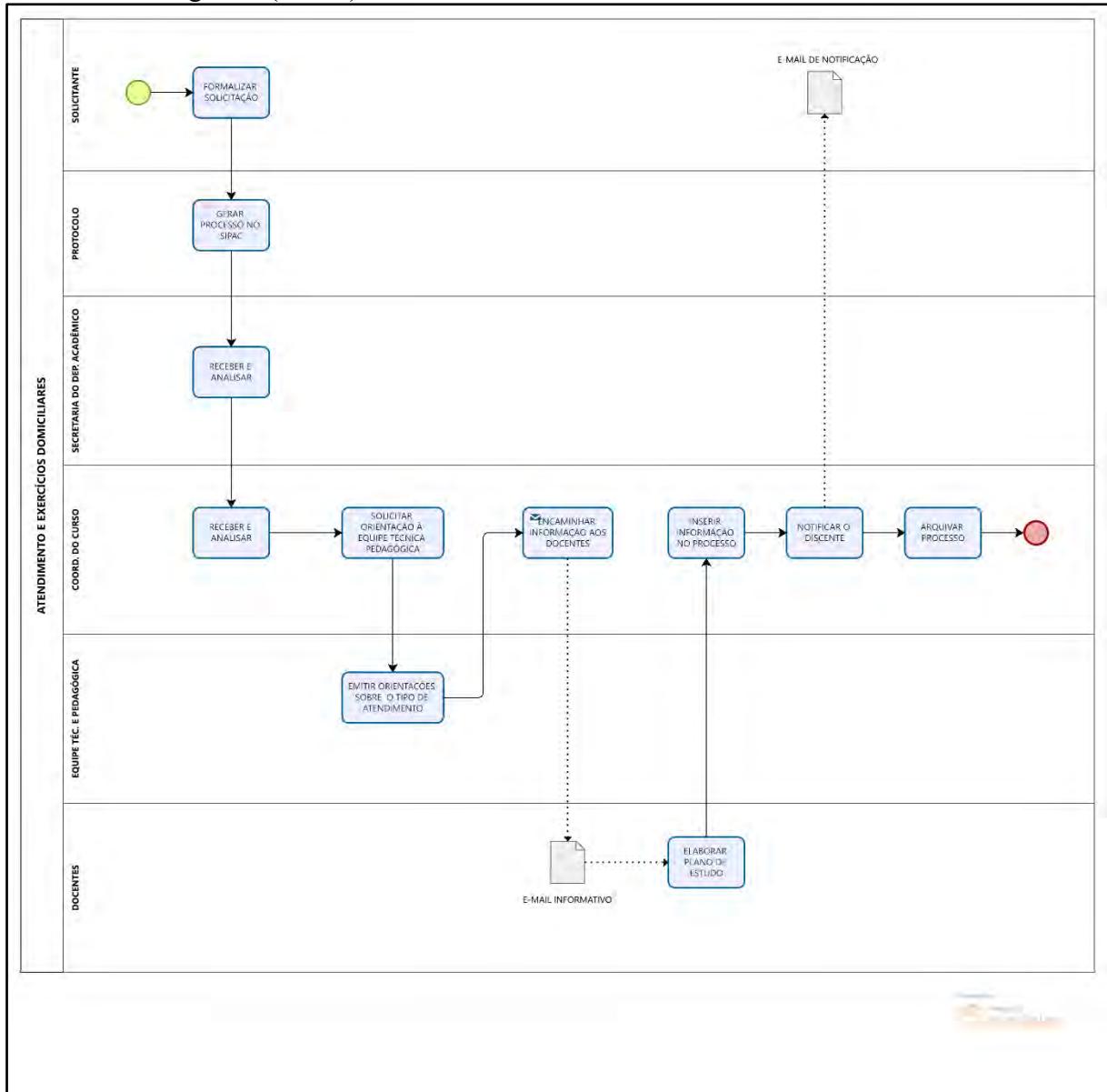
### Diagrama (To-Be) do Processo Aproveitamento de Disciplina



**Fonte:** Grupo focal (2022).

## APÊNDICE C

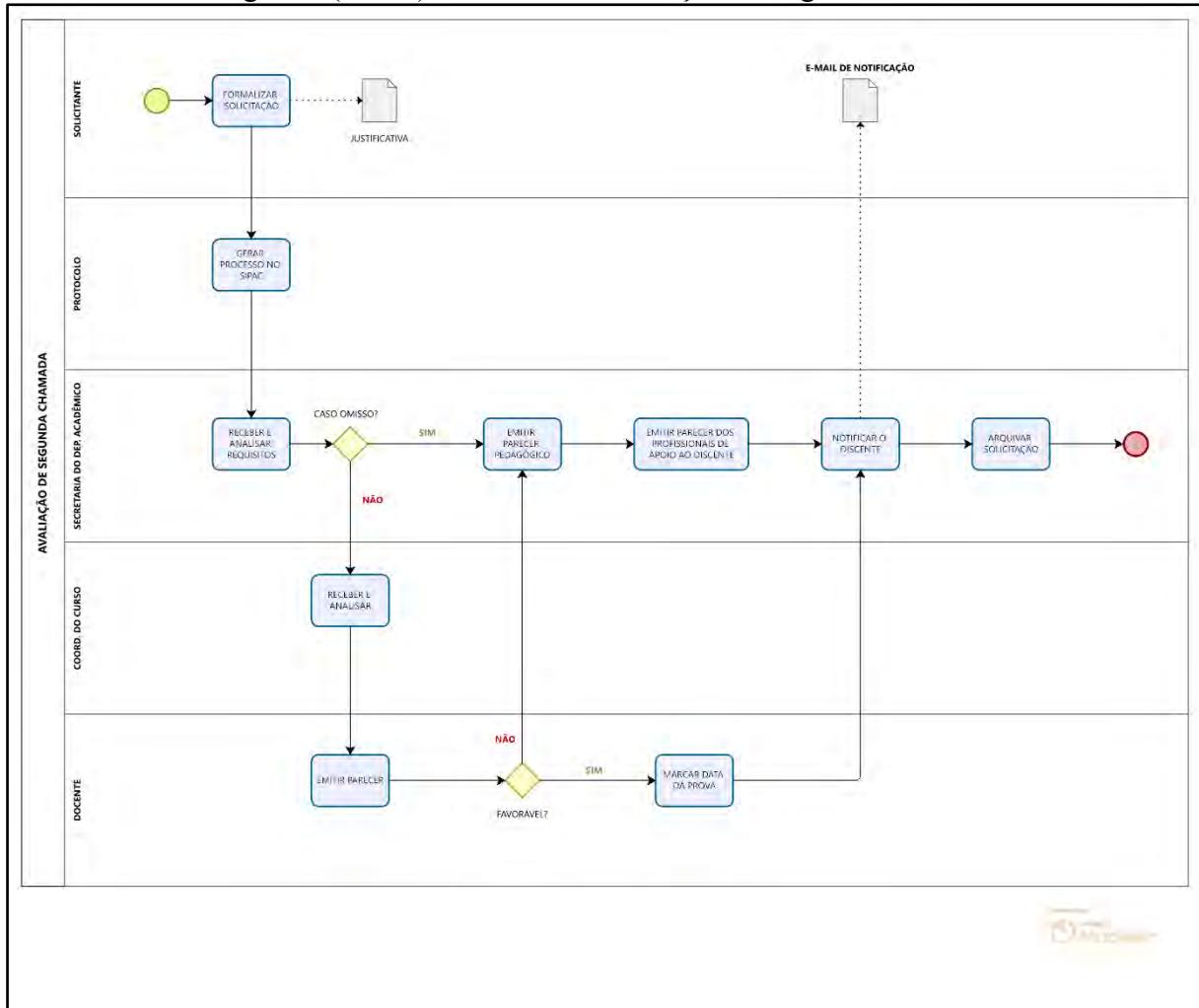
Diagrama (*To-Be*) do Processo Atendimento e exercícios domiciliares



Fonte: Grupo focal (2022).

## APÊNDICE D

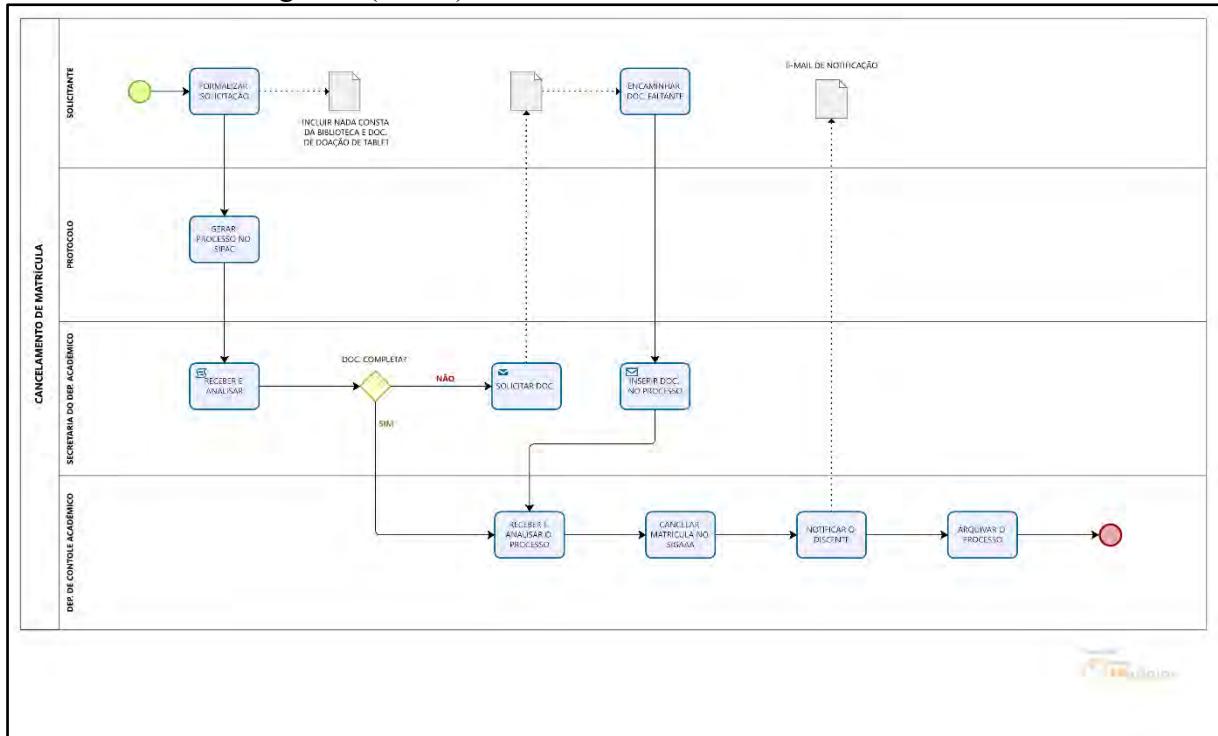
### Diagrama (*To-Be*) do Processo Avaliação de Segunda Chamada



**Fonte:** Grupo focal (2022).

## APÊNDICE E

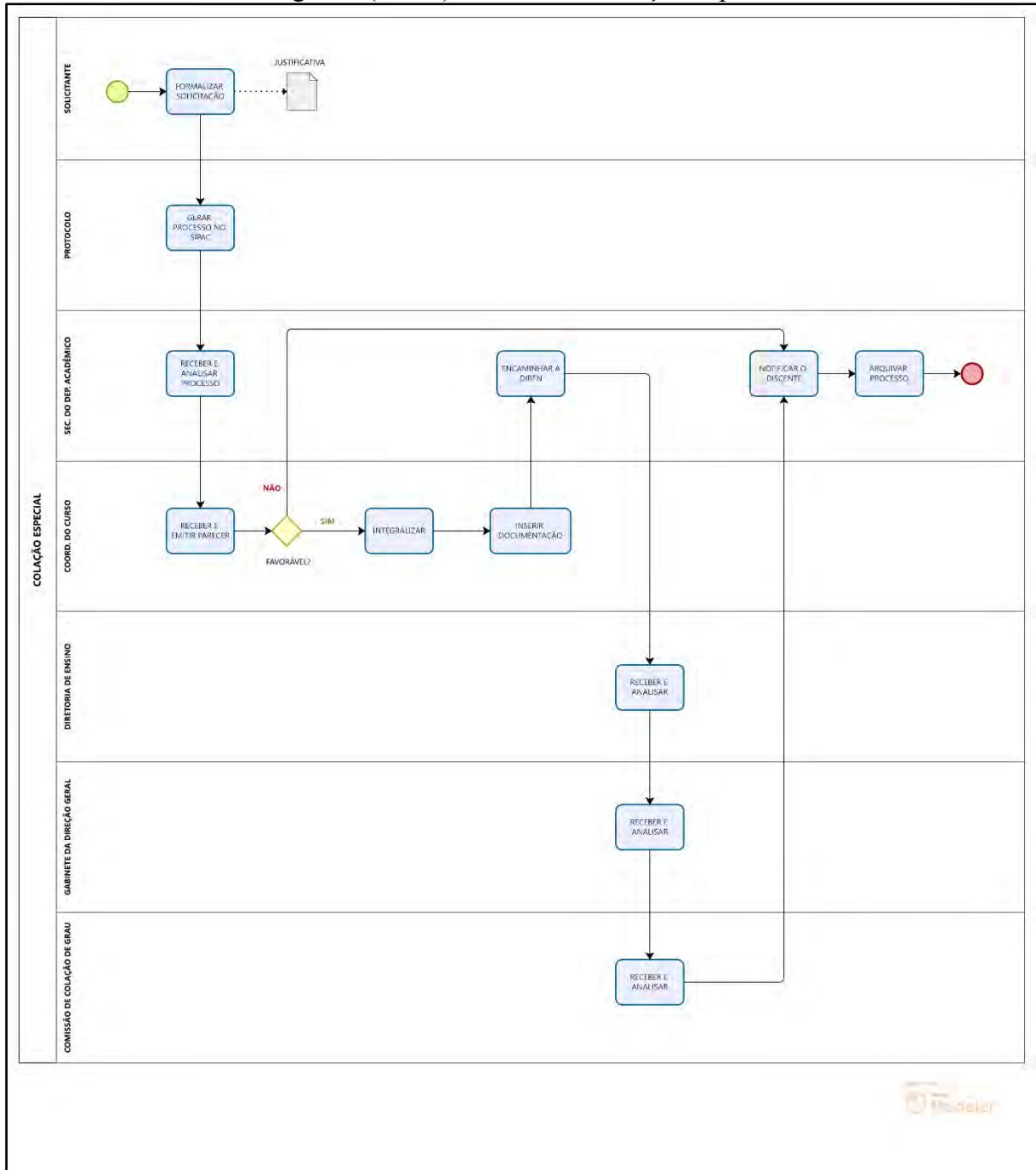
Diagrama (*To-Be*) do Processo Cancelamento de matrícula



Fonte: Grupo focal (2022).

## APÊNDICE F

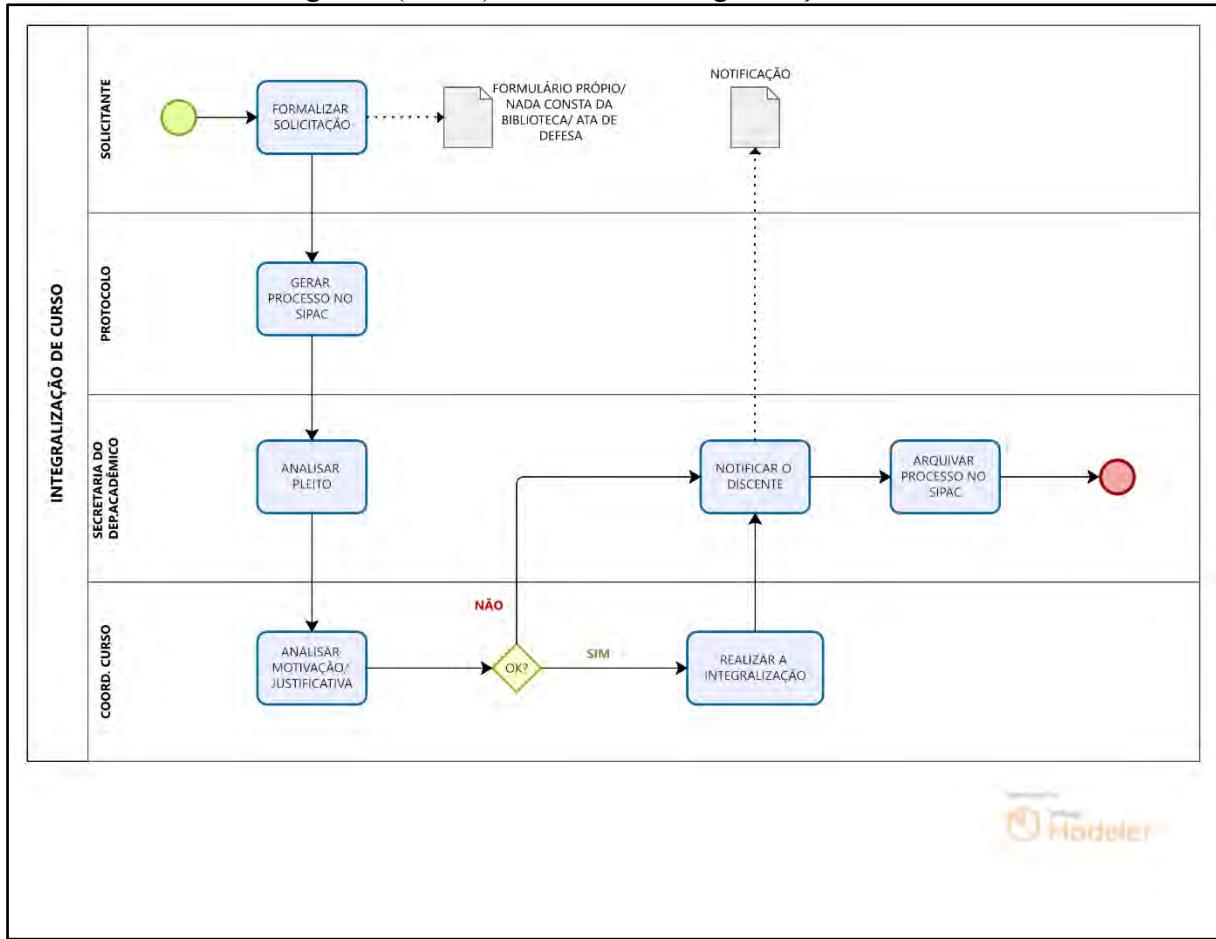
### Diagrama (To-Be) do Processo Colação Especial



Fonte: Grupo focal (2022).

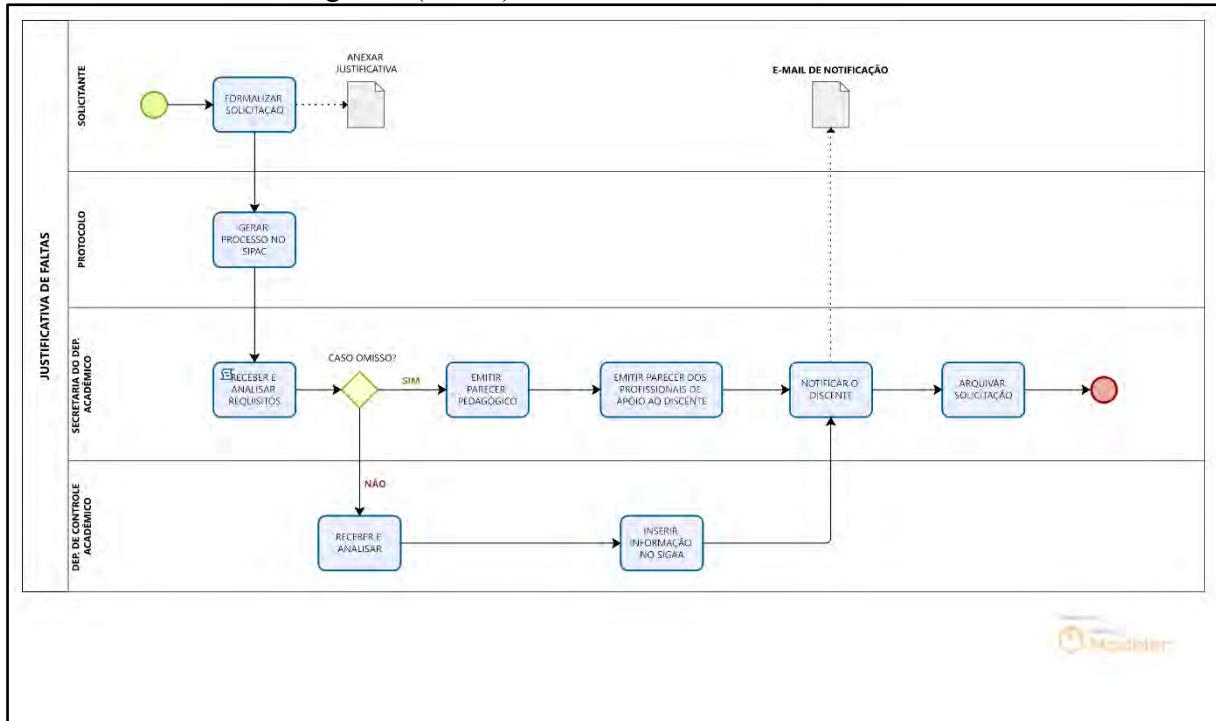
## APÊNDICE G

Diagrama (*To-Be*) do Processo Integralização de curso



## APÊNDICE H

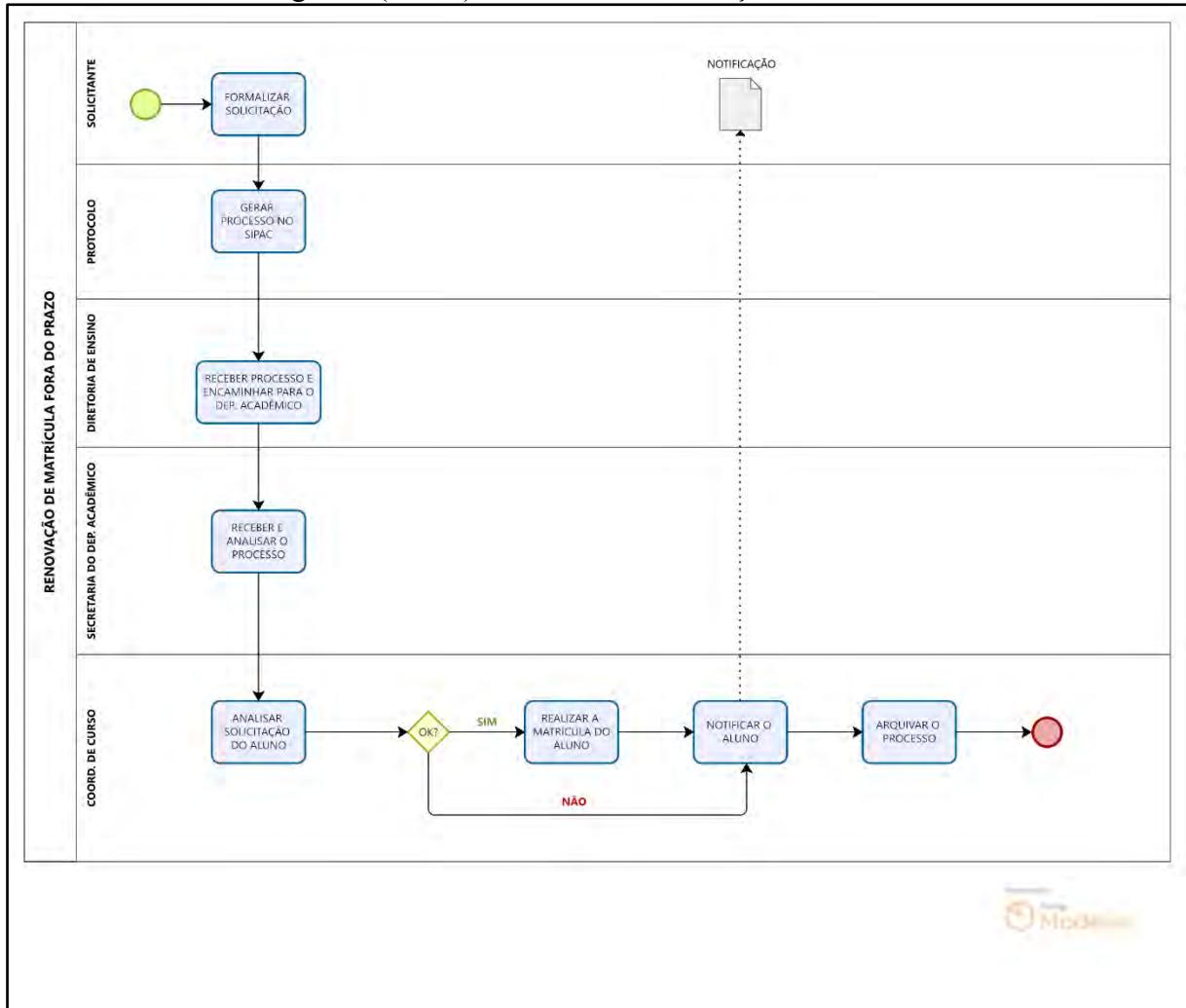
Diagrama (*To-Be*) do Processo Justificativa de falta



Fonte: Grupo focal (2022).

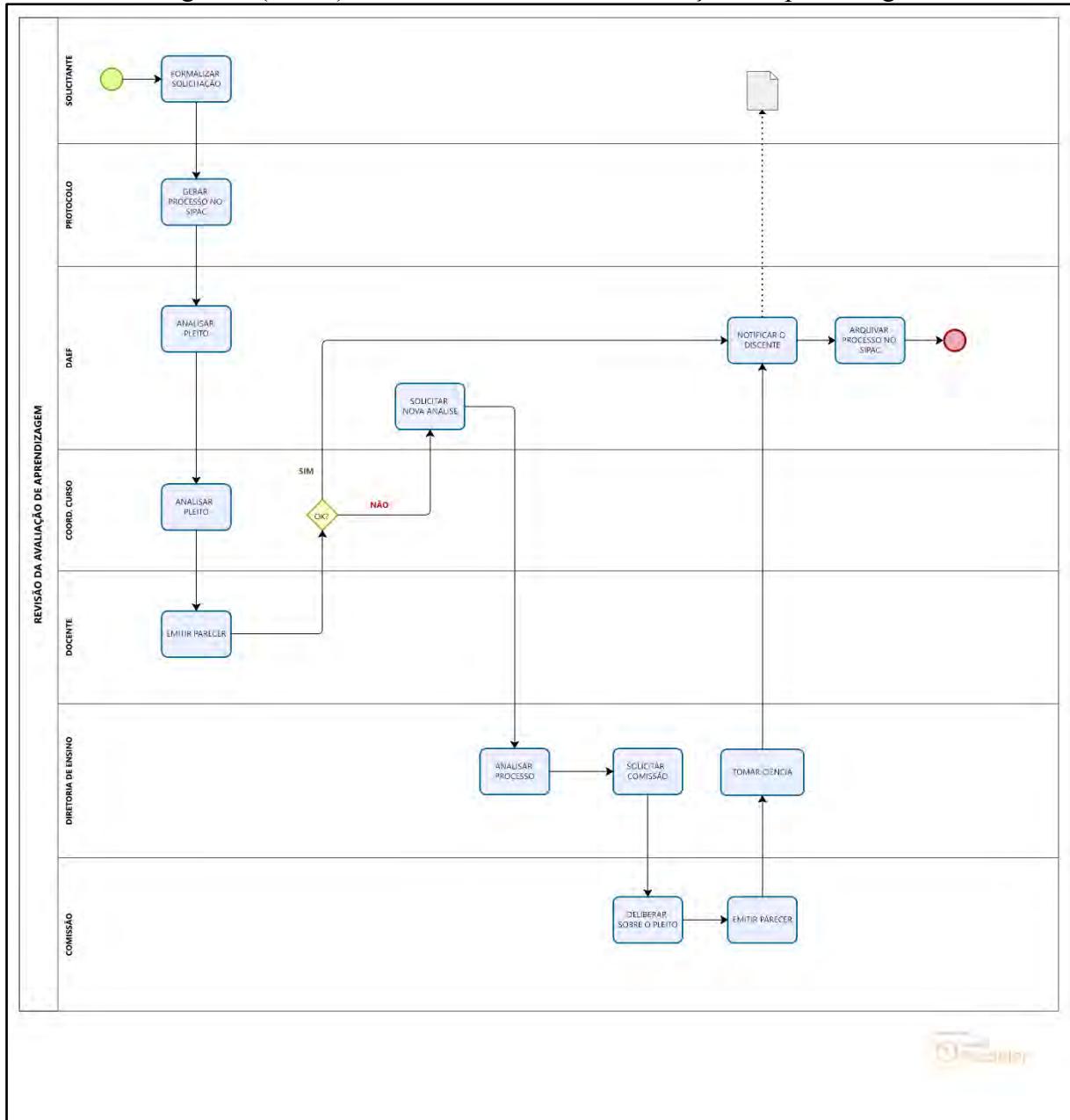
## APÊNDICE I

### Diagrama (*To-Be*) do Processo Renovação de matrícula



## APÊNDICE J

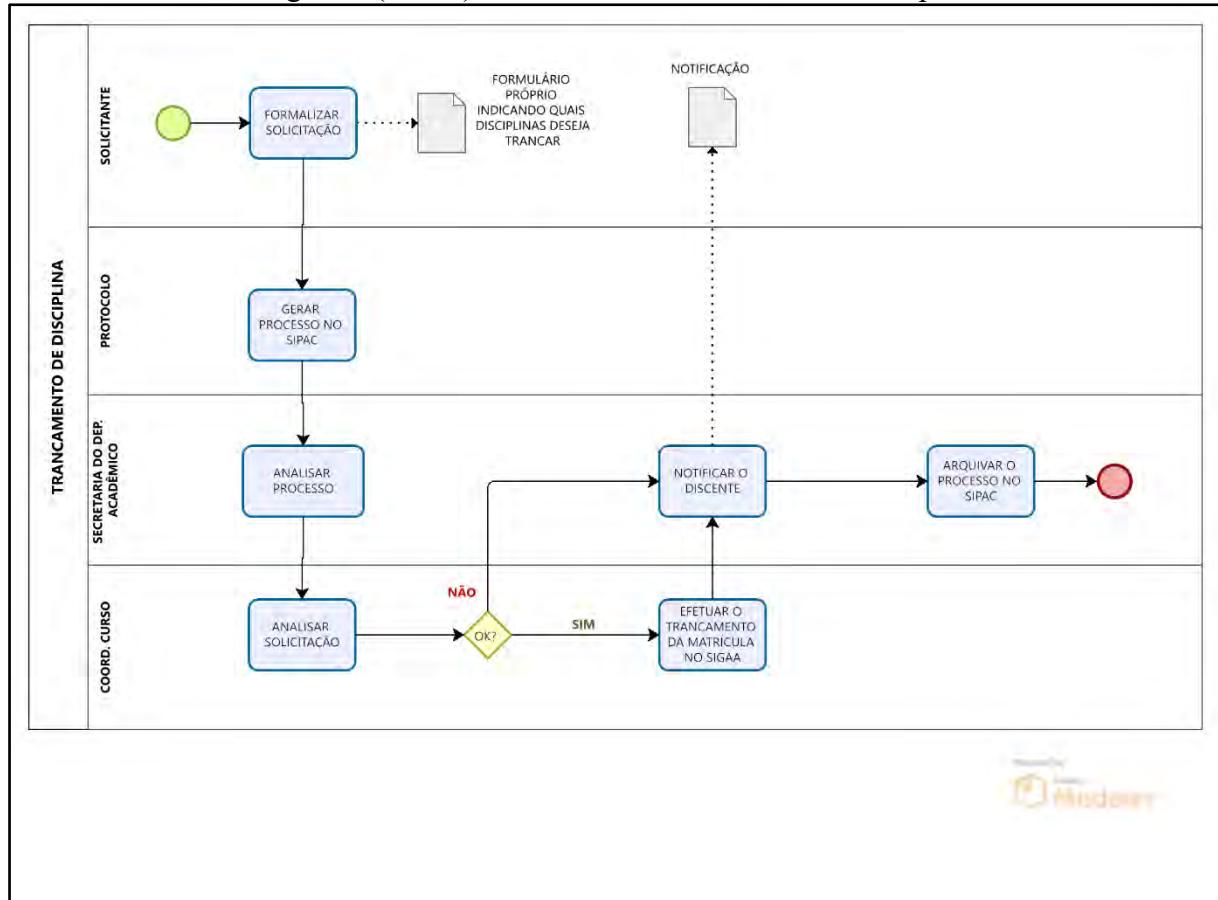
## Diagrama (*To-Be*) do Processo Revisão da avaliação de aprendizagem



**Fonte:** Grupo focal (2022).

## APÊNDICE L

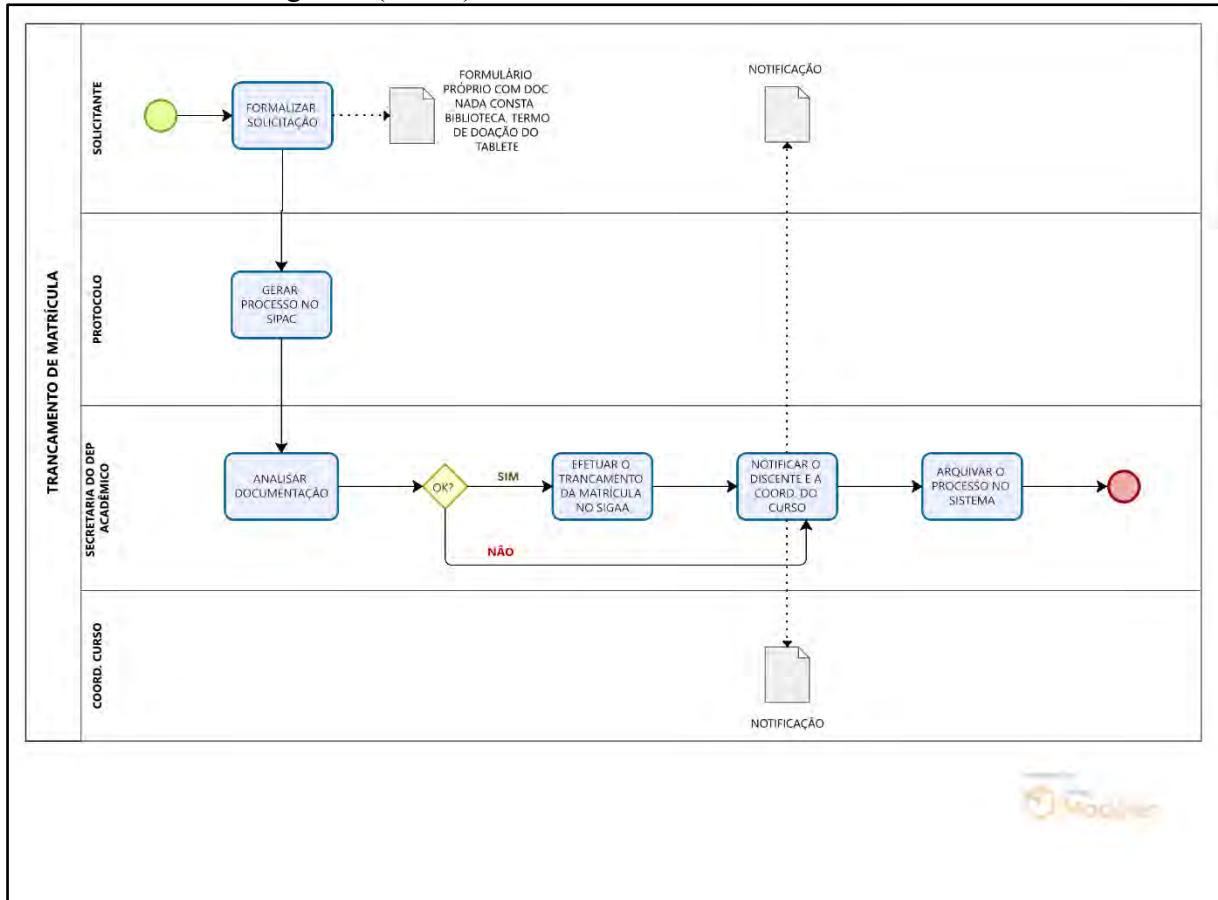
Diagrama (*To-Be*) do Processo Trancamento de disciplina



Fonte: Grupo focal (2022).

## APÊNDICE M

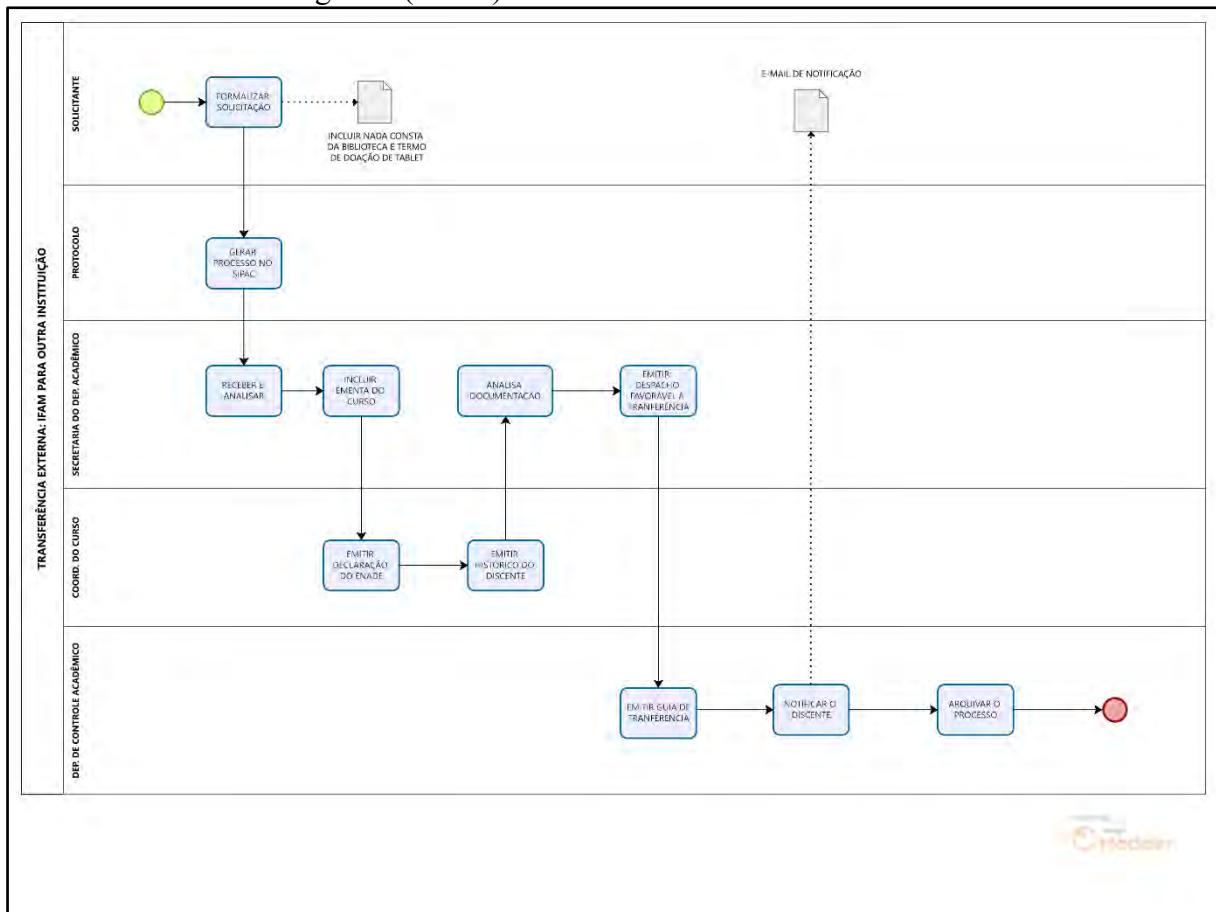
Diagrama (*To-Be*) do Processo Trancamento de matrícula



Fonte: Grupo focal (2022).

## APÊNDICE N

### Diagrama (*To-Be*) do Processo Transferência externa



**Fonte:** Grupo focal (2022).

## APÊNDICE O

### 1º Questionário - Gestão do Conhecimento

Olá, meu nome é Renata. Estou fazendo esta pesquisa para fins acadêmicos. Esta pesquisa faz parte da minha dissertação de mestrado pela UFRRJ em Administração. A sua ajuda em responder o questionário vai ser muito importante para o meu estudo.

O objetivo desta pesquisa é verificar se os coordenadores de curso de licenciaturas conhecem os processos que são realizados nas coordenações e se utilizam a Gestão do Conhecimento para executar os procedimentos.

Termo de concordância: Ao responder este questionário, você concorda que os seus dados serão usados de forma geral e não individual, para a realização dos estudos. Não existe nenhum interesse econômico nesta pesquisa. E nenhum dado individual seu será utilizado, bem como o seu nome ou contato. Os resultados serão analisados de forma geral.

Você concorda em participar?

( ) SIM ( ) NÃO

Optando pelo SIM, basta responder cada item abaixo. Muito obrigada!

1. Foi convidado a assumir a função?

Sim

Não

2. Teve algum conhecimento prévio das competências para o exercício do cargo e função?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

3. Teve algum conhecimento prévio sobre os procedimentos administrativos que são do exercício do cargo e função?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

4. Durante o período em que você está como coordenador realizando as atividades pertinentes a função de coordenador, você verificou que havia competências e procedimentos que não foram abordados durante o convite para assumir a função?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente

10. Concorda totalmente

5. Você gostaria que todas as competências e procedimentos estivessem em regimento interno, organograma da Instituição ou em algum documento para ter respaldo das suas funções como coordenador?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

6. Teve alguma experiência na execução de procedimentos na área administrativa antes de assumir a função?

- 1. Nunca
- 3. Raramente
- 5. Ocasionalmente
- 7. Frequentemente
- 10. Muito frequentemente

7. Sentiu dificuldade em executar alguma das atividades da coordenação?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

8. Se respondeu entre 3 e 10 a pergunta anterior, a resposta está relacionada ao fato de desconhecer os processos e procedimentos?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda plenamente

9. Após assumir o cargo teve algum treinamento ou capacitação para o exercício da função?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

10. O conhecimento adquirido foi de maneira informal?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente

10. Concorda totalmente

11. O seu conhecimento para realizar suas funções na coordenação foi transmitido por?

- Chefia do departamento
- Outro coordenador
- Ex-coordenador
- Assistente administrativo
- Outros.

12. Já realizou processos e procedimentos apenas com conhecimento adquirido informalmente?

- 1. Nunca
- 3. Raramente
- 5. Ocasionalmente
- 7. Frequentemente
- 10. Muito frequentemente

13. Já realizou processos e procedimentos com conhecimentos adquiridos por meio de treinamentos, palestras, manuais?

- 1. Nunca
- 3. Raramente
- 5. Ocasionalmente
- 7. Frequentemente
- 10. Muito frequentemente

14. Acredita que a Instituição deveria desenvolver ferramentas para apoiar os coordenadores para o melhor exercício das suas funções administrativas?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

15. Acredita que um manual de procedimentos seria uma alternativa para tornar os procedimentos mais eficientes?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

16. Considera que os coordenadores podem contribuir com o seu conhecimento para a construção do Manual?

- 1. Concorda totalmente
- 3. Concorda parcialmente

- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

17. Considera que os coordenadores podem contribuir na constante atualização do Manual?

- 1. Discorda totalmente
- 3. Discorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

18. Acredita que com a rotatividade de coordenadores é importante o setor manter um manual de procedimentos para auxiliar os futuros coordenadores?

- 1. Discorda totalmente
- 3. Discorda parcialmente
- 5. Indeciso
- 7. Concorda parcialmente
- 10. Concorda totalmente

## APÊNDICE P

### 2º Questionário - Fluxogramas dos procedimentos administrativos

Questionário desenvolvido para a dissertação da mestrandona Renata de Aguiar Garcia com o tema **CRIANDO A MEMÓRIA INSTITUCIONAL: MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS COORDENAÇÕES DOS CURSOS DE LICENCIATURAS DO IFAM/CMC**. O objetivo desse questionário é observar como os procedimentos estão sendo realizados nas coordenações de cursos, para visualizar as divergências entre a sua realização pelos coordenadores, a compatibilidade com legislação pertinente e quais são os gargalos existentes para poder desenvolver um único mapeamento e que o mesmo seja eficiente visando à melhoria dos procedimentos. Termo de concordância: Ao responder este questionário, você concorda que os seus dados serão usados de forma geral e não individual, para a realização dos estudos. Não existe nenhum interesse econômico nesta pesquisa. E nenhum dado individual seu será utilizado, bem como o seu nome ou contato. Os resultados serão analisados de forma geral.

Você concorda em participar?

SIM  NÃO

Optando pelo SIM, basta responder cada item abaixo. Muito obrigada!

1. Como você realiza o procedimento: aproveitamento de disciplinas?
2. Como você realiza o procedimento: reabertura de matrícula?
3. Como você realiza o procedimento: cancelamento de matrícula?
4. Como você realiza o procedimento: transferência de aluno?
5. Como você realiza o procedimento: avaliação de segunda chamada?
6. Como você realiza o procedimento: justificativa de falta?
7. Como você realiza o procedimento: renovação de matrícula?
8. Como você realiza o procedimento: trancamento de matrícula?
9. Como você realiza o procedimento: trancamento de disciplina?
10. Como você realiza o procedimento: atendimento e exercícios domiciliar?
11. Como você realiza o procedimento: revisão de avaliação de aprendizagem?
12. Como você realiza o procedimento: integralização de curso?
13. Como você realiza o procedimento: colação de grau especial?

**ANEXOS**

## ANEXO A

### Parecer Consustanciado do Comitê de Ética



UNIVERSIDADE IGUAÇU -  
UNIG



#### PARECER CONSUSTANCIADO DO CEP

##### **DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS COORDENAÇÕES DOS CURSOS DE LICENCIATURAS DO IFAM/CMC: CRIANDO A MEMÓRIA INSTITUCIONAL

**Pesquisador:** RENATA DE AGUIAR GARCIA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 63055522.1.0000.8044

**Instituição Proponente:** PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### **DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.810.608

##### **Apresentação do Projeto:**

No regimento interno do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFAM não há menção sobre a função e atribuições dos

coordenadores de cursos técnico e de graduação, o que reduz a eficiência dos processos encaminhados para as coordenações, pois não há uma padronização dos mesmos. Acredita-se que isso ocorre devido à falta de um guia de processos, a alta rotatividade de coordenadores e ausência de

treinamentos que pudessem padronizar os procedimentos realizados nas coordenações. Os processos são executados com base no conhecimento informal repassado pelos antigos coordenadores de cursos, por professores e pelos técnicos administrativos do setor. Atualmente, trabalham quatro

coordenadores do DAEF coordenando os seguintes cursos de licenciaturas: Química, Biologia, Matemática e Física. Tendo como parâmetro a ausência de padronização dos processos nas coordenações o objetivo principal dessa pesquisa é: Criar o mapeamento dos processos que são

realizados nas coordenações dos cursos de licenciaturas, como proposta de melhoria dos procedimentos da gestão dos cursos, por meio da gestão do conhecimento do setor. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, descritivo-

**Endereço:** Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103

**Bairro:** JARDIM NOVA ERA

**CEP:** 26.275-580

**UF:** RJ

**Município:** NOVA IGUACU

**Telefone:** (21)2765-4039

**E-mail:** cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.com



Continuação do Parecer: 5.810.608

exploratória, de abordagem qualitativa, com procedimentos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa-ação. Ela tem como sujeitos os quatro coordenadores dos cursos de licenciaturas do Departamento de Educação Básica e Formação de professores (DAEF). A coleta de dados será realizada por meio de análise documental, questionário e grupo focal. Após a coleta, os dados serão analisados por meio da técnica de análise indutiva.

**Objetivo da Pesquisa:**

Visando responder ao questionamento levantado, tem-se por objetivo principal: Criar mapeamento online dos processos que são realizados nas coordenações dos cursos de licenciaturas, como proposta de melhoria dos procedimentos da gestão dos cursos, por meio da gestão do conhecimento do setor.

**Objetivo Secundário:**

1. Mapear os processos de gestão dos cursos de licenciatura do DAEF/IFAM; 2. Coletar dados junto aos coordenadores, por meio de questionários, para verificar as dificuldades administrativas e checar 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, em uma ferramenta online que ficará disponível 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

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Baixa adesão dos sujeitos da pesquisa e/ou possível troca de coordenadores (terei que reaplicar os questionários e perder o conhecimento do antigo coordenador. Quanto aos demais aspectos, a pesquisa não apresenta possibilidade de danos aos participantes ou em qualquer outra pesquisa dela decorrente.

**Endereço:** Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103

**Bairro:** JARDIM NOVA ERA

**CEP:** 26.275-580

**UF:** RJ

**Município:** NOVA IGUACU

**Telefone:** (21)2765-4039

**E-mail:** cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.com



UNIVERSIDADE IGUAÇU -  
UNIG



Continuação do Parecer: 5.810.608

**Benefícios:**

com o mapeamento dos fluxogramas dos procedimentos das coordenações de cursos, que serão uniformizados e eficientes, e ainda poderão ser utilizado pelas outras coordenações de cursos de nível superior não apenas no campus Manaus centro, mas nos campi do interior e em IFs de outros estados.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é relevante tendo em vista investigar sobre procedimentos da gestão, procedimentos e normatização de coordenação de cursos superiores.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A pesquisadora inclui os riscos e benefícios dos sujeitos da pesquisa. Ainda descreve sobre possível desistente no percurso da participação,

**Recomendações:**

Diante os resultados encontrados durante a pesquisa, a preparação de um POP, como modelo de padronização.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A pesquisa apresenta relevância e objetividade.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Apresentar relatórios parciais e relatório final do projeto de pesquisa é responsabilidade indelegável do pesquisador principal.

Qualquer modificação ou emenda ao projeto de pesquisa em pauta deve ser submetida à apreciação deste CEP.

O participante da pesquisa ou seu representante, quando for o caso, deverá rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE apondo sua assinatura na última página do referido Termo. O participante, caso esteja na faixa etária de 12 a 17 anos, deve ainda apor sua assinatura no Termo de Assentimento.

O pesquisador responsável deverá da mesma forma, rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE apondo sua assinatura na última página do referido Termo.

O Relatório Parcial refere-se a descrição do andamento da pesquisa até a metade de seu tempo transcorrido (número de sujeitos abordados, possíveis problemas de execução, de cronograma, efeitos adversos etc). Deve ser postado como NOTIFICAÇÃO.

**Endereço:** Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103

**Bairro:** JARDIM NOVA ERA

**CEP:** 26.275-580

**UF:** RJ

**Município:** NOVA IGUACU

**Telefone:** (21)2765-4039

**E-mail:** cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.com



UNIVERSIDADE IGUAÇU -  
UNIG



Continuação do Parecer: 5.810.608

O Relatório Final refere-se aos resultados da pesquisa e deve ser postado em NOTIFICAÇÃO quando da finalização do projeto segundo consta no cronograma.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_1985979.pdf	23/11/2022 21:37:43		Aceito
Cronograma	novo_cronograma.pdf	23/11/2022 21:37:12	TATIANA DE JESUS BELFORT	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Renata_Garcia.docx	23/08/2022 09:12:20	TATIANA DE JESUS BELFORT	Aceito
Outros	Instrumentos_de_coleta_de_dados_Renata_Garcia.doc	23/08/2022 08:49:02	TATIANA DE JESUS BELFORT	Aceito
Orçamento	Declaracao_de_custos_Renata_Garcia.doc	23/08/2022 08:48:09	TATIANA DE JESUS BELFORT	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Renata_Garcia.doc	23/08/2022 08:47:36	TATIANA DE JESUS BELFORT	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_anuencia_Renata_Garcia.pdf	23/08/2022 08:46:20	TATIANA DE JESUS BELFORT	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Renata_Garcia.pdf	23/08/2022 08:43:51	TATIANA DE JESUS BELFORT	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

NOVA IGUACU, 13 de Dezembro de 2022

Assinado por:  
José Claudio Provenzano  
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL. A 1º Andar Sala 103  
Bairro: JARDIM NOVA ERA CEP: 26.275-580  
UF: RJ Município: NOVA IGUACU  
Telefone: (21)2765-4039 E-mail: cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.com

## ANEXO B

## Declaração de Relevância do produto tecnológico para a Instituição cliente



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÉNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS  
DIRETORIA DE ENSINO  
CAMPUS MANAUS CENTRO



## DECLARAÇÃO DE RELEVÂNCIA

Declaro para os devidos fins, que o link inserido no site oficial do IFAM/CMC com a padronização dos processos acadêmicos das coordenações de cursos de licenciatura do Departamento Acadêmico de Educação Básica e Formação de Professores - DAEF no Campus Manaus Centro, desenvolvido pela servidora do IFAM e discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Renata de Aguiar Garcia, foi analisado e considerado de grande relevância para a execução dos processos acadêmicos realizados nas coordenações de curso de licenciatura, tornando-os mais eficientes e eficazes.

Sugiro que, futuramente, a técnica utilizada para a construção desse material seja aplicada aos demais processos administrativos do DAEF e de outros setores acadêmicos do IFAM/CMC.

Manaus, 26 de março de 2023

*Danielle Cristina Oliveira Ferreira*

**Pedagoga Danielle Cristina Oliveira Ferreira**

**Chefe do DAEF**

**Portaria N°305 - IFAM/CMC/2018 21/02/2018**

Me. Danielle Cristina Oliveira Ferreira  
Chefe do DAEF

*Danielle Cristina Oliveira Ferreira*

**Dr. Edson Valente Chaves**  
**Diretor do Campus Manaus Centro**

**Edson Valente Chaves**  
**Diretor Geral**  
**Campus Manaus Centro do IFAM**  
**Portaria 1.131-GR/IFAM, de 27.05.2018**