

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

Renata De Aguiar Garcia - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Maria Cristina Drumond E Castro - UFRRJ

Américo Ramos Da Costa Filho

Resumo

A pesquisa teve como objetivo identificar práticas de gestão do conhecimento facilitadoras do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de Licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM. A questão de pesquisa buscou investigar “como as práticas de gestão do conhecimento podem funcionar como facilitadores do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM?”. A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, descritiva-exploratória, utilizou como procedimentos a pesquisa bibliográfica, 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 um grupo focal. Os resultados apresentados revelaram a utilização de conhecimento informal dos coordenadores de curso, que executavam os processos e atividades das coordenações, de maneiras distintas e não compartilhado. Este fato demonstrou a necessidade do mapeamento e 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 a padronização dos mapeamentos que torna os processos mais eficientes e desenvolvem a memória institucional.

Palavras-chave: Mapeamento de processos; padronização de processos; cursos de licenciatura

Abstract

The research aimed to identify knowledge management practices that facilitate the refinement of administrative management processes for the coordination of undergraduate courses at DAEF/CMC/IFAM. The research question sought to investigate “how can knowledge management practices facilitate the refinement of administrative management processes for the coordination of undergraduate courses at DAEF/CMC/IFAM?”. The research, with a qualitative approach and applied, descriptive-exploratory nature, used bibliographic and documentary research, field survey, case study and action research as procedures. Data were collected at the institution through two questionnaires and a focus group. The results presented revealed the use of 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 for mapping and standardizing 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 make the processes more efficient and develop the institutional memory.

Keywords: Process mapping; process standardization; degree courses

MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS COORDENAÇÕES DOS CURSOS DE LICENCIATURAS DO IFAM/CMC: criando a memória institucional

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo identificar práticas de gestão do conhecimento facilitadoras do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de Licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM. A questão de pesquisa buscou investigar “como as práticas de gestão do conhecimento podem funcionar como facilitadores do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM?”. A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, descritiva-exploratória, utilizou como procedimentos a pesquisa bibliográfica, 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 um grupo focal. Os resultados apresentados revelaram a utilização de conhecimento informal dos coordenadores de curso, que executavam os processos e atividades das coordenações, de maneiras distintas e não compartilhado. Este fato demonstrou a necessidade do mapeamento e 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 a padronização dos mapeamentos que torna os processos mais eficientes e desenvolvem a memória institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Mapeamento de processos; padronização de processos; cursos de licenciatura

1. INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante evolução e isso reflete nos seus anseios pela busca de mais eficiência e menos burocracia dos serviços/produtos que são oferecidos pela Administração Pública. Um dos caminhos para atingir essa eficiência se dá pelo atendimento de qualidade aos cidadãos, e para que isto ocorra é necessário que as instituições conheçam todos os procedimentos que são realizados em seus processos visando o constante aperfeiçoamento dos mesmos. Com a melhoria contínua dos processos 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.

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 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM (MELLO, 2009). Vale destacar que a trajetória da Instituição no Amazonas remonta desde o início do século XX com a criação da Escola de Aprendizizes Artífices, passando por outras mudanças, como ETFAM – Escola Técnica Federal do Amazonas e CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas.

Devido a sua tradição, o IFAM é considerado uma das maiores instituições do estado do Amazonas na oferta de cursos de nível médio, superior e pós-graduação. É de interesse da sociedade que além do ensino ter bons índices revelados pelos indicadores do Ministério da Educação - MEC, que ela seja uma instituição reconhecida pela sua eficiência em relação à gestão administrativa do ensino.

Essa pesquisa surgiu de evidências sobre casos de má gestão administrativa decorrente da falta de padronização de processos educacionais e buscou avaliar como os processos administrativos das coordenações de curso de licenciaturas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Manaus Centro eram realizados, quais critérios eram observados e se havia padronização entre os cursos e gestores, buscou entender como torná-los mais eficientes para a promoção com excelência da educação na Amazônia e possibilitar a criação de memória institucional diante da transitoriedade dos cargos de coordenação.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

Em 2001 foram criados os primeiros cursos superiores no IFAM – Campus Manaus Centro: Tecnologia em Desenvolvimento, Produção Publicitária e Tecnologia em Sistemas de Telecomunicação do Instituto Federal do Amazonas (IFAM). No mesmo ano, o Conselho Técnico-Pedagógico, pela 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 as seguintes: Licenciatura em Química, Licenciatura em Biologia, Licenciatura em Matemática e Licenciatura em Física.

Os coordenadores de cursos são convidados pelo Diretor do Campus, pela Diretora de Ensino ou pela Chefia do departamento para assumir essa função de confiança, o único requisito para assumi-la é ser professor do respectivo curso. Normalmente quando o docente é convidado a assumir a função de coordenador, algumas competências são repassadas, entretanto a gestão administrativa do curso se dá pelo exercício na função, não há treinamento ou mesmo memória de como fazê-lo, incluindo a execução dos processos administrativos.

Como existem técnicos em administração (TAEs) em todos os setores acadêmicos do IFAM/CMC para dar suporte administrativo nas coordenações de cursos, os docentes convidados a assumir a função de confiança acreditam que a rotina administrativa das coordenações de cursos pode ser executada exclusivamente pelos TAEs, o que faz com que eles assumam a função que é típica de um coordenador, sem fazer questionamentos acerca da gestão administrativa. Entretanto, existem procedimentos que são executados apenas pelos coordenadores, inclusive para a realização desses procedimentos no sistema é necessário possuir senha de coordenador – e que é intransferível.

Mesmo com o suporte dos servidores administrativos para a execução dos procedimentos administrativos dos cursos, não havia uma padronização dos fluxos dos processos administrativos, principalmente porque o conhecimento para executá-los não foram transmitidos aos servidores administrativos, e sim por outros docentes, ex-coordenadores e professores que os transmitem com informações diferentes, fazendo com que a forma de execução dos procedimentos que deveria ser padrão tivesse a personificação de quem manuseasse o processo, pois cada coordenador adquiriu um conhecimento diferente que não era compartilhado nas coordenações e entre os TAEs. Desta forma, discentes, docentes, coordenação e TAEs envolvidos atuavam de forma diferenciada na mesma instituição, a partir da percepção e da composição dos envolvidos.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para conseguir a melhoria dos processos, os gestores devem identificá-los, por meio do mapeamento dos processos. Com esse instrumento é possível visualizar os gargalos dos processos, seus pontos fortes e tentar incluir novas tecnologias e procedimentos visando a sua melhoria. Porém, quando isso não é realizado, os processos normalmente apresentam falhas operacionais, de padronização, comunicação, informações, atrasos, dúvidas de como realizar os procedimentos, prejudicando assim a instituição.

Um exemplo disso, no caso estudado, 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 encaminhavam a documentação para a Coordenação de Controle Acadêmico (CCA), outros encaminhavam diretamente para a Chefia do setor e outros encaminham TAE's e estes, para a chefia do setor. Os coordenadores realizavam um mesmo procedimento, de diferentes formas e, nesse caso em específico, eles não estabeleceram um prazo para a devolução da documentação do referido procedimento.

Os coordenadores orientam suas ações baseadas na legislação pertinente, a Resolução nº 94 – CONSULP/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. Mas a principal base do conhecimento dos coordenadores para realizar os processos da coordenação de curso tem sido 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, como destacado anteriormente.

Dessa maneira, o conhecimento para a execução dos procedimentos tem sido aprendido de maneira informal e construído durante a realização das demandas. Como existe uma alta rotatividade dos coordenadores dos cursos de licenciaturas, este conhecimento na sua maioria das vezes é perdido, dificultando assim a criação da memória institucional. Cada nova entrada de coordenação necessita começar do zero, porque não havia registros que auxiliassem o gestor na tomada de decisão, o que gera retrabalho, perda de prazos e inconsistência de ações.

Tendo em vista a ausência das atribuições da função de coordenador de curso no Regimento Interno do IFAM e considerando a necessidade de otimizar as atividades dos Coordenadores de Curso, buscou-se avaliar como as práticas de gestão do conhecimento podem funcionar como facilitadores do refinamento dos processos de gestão administrativa das coordenações de cursos de licenciaturas do DAEF/CMC/IFAM?

Para que as instituições permaneçam competitivas e sejam dinâmicas o seu modelo de gestão deve corroborar com a transparência nas ações, pois as cobranças (tanto do público externo quanto do público interno) por mais qualidade nos produtos e serviços não são atributos apenas das empresas privadas, como também em organizações públicas que devem entregar um serviço de qualidade aos seus consumidores finais.

4. PROPOSTAS DE MUDANÇA/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

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

Para a realização da pesquisa foram selecionados os quatro coordenadores dos cursos de licenciaturas do IFAM, do Campus Manaus Centro, que estavam na função durante o período da pesquisa. A chefia e as TAE's do DAEF, também participaram da pesquisa, mas apenas no grupo focal para auxiliar na construção dos fluxogramas dos processos principais, que foram escolhidos por questões operacionais, pois todos os servidores do DAEF – tanto coordenadores de cursos como as servidoras administrativas (que são responsáveis pela secretaria do setor) concordaram em construir os novos fluxos e em aplicá-los numa nova rotina do setor sem criar resistência.

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

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

Foi realizado um levantamento das demandas que são encaminhadas para as coordenações dos cursos de licenciaturas para listar todos os processos administrativos que foram padronizados, por meio de fluxogramas no *software Bizagi*, depois foram transformados em PDF – que estão disponíveis para *download* no site oficial do IFAM.

A construção desses fluxogramas foi feita por meio do software livre *Bizagi Modeler*, *software* de mapeamento de processos empresariais gratuito, intuitivo e colaborativo. Conforme o site oficial do software (<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>) ele permite que as empresas consigam criar seus processos de negócios em um repositório central na nuvem, 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.

Primeiramente foi aplicado um questionário on-line para que os coordenadores respondessem sobre suas competências, como adquiriram o conhecimento para executar os procedimentos da coordenação de curso - se utilizam a gestão do conhecimento na sua rotina de gestão administrativa e acadêmica.

Após a análise desses dados, foi aplicado um segundo questionário focado em descobrir como os coordenadores realizam determinados procedimentos. O instrumento foi elaborado com perguntas abertas para que pudessem descrever o fluxo do procedimento da coordenação. Nesta etapa, foram constatadas uma série de divergências na condução dos processos acadêmicos. Portanto, foi realizado o grupo focal para discutir as principais divergências entre a realização dos procedimentos dos coordenadores, qual a melhor maneira de executar os procedimentos e depois foi realizada a verificação de observância e compatibilidade com a Resolução nº 94 - CONSULP/IFAM, criando assim um único fluxograma por processo.

A pesquisa realizada propiciou o desenvolvimento de um produto tecnológico com médio teor inovativo, pois foram utilizados conhecimentos já pré-estabelecidos da Instituição, mas que não eram padronizados e muito menos registrados em documentos. Tanto em relação ao conhecimento informal dos coordenadores para criação de fluxogramas eficientes, quanto à ideia de criá-los no *software Bizagi* e convertê-los em PDF para disponibilizá-los no site oficial do IFAM. O quadro 1, destaca os processos padronizados resultante da pesquisa.

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

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

Fonte: Dados da pesquisa

Os processos foram padronizados após a aplicação dos dois questionários e da realização do grupo focal, pois anteriormente eles eram feitos de maneiras diferentes, à mercê de cada coordenação, já que os coordenadores de curso não tiveram nenhum treinamento prévio

antes de assumirem a função e nem mesmo um manual de apoio e auxílio nas tarefas a serem conduzidas durante sua gestão.

Como dito anteriormente, o conhecimento adquirido para a realização dos processos era feito por meio de informações dadas por ex-coordenadores, professores, chefia imediata ou técnicos administrativos do setor, fazendo com que cada coordenador realizasse o mesmo processo de maneiras diferentes e, por não serem padronizados, causavam ruídos de comunicação, retrabalho e falta de eficiência nos fluxos dos processos.

Com os mapeamentos disponíveis *on-line*, na intranet da instituição, eles poderão ser utilizados em outros departamentos de ensino do IFAM/CMC, assim como em outros *campi* do IFAM, além de outras instituições de ensino. E, no caso de alteração futura, todos terão acesso à mesma estrutura para adaptação a novas legislações e modos de execução de suas atividades, o que impactará na qualidade da gestão acadêmica.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Primeiramente, para esta seção, foram selecionadas algumas perguntas do primeiro questionário, voltado para a gestão do conhecimento que demonstram 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 e nem durante o exercício da mesma.

A figura 1 apresenta os resultados para a pergunta: Sentiu dificuldade em executar alguma das atividades da coordenação?

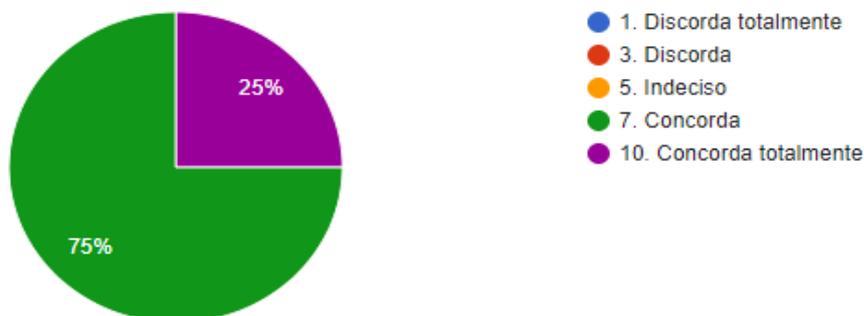


Figura 1. Pergunta: O conhecimento adquirido foi de maneira informal?

A pergunta seguinte, possibilitou entender o que a questão anterior já havia detectado acerca dos processos.

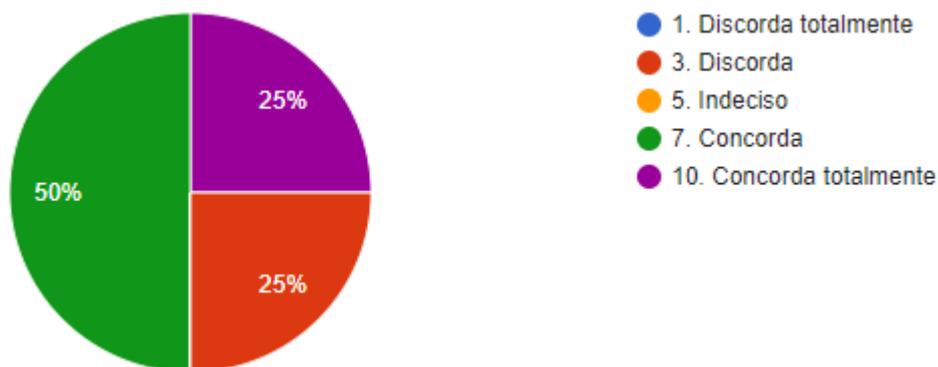


Figura 2. Pergunta: Já realizou processos e procedimentos apenas com conhecimento adquirido informalmente?

Desta forma fica evidente como a autonomia de gestão possibilitou que processos fossem conduzidos sem que houvesse padronização dos mesmos. Evidencia-se que esta prática para a instituição pode gerar conflitos em relação ao modo de conduzir documentos, relatórios, para os diversos públicos que os demandam, desde alunos à outras instâncias, como os processos de avaliação que as instituições públicas são objetos, como o MEC.

A terceira pergunta buscou investigar o objetivo da proposta de pesquisa, desenvolver o mapeamento e padronização dos processos, mas para tal, era necessário conhecer a percepção dos coordenadores. A resposta de acordo foi de 100%, o que resultou na possibilidade efetiva de criação de ambiente de construção da proposta conjunta por meio do grupo focal.

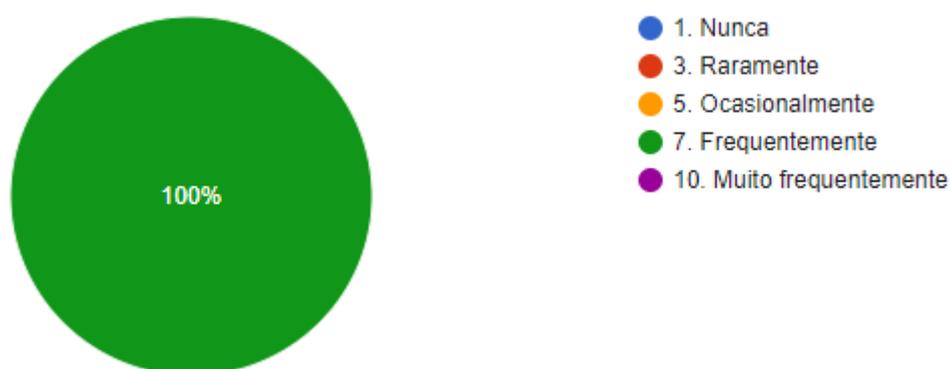
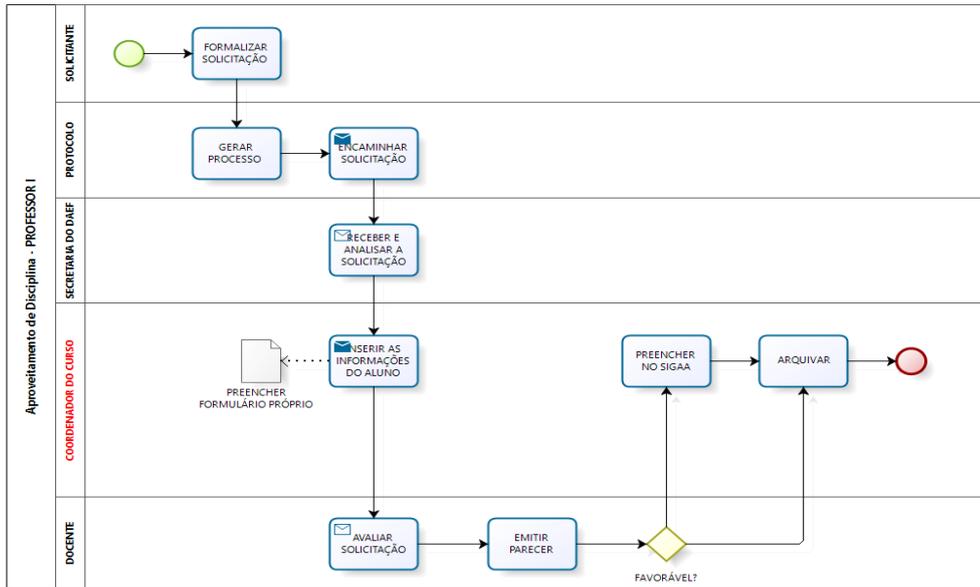


Figura 3. Pergunta: Acredita que a Instituição deveria desenvolver ferramentas para apoiar os coordenadores para o melhor exercício das suas funções administrativas?

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

Figura 4: Fluxo Aproveitamento de disciplina do Coordenador 01

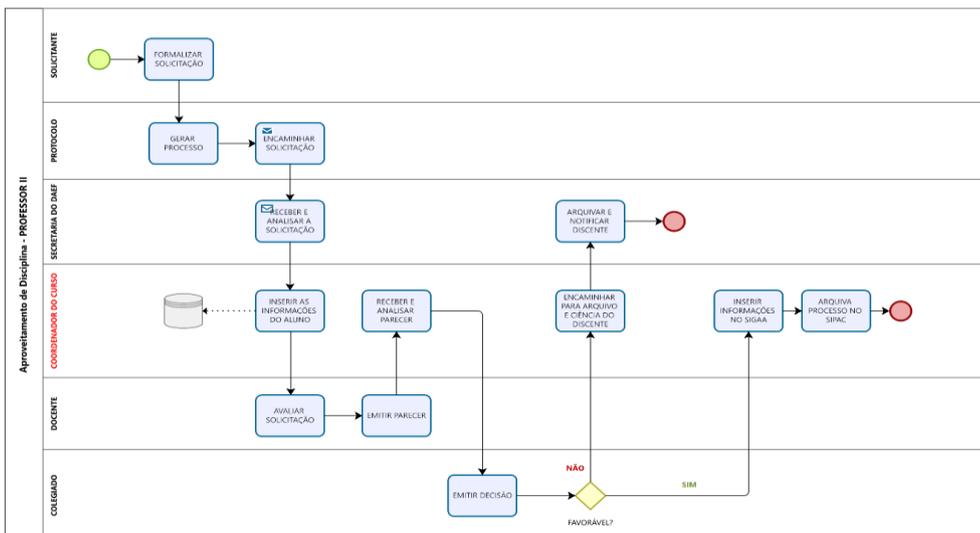


Fonte: Elaborado pela pesquisa (2022)

Ao receber a solicitação de aproveitamento de disciplina o coordenador 01 encaminha ao docente responsável a ministrar a disciplina referente ao pedido para que esse faça a análise da ementa da disciplina que foi ministrada em outra instituição e verifique 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.

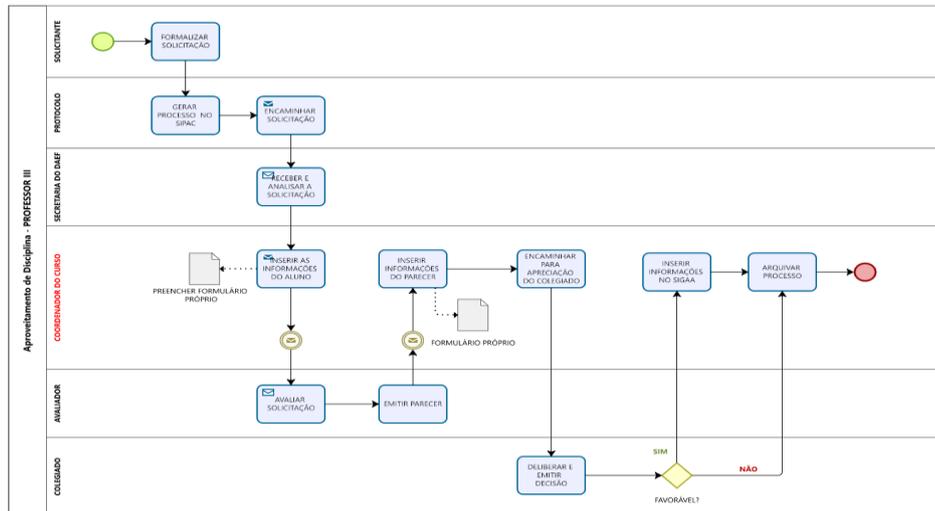
Figura 5: Fluxo Aproveitamento de disciplina do Coordenador 02



Fonte: Elaborada pela pesquisa (2022)

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.

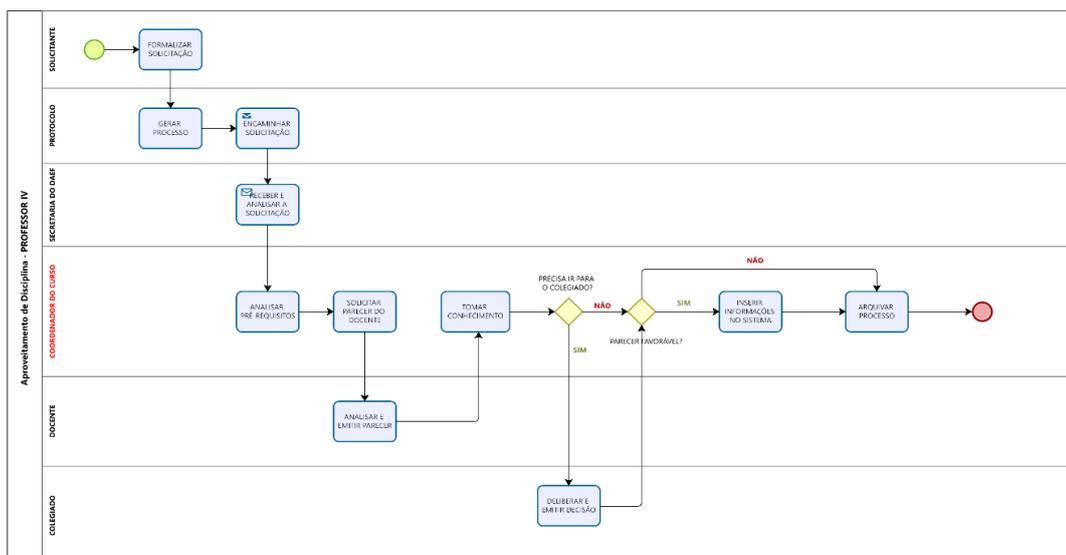
Figura 6: Fluxo Aproveitamento de disciplina do Coordenador 03



Fonte: Elaborada pela pesquisa (2022)

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.

Figura 7: Fluxo Aproveitamento de disciplina do Coordenador 04



Fonte: Elaborada pela pesquisa (2022)

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.

RESULTADO DO GRUPO FOCAL

Durante a realização do grupo focal, motivados a discutir a padronização dos processos, e após mostrar as divergências na execução dos processos e com o debate de ideias sobre a melhoria dos procedimentos, foi possível criar e padronizar um fluxo por processo.

Após essa etapa, foi solicitada a inserção de um *link* com os mapas padronizados para ficarem disponíveis na internet ao setor de Comunicação Social. Atualmente o link fica disponível na aba da Diretoria de Ensino do Campus Manaus Centro, no acesso para o Manual de procedimentos do DAEF, como mostra a figura 8:

Figura 8. Página da internet com os novos fluxos de processo de coordenação do curso



Fonte: Site oficial do IFAM, 2022

Os métodos e instrumentos de pesquisa usados foram fundamentais para os resultados alcançados com esta pesquisa, 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 padronização possibilitou que os processos institucionais possam ser avaliados de forma eficiente e sejam instrumentos de gestão visando preservar a memória da gestão acadêmica e administrativa.

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa possibilitou mapear os processos das coordenações de licenciaturas, e acredita-se que com a padronização desses processos, eles se tornaram mais eficientes, tendo em vista que anteriormente cada coordenador os realizava de uma maneira, utilizando-se apenas de conhecimentos informais e também por sugestão própria por achar que executar um processo de determinada maneira poderia agilizá-lo. Espera-se que os resultados da pesquisa e do produto tecnológico desenvolvido façam com que a Instituição tenha interesse em padronizar outros processos de outros setores que apresentam 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), e será proposta a Diretoria de Ensino do Campus Manaus Centro, a realização de uma mesa redonda entre os coordenadores uma vez por ano para discussão e debate dos processos para verificarem o que precisa ser atualizado e como realizar as mudanças, visando reconhecer qual conhecimento adquirido poderia ser utilizadas dentro dos fluxos para a melhoria, eficiência e modernização dos processos.

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

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

Como sugestão para futuros estudos, sugere-se: (i) a implantação de instrumentos que possam medir a eficiência dos fluxogramas; (ii) utilização de tecnológicas para atualização com facilidade dos mapeamentos e (iii) estratégias para desenvolver mapeamentos em outros setores estratégicos da Instituição.

7. REFERÊNCIAS

IFAM. **Resolução nº 94** - CONSULP/IFAM. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/manacapuru/arquivos/2015-resolucao-no-94-aprova-a-nova-org-did-do-ifam.pdf>. Acesso em: 10 fev. 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.

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: IFAM. 2009

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