



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Andre Vidal Dabela Lanoa

**CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS UNIVERSITÁRIOS ACADÊMICOS DE
GRADUAÇÃO: UMA PROPOSTA DE CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS PARA A UFMS**

Florianópolis - SC
2023

Andre Vidal Dabela Lanoa

**CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS UNIVERSITÁRIOS ACADÊMICOS DE
GRADUAÇÃO: UMA PROPOSTA DE CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS PARA A UFMS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária da Universidade
Federal de Santa Catarina para obtenção do título de
Mestre em Administração Universitária.
Orientador: Prof. Dr. Júlio Eduardo Ornelas Silva

Florianópolis - SC

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lanoa, Andre Vidal Dabela

CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS UNIVERSITÁRIOS ACADÊMICOS DE GRADUAÇÃO : UMA PROPOSTA DE CENTRAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS PARA A UFMS / Andre Vidal Dabela Lanoa ; orientador, Júlio Eduardo Ornelas Silva, 2023.

105 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Serviço. 3. Centro de Serviço Compartilhado. 4. Serviço Público. I. Silva, Júlio Eduardo Ornelas. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Andre Vidal Dabela Lanoa

**CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS UNIVERSITÁRIOS ACADÊMICOS DE
GRADUAÇÃO: UMA PROPOSTA DE CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS PARA A UFMS**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professor Pedro Antônio Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Humberto Totani Tosta, Dr.
Universidade Federal Fronteira Sul

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Júlio Eduardo Ornelas Silva
Orientador

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado aos meus colegas de classe, professores, amigos, colegas de profissão, meus irmãos e aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos Professores da UFSC e UFMS, Prof Márcia Bortolucci, meu orientador Prof Júlio Eduardo e Prof Maurício Rissi.

“A ousadia é, depois da prudência, uma condição especial da nossa felicidade.”

(SCHOPENHAUER, Arthur)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o panorama atual dos serviços acadêmicos de graduação oferecidos pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e propor que estes sejam organizados e disponibilizados através de um ponto único de contato utilizando o conceito de Central de Serviços Compartilhados (CSC). Entre os benefícios que esta instituição pode se beneficiar está na melhoria da qualidade do serviço, eficiência, racionalização dos recursos públicos. Em relação a sua metodologia, a mesma é pesquisa exploratória, no qual foi adotada a estratégia de estudo de caso. Como método de pesquisa a coleta de informações foi realizada por pesquisa bibliográficas e documental, em seguida houve realização de entrevistas semiestruturadas englobando gestores e membros da instituição. Na visão dos sujeitos entrevistados, suas experiências na lida com a oferta de serviços à comunidade acadêmica foram de fundamental importância na percepção da proposta, tendo em vista que foram encontradas iniciativas neste sentido e já há um planejamento visando essa aplicação em alguns setores. No entanto, foi percebido no decorrer deste estudo, que mesmo sendo viável, por já existir implementação em outras universidades e tendo indícios de iniciativa por parte da gestão, ele será um desafio de alta complexidade, pois depende de alocação de recursos humanos, mapeamento de processo internos, aquisição de softwares e treinamento de equipes entre outras peculiaridades. Mesmo assim, os resultados indicam uma aplicação do conceito de CSC, tendo em vista a sua melhora na entrega dos serviços e proporcionará monitoramento da oferta e demanda. Ao final deste trabalho foi proposto elementos para planejamento de um ponto único de contato com os requisitantes para a centralização de serviços acadêmicos de graduação da UFMS, baseado nos conceitos de Central de Serviço Compartilhado.

Palavras-chave: Serviço. Centro de Serviços Compartilhados. Serviço Público.

ABSTRACT

This research aimed to examine the current landscape of undergraduate academic services provided by the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS) and propose their organization and provision through a single point of contact utilizing the concept of a Shared Services Center (SSC). Among the potential benefits for this institution are service quality enhancement, efficiency improvement, and the rationalization of public resources. In terms of methodology, it followed an exploratory research design with a case study strategy. Data collection involved bibliographic and documentary research, followed by semi-structured interviews involving both managers and institution members. According to the interviewees, their experiences in managing academic service delivery to the university community were of paramount importance in comprehending the proposal, given that initiatives in this direction have been identified, with ongoing planning for implementation in select areas. Nevertheless, throughout this study, it became evident that, despite its viability, due to its implementation in other universities and indications of managerial initiative, it represents a highly complex challenge. This is because it depends on resource allocation, internal process mapping, software procurement, team training, among other intricacies. Nevertheless, the results suggest the potential application of the SSC concept, considering its capacity to enhance service delivery and facilitate supply and demand monitoring. In conclusion, this work proposed elements for planning a single point of contact with requestors for the centralization of undergraduate academic services at UFMS, based on the concepts of a Shared Services Center.

Keywords: Service. Shared Services Center. Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proporção entre produtos físicos e serviços.....	23
Figura 2 – O papel dos serviços na economia.....	25
Figura 3 – Atributos SERVQUAL.....	29
Figura 4 – Ciclo de vida do acadêmico de graduação.....	64
Figura 5 – Padrão de informações nas páginas.....	71
Figura 6 – Enquete dos conselheiros dos serviços.....	75
Figura 7 – Sobre utilização do serviço.....	75
Figura 8 – Central de Matrículas.....	77
Figura 9 – Contatos da Central de Matrículas.....	78
Figura 10 – Processo de Matrículas.....	81
Figura 11 – Visão futura da central de serviços.....	86
Figura 12 – Proposta da Central de Serviços.....	87
Figura 13 – Mapa das cidades com campi da UFMS e Polos EaD.....	89
Figura 14 – Central de Serviços Compartilhados.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de serviços.....	22
Quadro 2 – Dados sobre os entrevistados na UFMS.	58
Quadro 3 – Categorias de Análise e respectivos Objetivos Específicos	58
Quadro 4 – Dimensão/Perguntas.....	59
Quadro 5 – Documentos a serem analisados.....	60
Quadro 6 – Formas de ingresso nos cursos de graduação da UFMS	65
Quadro 7 – Portal de Ingresso UFMS e Regulamento	67
Quadro 8 – Tipo de Ingresso e Quantidade - Primeiro semestre de 2022	70
Quadro 9 – Serviço Pré-Matrícula.....	73
Quadro 10 – Características Principais dos Serviços	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSC	Central de Serviço Compartilhado
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MEC	Ministério da Educação
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SICERT	Sistema de Gerenciamento de Certificados da UFMS
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
PIB	Produto Interno Bruto
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	SERVIÇOS E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	20
2.1.1	Definições e conceitos sobre serviços.....	21
2.1.2	Características dos serviços	23
2.1.3	Qualidade em serviços	27
2.1.4	Definições e Conceitos de Tecnologia da Informação e Comunicação	32
2.1.5	Tecnologias da Informação e Comunicação como ferramenta de apoio aos serviços	33
2.1.6	Marco Legal sobre Tecnologias da Informação e Comunicação	35
2.1.7	Central de Serviços Compartilhados (CSC).....	38
2.2	GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	43
2.2.1	Gestão de Serviços Universitários	50
2.2.2	Mapeamento de Processos em instituições universitárias.....	51
3	Metodologia	54
3.1	Classificação da Pesquisa	54
3.2	unidade de análise, sujeitos da pesquisa coleta e Análise de dados	56
3.3	Limitações da pesquisa	61
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	62
4.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	62
4.2	Serviços Acadêmicos de Graduação.....	64
4.3	ANÁLISE DOS SERVIÇOS NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS	79

5.	PROPOSTA DE ELEMENTOS PARA CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS ACADÊMICOS DE GRADUAÇÃO NA UFMS	85
6.	CONCLUSÕES.....	92
	REFERÊNCIAS.....	95

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversas iniciativas têm contribuído para melhoria dos serviços públicos, além de todo rol normativo estabelecido pelos governos e órgãos de controle, concomitantemente o mundo tem passado pela transformação digital, eliminando assim necessidades do usuário se deslocar para resolver seus problemas ou mesmo requisitar serviços que são oferecidos aos cidadãos. Outro fator que fez acelerar a adoção desses processos, foi o fato de o mundo ter atravessado recentemente, uma pandemia global ocasionada pelo covid-19.

Para se ter uma ideia dessa convergência digital, segundo o Governo Federal (BRASIL, 2022), foram alcançados 1666 serviços digitais oferecidos aos cidadãos, acessíveis pela plataforma GOV.BR. Estes serviços atingem diretamente o cidadão, como por exemplo, saque do abono salarial, obtenção da carteira de trabalho, solicitação do seguro-desemprego, contemplando mais de 122 milhões de brasileiros que dependem dos serviços da Administração Pública Federal.

Neste contexto, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) nos últimos anos também passa por um processo de Transformação Digital, sendo este um dos princípios e missão estratégica contidas no seu PDTIC (2021-2024). Processos em papel foram substituídos pelo sistema SEI (Sistema Eletrônico de Informação), matrículas antes presenciais passaram a ser online, já existe emissão de certificados digitais através do SICERT (Sistema de Gerenciamento de Certificados da UFMS) entre outros exemplos. A instituição foi uma das primeiras junto com a UFV a emitir o Diploma Digital¹ aos alunos de graduação.

Entretanto para serviços acadêmicos de graduação, objeto de estudo desta pesquisa, atualmente não existe uma padronização para essas requisições, ou um único ponto de solicitação. Apesar de cada faculdade, instituto ou escola possuir suas respectivas secretarias, as requisições para os mais variados serviços podem tomar rumos no qual o aluno é quem deve saber onde determinada solicitação deva ser recebida, ou quando necessita de suporte para alguma situação o mesmo pode ter de procurar a secretaria de seu curso, suporte da TI, Pró-reitorias e muitas vezes percorrer um longo caminho até descobrir qual setor realmente irá

¹ A Portaria do MEC nº 330, de 5 de abril de 2018, dispõe sobre a emissão de diplomas em formato digital nas instituições de ensino superior pertencentes ao sistema federal de ensino. As instituições teriam até dezembro de 2021 para disponibilizar o diploma digital.

executar sua demanda. A lista de serviços é bem abrangente, podemos citar exemplos: realização de matrícula e rematrícula, emissões de documentos como declarações, histórico escolar, trancamento e cancelamento de matrícula, solicitação de passe estudantil, assistência estudantil, cadastro no restaurante universitário entre outros.

Com este cenário, a existência de processos estruturados e padronizados se torna importante para a agilidade nas respostas a estas requisições, igualdade no tratamento, produtividade, transparência, eficiência e eficácia. Em virtude disso, é desenvolvido este estudo para compreensão do cenário atual e proposta da criação de uma Central de Serviços Compartilhados (CSC), sendo este um único ponto de contato para essas requisições.

Iniciativas no Brasil já vem sendo adotadas na implantação deste modelo, a exemplo da Universidade Estadual Paulista, em que há um projeto de sustentabilidade financeira proposta em sua reforma administrativa que contempla a criação de Centros de Serviços Compartilhados (UNESP, 2018b). Iniciativa bem sucedida e documentada foi encontrada na Universidade do Porto, conforme Pinto (2016), lá são denominados de Serviços Partilhados e focam na prestação de serviços com excelente qualidade, otimização e eficiência no compartilhamento da informação e conhecimento.

O objeto de estudo deste trabalho foi compreender os processos e serviços disponibilizados aos acadêmicos, e propor um modelo de interface entre as unidades e a Central de Serviços Compartilhados.

Portanto, objetivo deste trabalho é propor elementos para planejamento de um ponto único de contato com os requisitantes para a centralização dos serviços acadêmicos de graduação da UFMS baseado nos conceitos de Central de Serviço Compartilhado.

A pergunta que norteará este estudo é: *Como implantar uma Central de Serviços Compartilhados nos serviços acadêmicos de graduação da UFMS?*

1.1 OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor elementos para a centralização de serviços compartilhados acadêmicos de graduação na UFMS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar os serviços universitários acadêmicos de graduação ofertados para a comunidade da UFMS;
- b) Identificar a efetividade da oferta dos serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS;
- c) Analisar os serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir da pandemia provocada pelo corona vírus e das medidas restritivas de circulação e interação social em 2020, ocorreram abruptas adaptações que foram implementadas para dar continuidade a vida acadêmica na UFMS. As aulas passaram a ser ofertadas online utilizando recursos como Google Meet ou Microsoft Teams, requisições acadêmicas e solicitações dos mais diversos serviços foram adaptados para serem todos digitais. Desta forma, uma matrícula desde então é efetuada apenas enviando o documento digitalizado, através das mais diversas plataformas que foram disponibilizadas. Conseqüentemente alguns sistemas não conversam entre si, ou mesmo algumas requisições não tem uma interface entre setores para com os alunos, podendo gerar confusões na oferta do serviço.

Em vista disso, foram criadas iniciativas como a Central de Matrícula, que primariamente tentou resolver pontualmente as matrículas dos ingressantes do ano de 2022. Nela atuaram diversos setores da universidade de todos os campus, e uma tentativa de utilização de software que tentava centralizar as requisições. Desta iniciativa surgiram experiências que mostraram quão complexa é esta centralização e como é necessário todo um embasamento para que a mesma ocorra de forma planejada e bem gerida.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de caracterizar os serviços acadêmicos de graduação, entender como são ofertados, encontrar as lacunas a serem resolvidas na prestação dos mesmos, fomentando assim o caminho a futura implementação de uma Central de Serviço Compartilhado, pode poderá proporcionar aos gestores um melhor monitoramento e alocação de recursos.

A relevância da pesquisa atende os anseios da gestão, pois a mesma necessita de dados sobre oferta e demanda de serviços, tanto para dimensionamento da força de trabalho, aprimoramento de processos internos, qualidade na oferta de serviços e acolhimento estudantil, principalmente no caso dos ingressantes. Vindo a suprir a necessidade recente dos anseios do governo federal em oferecer qualidade na oferta de serviços públicos ao cidadão (BRASIL, 2020). Uma outra evidência do presente estudo é sua possível replicação para outros contextos nos setores instituições, uma vez que os serviços acadêmicos de graduação possuem uma ampla complexidade, sua implementação em outros setores será mais facilitada a partir da adoção de um modelo que contextualize os fatores culturais da instituição.

A originalidade deste trabalho decorre da abordagem de caracterizar os serviços acadêmicos de graduação, analisar os mesmos e propor elementos para consecução futura pela instituição. Ao serem verificados os serviços e como são as interfaces de comunicação entre os setores e alunos e serviços, foi percebido um gap na oferta e entrega desses serviços. Conforme visto em Kotler e Keller (2019), foi verificado, por exemplo, gap entre as especificações da qualidade dos serviços e a sua entrega, ocasionando orientações conflitantes aos alunos, uma vez que há replicação de mesma informação, porém desatualizadas em diferentes portais.

Outros fatores que contribuem com a necessidade desta pesquisa, no âmbito da centralização de serviços, é a aplicação da Lei 13.460/2017, que idealiza que os serviços públicos obtenham uma qualidade superior em relação ao quadro atual, desta forma as entidades devem priorizar a melhora na qualidade dos serviços públicos por meio de várias ações descritas na lei (BRASIL, 2017). Além disso um ponto crítico é a aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei n 13.709, 2018), que trata sobre a titularidade de dados pessoais para uma determinada finalidade. Por último, e de alta relevância, o Decreto 10.332 que trata da Estratégia do Governo Digital 2020-2022, que direciona para oferta de serviços 100% digitais que tem como cerne a transformação digital de serviços, unificação de canais digitais e interoperabilidade de sistemas.

Um ponto a ser considerado é que a aplicação do modelo de CSC foi realizada com sucesso na Universidade do Porto em Portugal (CARVALHO, 2014). Apesar de inicialmente serem vislumbrados aspectos como redução de custos, os benefícios foram focados mais na qualidade, a exemplo seguindo uma pesquisa interna, 80% dos colaboradores estavam satisfeitos em atuar na Central e mudanças nos postos de trabalho foram mínimas.

A viabilidade deste estudo, foi possível pela oferta do PPGAU-UFSC para a Turma Fora de Sede do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária em convênio com a UFMS na cidade de Campo Grande-MS. Além do fato do pesquisador ser servidor técnico administrativo da UFMS e ter atuado no suporte ao cliente da AGETIC e participado das reuniões iniciais da Central de Matrícula, que é a primeira iniciativa da instituição em promover a centralização de serviços aos acadêmicos de graduação, no qual envolveu mais de 90 servidores da instituição.

Dessa forma, esta temática se mostra em harmonia com as expectativas da UFMS, pois esta pesquisa poderá contribuir com os anseios da alta gestão que já tem promovido ações iniciais no sentido de centralizar atendimentos e modelar processos internos viabilizando assim a melhoria futura na oferta de serviços e compreensão e aperfeiçoamento dos serviços ofertados a comunidade acadêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo está subdividida em 2 seções, a primeira seção traz o conceito de serviços e as tecnologias da informação e comunicação, e a segunda seção trata dos aspectos inerentes a gestão universitária.

2.1 SERVIÇOS E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Os serviços integram o cotidiano de todas as pessoas todos os dias, como exemplo, serviços de alimentação, comunicação, emergências entre outros. Por conseguinte, a robustez da nossa economia e o próprio bem-estar de cada indivíduo são baseados nos serviços. Convém elucidar que serviços são amplamente experimentáveis, no qual não há limite para nossos desejos em relação a eles. Contrariamente, existem limites para consumo de alimentos e produtos, por exemplo, que são atividades do ramo da manufatura e agricultura. Podemos afirmar que nenhuma economia de um país consegue funcionar sem a infraestrutura proporcionada pelos serviços em áreas como dos transportes e comunicações e serviços estatais, como educação e saúde (FITZSIMMONS, 2011). Os serviços representam hoje grande parte da economia e também são responsáveis por grande parcela da criação de novos empregos, além do seu crescimento ser observado em quase todas as economias do mundo. Conforme a economia de um país se desenvolve, a participação relativa, em relação a emprego, comparando os setores agrícola, industrial e de serviços muda drasticamente. (LOVELOCK, WIRTZ, 2006).

Conforme Zeithaml (2014), vivemos hoje uma economia de serviços, na qual podemos afirmar que todas as organizações, em algum grau, competem baseadas em serviços, desta forma é praticamente difícil citar algum setor em que as questões de serviços não possuam importância. Consequentemente, tornam-se cruciais para o futuro de uma nação. Neste sentido, compõem uma parte muito significativa do que um país pode produzir, consumir e exportar, cabendo nesse contexto uma preocupação com sua qualidade. Para contextualizarmos quão importante os serviços compõem a economia de um país, vamos tomar como exemplo dados do PIB brasileiro de 2021 divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (EXAME, 2022), nele o setor de serviços corresponde a 70% do PIB nacional, tendo um crescimento de 10,9%, indicando uma recuperação do setor, em relação a 2020 que foi afetado por conta da pandemia.

Atualmente um fator de enorme colaboração na prestação de serviços tem sido o emprego da tecnologia, seja como atividade de apoio ou atividade-fim. Não sendo apenas computadores ou celulares, mas toda gama de equipamentos que executam tarefas rapidamente de modo eficiente e ainda com custos mais baixos. Facilitando os mais variados processos nos serviços, tornando o fluxo de informações praticamente instantâneo (LOPES, 2020). Contudo, a velocidade do fluxo de informação e das tecnologias, acabam não sendo bem aproveitados, pois os utilizadores usam essa novidade apenas até o limite de suas necessidades, abandonando os inúmeros benefícios por desconhecimento ou mesmo pela falta de interesse. Neste contexto, Corrêa e Caon (2012), traçam um importante aspecto, no qual essa rapidez que a tecnologia tem evoluído, acaba por tornar muito difícil a atualização das empresas em seus processos internos, ou em desenvolver resultados para seus produtos e serviços. Conduzindo assim que essa demanda seja absorvida por terceiros, podendo estes atender de forma mais adequada as empresas, conseguindo assim se manter atualizadas oferecendo um diferencial no mercado cada vez mais competitivo.

2.1.1 Definições e conceitos sobre serviços

Existem várias definições sobre serviços, na qual dependendo da circunstância pode ser delimitado como algo intangível ou cujo consumo é realizado no instante da compra. Nas relações entre prestador de serviço e cliente, pode ser visto como as relações de negócio entre ambos. Assim, percebe-se não existir uma única definição de serviços (FERRAREZZO et al, 2017). Já para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), serviços podem ser definidos como atos, processos e atuações que são oferecidos ou coproduzidos, tanto por uma entidade assim como também por uma pessoa, para outra entidade ou pessoa.

Segundo os estudos de Fitzsimmons (2011), diversas definições encontradas sobre serviços convergem para o entendimento sobre intangibilidade e o consumo instantâneo, em distintos níveis, caracterizando os serviços, conforme são destacadas algumas dessas definições no Quadro 1. No ponto de vista do autor, concebido para um consumidor que exerce o papel de coprodutor, um serviço é uma experiência perecível, intangível.

Quando uma parte oferece a outra, não resultando na propriedade de nada, qualquer ato ou desempenho que seja essencialmente intangível, pode ser vista como uma definição de

serviço na visão de Kotler e Keller (2019). Neste ponto de vista, a ação de executar um serviço, poderá ou não está relacionada a um bem concreto.

Quadro 1 – Definições de serviços

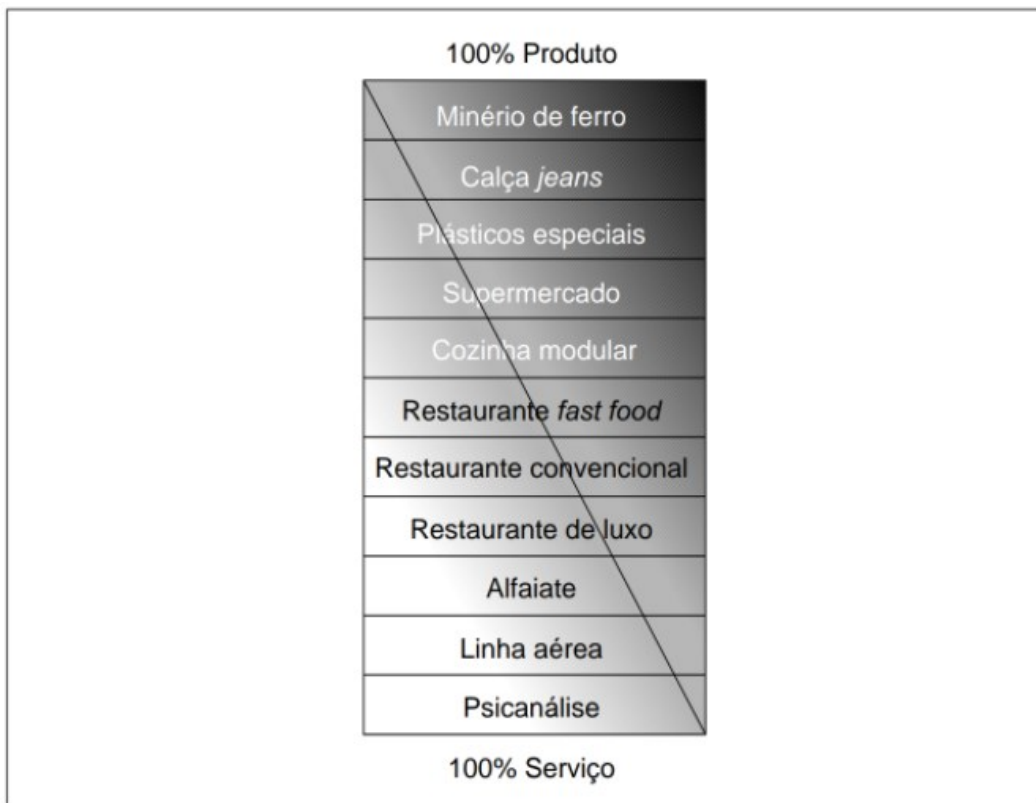
Autores	Conceitos e Definições
Gronroos (1990)	Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.
Quinn, Baruch e Paquette (1987)	A maior parte dos <i>experts</i> nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente, ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador.
Lovelock e Wright (2007)	Os serviços são atividades econômicas oferecidas por uma parte a outra, considerando frequentemente desempenhos com base em um período de tempo para provocar resultados desejados nos próprios usuários, em objetos ou em outros bens pelos quais os compradores são responsáveis. Em troca pelo seu dinheiro, tempo e esforço, os clientes de serviços esperam obter valor com o acesso a bens, mão de obra, capacidades profissionais, instalações, redes e sistemas; mas normalmente eles não possuem nenhum dos elementos físicos envolvidos.

Fonte: (FITZSIMMONS, 2011, p. 26)

Fato notório entre vários autores é a busca por diferenciar serviços e produtos. Neste sentido, Meirelles (2006), ao tentar analisar conceitualmente os serviços, remete que essa compreensão seja pautada que um serviço é fundamentalmente diferente, tanto de um bem como de um produto. Assim, serviço é resultado de um trabalho em processo, e não resulta da ação do trabalho, desta forma, um serviço não é produzido, e sim ocorre a prestação de um serviço.

Uma importante observação evidenciada por Corrêa e Caon (2012), é que levando em conta as operações (de produtos e serviços), a divisão rigorosa entre as mesmas acaba sendo falaciosa. A tendência atual das empresas, que vivem em um ambiente competitivo atualmente, busca oferecer aos clientes um “pacote de valor”. Nele há parcelas de tanto de serviços, como também de bens físicos ou “produtos”. A Figura 1, contém um esquema que tenta ilustrar essa visão. Assim, como as empresas oferecem este pacote de valor, que incluem serviços e produtos, o gestor não pode negligenciar um lado. Por isso, essa dicotomia existente entre serviços e produtos físicos, tende a ser falaciosa podendo levar a equivocadas decisões.

Figura 1 – Proporção entre produtos físicos e serviços.



Fonte: Corrêa e Caon, (2012, p. 52).

Estabelecidos os conceitos básicos sobre serviços e algumas distinções que autores fazem em relação a produtos, mesmo outros pontos de vista serem contraditórios, a seguir vamos aprofundar em relação as suas características.

2.1.2 Características dos serviços

O setor de serviços possui uma ampla variedade, por exemplo, *setor governamental*: tribunais, hospitais, serviços militares, correios; *organizações sem fins lucrativos*: museus, igrejas, universidades, fundações; *setor empresarial*: bancos, hotéis, escritórios de advocacia etc. Neste contexto, Kotler e Keller (2012) p. 382, definem serviço como “... qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.”. Para os autores, os serviços possuem quatro características principais que os distingue de bens:

- **Intangibilidade:** oposto aos bens, que são produtos tangíveis, os serviços não permitem serem vistos, provados, sentidos, ouvidos etc, previamente a sua aquisição.
- **Inseparabilidade:** serviços tem a característica de ao mesmo tempo em que há a sua produção, ocorre o consumo do mesmo, distintamente dos bens materiais onde primeiramente há a fabricação, estoque, distribuição e posteriormente são consumidos.
- **Variabilidade:** uma vez que há uma dependência de quem, onde e quando são realizados, os serviços tendem a ter muita variação, por exemplo, alguns médicos são amigáveis, em contrapartida outros não muito.
- **Perecibilidade:** não há como estocar serviços, assim o gerenciamento de demanda ou de produção torna-se crucial. Para essa questão, há várias estratégias que estabelecem mais equilíbrio entre a demanda e a oferta de serviços.

Uma importante observação sobre a diferença entre um produto e um serviço é feita por Fitzsimmons (2011), no qual diz ser difícil distinguir a diferença entre ambos, uma vez que ao comprar um produto o mesmo pode vir acompanhando de algum serviço de apoio, e a compra de um serviço as vezes pode vir a incluir mercadorias.

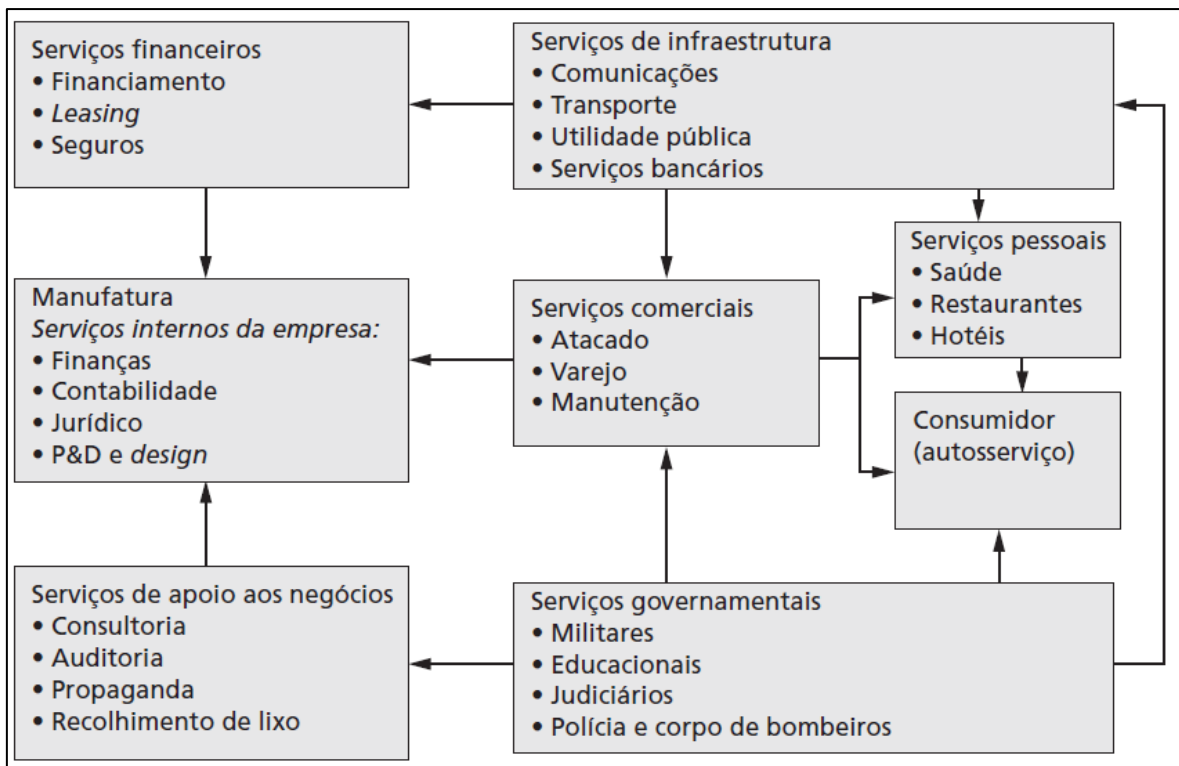
Em relação aos estágios (tipos) de serviços, Corrêa e Caon (2012) apontam que os mesmos apresentam determinadas características comuns relativos ao modo do gerenciamento de operações. São classificados como serviços de massa, serviços profissionais, serviços de massa customizados, serviços profissionais de massa e lojas de serviços. Vejamos resumidamente as características de cada um deles (CORRÊA e CAON, 2012, p. 72-75):

- **Serviços de massa:** oferecidos em larga escala, padronizados, não podendo ser customizados, por exemplo, fornecimento de energia elétrica, água encanada entre outros.
- **Serviços profissionais:** oposto ao anterior, o ponto forte deste é a customização, onde os pedidos são personalizados para cada cliente com a finalidade de atender aos seus desejos e necessidades. Como exemplos, podemos citar as consultorias empresariais e serviços de medicina plástica e estética.
- **Serviços de massa customizados:** nicho intermediário entre os serviços de massa e profissionais. São oferecidos os serviços em larga escala atingindo um grande número de clientes. No entanto, existem investimentos tecnológicos que podem proporcionar a identificação relativo a cada cliente que consome o serviço. Os exemplos mais notórios são os portais que oferecem produtos, sites de lojas de carros, imobiliárias virtuais, entre outros.

- Serviços profissionais de massa: seguindo os moldes do estágio anterior, este é um tipo de prestação de serviço especializado, porém busca atender o máximo de clientes possíveis. Como exemplo, pode ser citado um contador especializado em tributação para microempresas de varejo, assim a oferta do serviço é específica, personalizada, atendendo um determinado segmento de clientes.
- Lojas de serviços: vistas como nichos intermediários de prestação de serviços, suas características são as atividades de apoio cotidiano, como exemplo, restaurantes, hotéis, laboratórios, cursos, entre outros.

Na economia, os serviços possuem um papel facilitador sendo indispensáveis, em qualquer sociedade, dentro da atividade econômica, conforme mostra a Figura 1. Pode-se notar, a exemplo dos serviços de infraestrutura, que os mesmos estabelecem o elo essencial entre todos os setores da economia, sendo assim um pré-requisito primordial, em qualquer sociedade (FITZSIMMONS, 2011). Em relação às funções dos serviços, podemos ter vários exemplos quanto a sua classificação: serviços financeiros; serviços de infraestrutura; serviços internos da empresa (manufatura de bens e serviços); serviços comerciais, que pode ser subdividido (serviços pessoas e do consumidor); serviços de apoio aos negócios e por últimos os serviços prestados pelo governo (FERRAREZZO et al, 2017).

Figura 2 – O papel dos serviços na economia.



Fonte: Fitzsimmons (2011, p. 27)

Em relação aos métodos de fornecimento dos serviços, a existência de múltiplos locais de atendimento acarretará implicações gerenciais consideráveis para garantir a qualidade e manter a coerência na oferta de serviços. Entretanto, devido aos avanços tecnológicos nas comunicações, tem se tornado frequente as transações remotas por propiciar conveniência ao cliente além de viabilizar eficiência do serviço (FITZSIMMONS, 2011).

Ao buscar um serviço há um momento primordial denominado de encontro de serviços, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), é neste ponto em que há o cumprimento ou não das promessas, quando tudo acontece e principalmente onde os clientes criam suas percepções. Em relação a importância dos encontros, mesmo que os primeiros eventos tenham sua devida importância, qualquer encontro tem potencialidade de ser decisivo na satisfação e fidelidade do cliente.

Em se tratando dos tipos de encontro de serviços, existem três encontros, os remotos, os mediados pela tecnologia e por último os encontros pessoais. Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), um cliente pode vivenciar um destes encontros ou mesmo uma fusão deles quando ocorre a interação com a prestadora de serviços. Vejamos a seguir os detalhes desses tipos de encontros segundo os autores (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014, p. 121-122):

- Os encontros remotos ocorrem sem a interação humana direta, a exemplo de caixas eletrônicas ou um website de vendas. Apesar da não existência de interação humana direta, a mesma pode vir a representar oportunidades de reforçar a percepção da qualidade para com o cliente;
- Os encontros mediados pela tecnologia são utilizados a exemplo, pelas companhias de seguros, serviços públicos e telecomunicação. São intermediados por contatos telefônicos, mensagens de textos, bate-papos on-line dentro outras plataformas. Em relação a qualidade, tom de voz, conhecimento dos funcionários, eficiência/eficácia na lida com os assuntos dos clientes se tornam critérios importantes;
- Os encontros entre pessoas ocorrem entre um funcionário e um cliente interagindo diretamente, neste contexto a qualidade do serviço nos aspectos pessoais são mais complexos. Por exemplo, comportamentos verbais e não verbais, os aspectos tangíveis entre outros se tornam importantes, além do próprio cliente desempenhar um papel na geração do serviço de qualidade para ele mesmo, através do seu próprio comportamento no momento da interação.

2.1.3 Qualidade em serviços

A qualidade pode ser percebida como um modo de organização, cuja finalidade é a garantia de produtos e serviços que estejam em conformidade com as especificidades, aparência, respostas às mudanças de especificações, além de outras características que irão refletir no pronto atendimento ao cliente (LOPES, 2020). A avaliação da prestação de serviços tem algumas características peculiares, tal como, sua avaliação somente ocorrerá após o serviço ser adquirido ou prestado. Sendo perecível, seu resultado será único, e sua avaliação ocorre à medida que for prestado.

De acordo com Zeithaml (2014), a qualidade de qualquer serviço decorre da forma como seus diversos elementos, no mesmo processo, funcionam conjuntamente visando atender às expectativas dos clientes. Os elementos são as pessoas que realizam os diversos serviços relacionados ao serviço principal, dispositivos de apoio a esse trabalho, além do ambiente físico onde os serviços são realizados.

Buscando um panorama resumido da definição de qualidade em serviços, Fitzsimmons (2011), destaca que a avaliação da qualidade se manifesta durante o processo de prestação do serviço. Toda interação com um cliente torna-se um momento de verdade, ou seja, uma oportunidade na qual o cliente sairá satisfeito ou não. Essa satisfação pode ser resultante da comparação entre a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Excedendo-se essas expectativas, a percepção do serviço é excepcional, gerando uma surpresa agradável ao cliente. No entanto, se não forem atendidas as expectativas, essa qualidade do serviço é vista como inaceitável. Em último caso, confirmando as expectativas pela percepção do serviço, qualidade é vista como satisfatória.

Ao ser prestado um serviço, a sua qualidade sempre é testada, neste sentido é muito importante a gestão da qualidade do serviço. Neste contexto, Kotler e Keller (2019) ressaltam que na entrega de serviços, há duas questões consideráveis, sendo elas a administração das expectativas dos clientes e a adoção de tecnologias de autoatendimento. Com relação as expectativas dos clientes, os autores mostram que a formação das mesmas pelos clientes, provém de várias fontes e eles tendem a comprar o serviço percebido em relação ao serviço esperado. Com isso, os clientes irão ficar decepcionados, caso o serviço percebido não condizer com o serviço esperado. Na prestação serviços, foram identificados cinco *gaps* que podem levar ao fracasso (KOTLER E KELLER, 2019, p. 458-459):

- Gap entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência, no qual o desejo do cliente nem sempre é compreendido de forma correta pela gerência.
- Gap entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade de serviços, nesse caso mesmo que haja uma compreensão acerca dos desejos do cliente, pode não conseguir mensurar um padrão específico de desempenho.
- Gap entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega, aqui pode existir orientações conflitantes, além de existir despreço com relação ao padrão.
- Gap entre a entrega dos serviços e as comunicações externas, onde mensagens de propagandas, por exemplo, destoam da realidade encontrada pelo cliente, afetando assim suas expectativas.
- Gap entre o serviço percebido e o serviço esperado, neste último caso o consumidor tem percepção equivocada da qualidade serviço.

Tomando por base os itens anteriores, foram identificados cinco fatores que são determinantes na qualidade dos serviços, sendo descritos abaixo segundo a ordem de sua importância (Kotler e Keller, 2012, p. 428):

- Confiabilidade, capacidade do serviço prestado ser exatamente conforme o prometido.
- Capacidade de resposta, vontade de ajudar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
- Segurança, no qual os funcionários são corteses, tem conhecimento e possuem a capacidade de transmitir confiança e segurança.
- Empatia, há individualização da atenção oferecida aos clientes.
- Itens tangíveis, zelo nos aspectos das instalações físicas, maquinários, funcionários e material de comunicação.

Alicerçado nos cinco fatores anteriores, foi desenvolvido por pesquisadores a escala SERVQUAL, que é composta por 22 itens (Figura 3). Foi observado a existência de uma zona de tolerância, ou seja, uma porção no qual as percepções do consumidor em relação as dimensões de um serviço podem ser consideradas satisfatórias, respaldadas no nível mínimo aceito e o nível em que concordam da entrega do serviço.

Figura 3 – Atributos SERVQUAL

<p>Confiabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar os serviços no prazo prometido • Manter registros sem erros • Disponer de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente <p>Capacidade de resposta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido de clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender às solicitações do cliente 	<p>Segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponer de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações • Disponer de funcionários que são consistentemente cordiais <p>Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar aos clientes atenção individual • Disponer de funcionários que tratam os clientes com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Disponer de funcionários que entendem as necessidades do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente <p>Itens tangíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada e profissional • Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
--	---

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 401).

Em um trabalho realizado por Araújo et al (2017), visando mensurar a qualidade do serviço prestado por um Restaurante Universitário, foi utilizado uma adaptação do modelo SERVQUAL. Através de um questionário, buscaram avaliar quais diferenças entre as expectativas e percepções dos clientes com relação a este serviço. Os piores GAPs apresentados, a título de exemplo, foram diversidade do cardápio, cumprimento das especificações do edital, consideração de sugestões e formação de filas, apontando assim estas demandas como melhorias para minimizar as lacunas que foram encontradas entre o serviço esperado e o percebido.

Corrêa e Caon (2012), com relação a avaliação de desempenho em serviços, abordam quais os aspectos que os clientes valorizam. Buscando auxiliar as operações de serviços sobre o que focalizar com maior precisão, esforços são realizados na criação de listas de aspectos de desempenho (ou critérios competitivos) sobre os itens valorizados pelos clientes de serviços. Na falta inicial de uma lista adequada, gestores podem utilizar essa lista como checklists iniciais, depois podendo gerar a sua própria lista. A lista a seguir é proposta com alguns aspectos de desempenho (ou critérios de desempenho), que podem ser relevantes (CORRÊA e CAON, 2012, p. 99-100):

- Acesso: facilidade de acesso físico ou remoto.
- Velocidade: Rapidez para iniciar, executar o atendimento ou serviço.
- Consistência: especificação e entrega de serviço não muito variável.
- Competência: Grau de capacitação técnica para prestação do serviço.

- Atendimento: Grau de atenção, simpatia, cortesia oferecida pelos funcionários no contato.
- Flexibilidade: Grau de capacitação na alteração do pacote de serviço se ajustando à expectativa do cliente.
- Segurança: Nível de segurança pessoal do cliente cujo serviço foi prestado.
- Custo: custo, para o cliente, por ser cliente. Pode incluir o preço, assim como também custos adicionais, por exemplo, o custo para ter acesso a um processo.
- Integridade: Como cliente de serviço é tratado em relação aos valores de honestidade, sinceridade e justiça.
- Comunicação: Forma como o prestador de serviço comunica-se com o cliente (inteligível, com frequência e riqueza adequada).
- Limpeza: Arrumação das instalações e asseio.
- Conforto: Padrão de conforto que é oferecido pelas instalações do serviço.
- Qualidade dos bens: Qualidade da especificação, conformidade, durabilidade dos bens entregues.
- Estética: Ambiente, aparência das instalações: som, cheiro, atmosfera.

Em um estudo realizado por Carrazzoni et al (2021), atestaram ser possível e indicado a aplicação dos métodos e ferramentas oriundos da teoria de gestão da qualidade no serviço público. Os autores concluíram que se faz necessário a modernização da gestão pública, que pode adotar as tecnologias recentes em conjunto com as metodologias para otimizar os seus processos e atividades. A fomentação dessa perspectiva gerencial no serviço público tem como alvo o atendimento das necessidades dos cidadãos-clientes, uma vez que os mesmos dependem da prestação de serviço efetiva.

Em vigor, desde 2017, a Lei 13.460/2017, obriga com requisitos legais, que os serviços públicos do Brasil venham a obter uma qualidade superior em relação ao quadro atual. Com esta Lei, os órgãos e as entidades da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, devem dedicar-se para oferecer melhora na qualidade dos serviços públicos, constituídos com os seguintes fundamentos (BRASIL, 2017):

- Estabelecimento e cumprimento de critérios de qualidade na prestação de serviços públicos;

- Desenvolvimento e publicação do Quadro Geral de Serviços públicos prestados e das Cartas de Serviço ao Usuário;
- Disponibilização de ambiente para que o usuário apresente manifestação perante a administração pública (Ouvidorias);
- Fortalecimento das Ouvidorias Públicas;
- Implantação dos Conselhos de Usuários dos Serviços Públicos;
- Implantação da sistemática de avaliação dos serviços públicos.

Com relação a percepção dos usuários na qualidade dos serviços públicos, uma pesquisa conduzida por Novaes (2015), buscou identificar qual o conceito de qualidade que mais causava influência na percepção dos usuários. Ao final de sua análise, foi concluído que ter servidores com treinamento e que cumpram os princípios da lei, principalmente o artigo 37 da Constituição Federal que diz respeito a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, fornece ao cidadão uma percepção que o serviço oferecido é de qualidade.

A visão da gestão impacta em todos os sentidos a qualidade do serviço final oferecido, posto isso Costa e Jardim (2017), traçam aspectos interessantes referentes a visão global da gestão na operação de serviços. Para a operação de serviços, ter uma visão global e comunicação efetiva é um fator crítico. Uma percepção distorcida em relação a gargalos do sistema, adoções de medidas de performance que podem induzir atitudes locais hostis aos objetivos estratégicos, pode ser a característica crítica que irá reter o desempenho de todo o sistema. Tendo em vista esta percepção, os autores, analogamente as anomalias da nossa visão elencaram quais são estas a seguir (Costa e Jardim, 2017, p. 12-13):

- A miopia na gestão de operações: um exemplo que pode ser citado, quando a gestão tenta eliminar desperdícios, por ser uma tarefa mais fácil, ao invés de busca pelo crescimento dos resultados, fazendo desta ação não um meio, mas um fim em si mesmo. Em resumo, é o foco excessivo na eficiência, reduzindo assim a oferta de valor aos clientes.
- A hipermetropia na gestão de operações: oposto a visão anterior, trata-se de um sistema de forma bem excessiva seduzida pelas oportunidades, pela eficácia, no entanto bem indiferente à estruturação racional dos meios. Como a postura é exacerbada em relação as oportunidades, ocorrem dificuldades em amadurecimento de processos.

- O astigmatismo na gestão de operações: o conceito de qualidade na produção ou em serviços em seu sentido amplo, deve focalizar a satisfação de todos os interessados no sistema, não somente nos clientes finais, mas também em seus parceiros, fornecedores, colaboradores. Neste sentido, quando em nome de resultados econômicos, deixam de ser considerados características como a motivação dos colaboradores, respeito ao meio ambiente, segurança no trabalho, respeito a ética entre outros, temos assim um astigmatismo na gestão de operações.

2.1.4 Definições e Conceitos de Tecnologia da Informação e Comunicação

Estabelecer uma definição precisa e exata da palavra tecnologia, torna-se difícil levando em consideração que seu conceito pode ter diversas interpretações por inúmeros autores, teorias que a conceituam de forma divergente além dos diferentes contextos sociais. Com relação a sua origem, a palavra tecnologia é formada da junção do termo *tecno*, originada do grego *techné*, significando saber fazer, em seguida vem *logia*, do grego *logus*, representa razão. Assim, o termo pode ser entendido como a razão do saber fazer, de uma forma melhor podemos entender como o estudo da técnica (VERASZTO, 2009).

Por volta da década de 1980, começaram a utilizar o termo Tecnologia da Informação (TI) referindo-se aos computadores e seus dispositivos periféricos que eram utilizados, ficando entendido o termo TI como as atividades e soluções que utilizam recursos computacionais, visando o possibilitar o armazenamento, além do acesso e utilização das informações (UNESCO, 2010). Complementando a definição de TI, Alcides (2014), conceitua como recursos tecnológicos e computacionais que geram e utilizam informação, enquadrando-os num contexto de gestão da tecnologia da informação e do conhecimento.

O acréscimo da palavra Comunicação resultando em TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), é descrito na tese de Pereira (2013), cuja história foi relatada por Dennis Stevenson quando os mesmos trocaram e-mails. O Termo TIC foi primeiramente utilizado na elaboração do relatório do ano de 1997, encomendado pelo primeiro ministro britânico Tony Blair denominado *Information and Communications Technology in UK Schools: a independent inquiry* (STEVENSON, 1997). Os membros da nomeada “Comissão Stevenson”, foram os primeiros quem introduziram formalmente o termo *Information and Communicattion Technology (ICT)*. Como Dennis Stevenson era o titular dessa comissão, existem diversas confusões as quais atribuem a ele quem cunhou este acrônimo. Entretanto, Stevenson confirma que o Professor Stephen Heppell quem atuou efetivamente acrescentando o “C” de “Comunicação” ao consagrado termo TI.

Desta forma o termo TIC, representa a característica de interatividade da internet, a atuação crescente das tecnologias nas funções de informação e comunicação, referente a todas as perspectivas da sociedade. Assim, podemos compreender a TIC como estudo da tecnologia empregada que manuseia a informação e auxilia a comunicação. A mesma engloba diversas áreas como telefonia, mídias televisivas e qualquer tipo de processamento e transmissão tanto de áudio como vídeo (PEREIRA, 2013).

No âmbito do Governo Federal, por meio da Secretaria de Governo Digital, instituiu a Portaria Nº 778, de 4 de Abril de 2019, a qual estabelece planos para implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos federais, a definição mais recente para TIC em seu Artigo 2º “tecnologia da informação e comunicação: ativo estratégico que suporta processos de negócios institucionais, mediante a conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso de informações;” (BRASIL, 2019).

2.1.5 Tecnologias da Informação e Comunicação como ferramenta de apoio aos serviços

O início dos anos 90 foi profundamente marcado por uma nova etapa do mundo organizacional, conforme nos mostra Chiavenato (2021), a Era da Informação se iniciara, sendo provocada pela tecnologia da informação, passando a dimensionar o conhecimento como a nova riqueza, assim a tecnologia da informação entrou na vida das organizações e das pessoas. Segundo o autor, com este novo contexto existem novas características agregadas a informação (CHIAVENATO, 2021, p. 41):

- Menor espaço: houve redução no tamanho dos escritórios, pois a TI trouxe a ideia de empresa virtual ou não territorial, conseqüentemente arquivos eletrônicos e a computação na nuvem eliminaram o papel físico, concedendo espaço a outras finalidades.
- Menor tempo: fornecendo uma comunicação instantânea a TI estabeleceu uma nova dimensão temporal, permitindo que seja dedicado mais tempo ao essencial e ao cliente.
- Maior contato: com os diversos recursos hoje disponíveis, surgiu o teletrabalho no qual permite, mesmo que distante, as pessoas trabalharem juntas. A exemplo da teleconferência, sem ocorrer deslocamentos físicos e sem precisar de viagens, permite manter as pessoas conectadas.

No setor de serviços, a aplicação ou desenvolvimento de tecnologias tem aprimorado o processo de prestação tradicional de serviços, substituindo todo um processo, ou ainda criando novos serviços que antes pareciam impossíveis. Exemplos recentes como a impressão 3D, veículos autônomos, internet das coisas, computação em nuvem, criptomoedas, entre outros surgem em grande velocidade e tem representado uma revolução na forma de prestação de serviços (CORRÊA; GIANESI, 2018).

Os elos entre clientes e fornecedores de serviços, tem sido impactado pelos avanços tanto nas comunicações como na tecnologia da informação. As interações que antes eram pessoais agora cederam lugar à tecnologia. Esse papel da tecnologia no encontro do serviço, segundo Fitzsimmons(2011, p. 110-111), possui cinco modos:

- Modo A, encontro de serviço sem tecnologia: há interação da fornecedora do serviço e cliente, estando ambos fisicamente próximos.
- Modo B, encontro de serviço apoiado pela tecnologia: o serviço é realizado face a face, no entanto apenas o fornecedor do serviço possui acesso à tecnologia.
- Modo C, encontro de serviço facilitado pela tecnologia: tanto o fornecedor como o cliente possuem acesso à mesma tecnologia
- Modo D, encontro de serviço mediado pela tecnologia: já neste modo não há contato face a face, a comunicação pode ser realizada por um telefonema, assim como funcionam os centros de atendimento ao cliente para auxílio técnico.
- Modo E, encontro de serviço gerado pela tecnologia: caracterizado pelo autoatendimento do cliente, há a substituição completa do fornecedor de serviço pela tecnologia, modo que tem se tornado mais comum ultimamente, a exemplo dos caixas eletrônicos de bancos, quiosques de aeroportos, reservas online etc.

Ao se introduzir as TICs para apoiar as operações dos serviços, alguns pontos devem ser levados em consideração para que a mesma não se torne apenas o único foco. Assim, considerando que as TICs proporcionam inovação tecnológica, sua implantação necessita ser planejada de forma metódica para atingir o êxito, tendo em vista que a inovação destrói a tradição. Diante disso, Fitzsimmons (2011) afirma que ao se introduzir uma nova tecnologia os funcionários devem ser familiarizados e preparados para as novas tarefas, e a eles ser oferecido instrução em relação ao *design* da interface tecnológica. Uma importante observação em relação aos serviços, trata-se do impacto dos novos recursos tecnológicos que

não devem se limitar ao trabalho da retaguarda. O autor alerta que possa ser imprescindível mudar o papel desempenhado pelos clientes no processo de fornecimento do serviço.

Várias ponderações na adoção de novas tecnologias em serviços devem ser consideradas, uma vez que o processo se torna o produto, pois os clientes têm participação direta no fornecimento do mesmo. Sendo assim, no contato direto com os clientes, o êxito das inovações tecnológicas dependerá de sua aceitação. Vale destacar neste contexto, que os clientes talvez possam necessitar instruir-se de novas habilidades, com isso sua participação ativa neste processo de serviço, tem de ser avaliada ao se realizar mudanças no sistema de fornecimento de serviço (FITZSIMMONS, 2011).

Uma observação interessante referente qualidade do serviço nesse contexto é relatado em Kotler e Keller (2012), no qual enfatiza que não é sempre que as tecnologias proporcionam melhora na qualidade do serviço, como por exemplo num autoatendimento, no entanto possuem potencialidade de transformar as transações de atendimento tanto precisas e convenientes como também rápidas. Outro ponto a ser levado em consideração, é que embora diversas empresas atendam seus clientes através de várias interfaces, não significa necessariamente que o todo venha a corresponder com a soma das partes, resultando assim em aumento de custo, da complexidade e das insatisfações dos clientes. Por isso, deve existir uma integração no qual se obtenha êxito aliando a tecnologia com a força de trabalho, buscando uma reengenharia integral da linha de frente para que seja identificado o que as pessoas realizam melhor, o que as máquinas podem fazer melhor e a forma de como implantar separadamente e em conjunto.

2.1.6 Marco Legal sobre Tecnologias da Informação e Comunicação

Nascendo simultaneamente com o processo de modernizar a Administração Pública, houve a preocupação com o investimento em TICs no setor público do brasileiro, que foram promovidos pelas reformas administrativas dos anos 90. Neste período, se tornam mais evidentes preceitos como eficácia, eficiência e transparência, além de prestação de contas. Contudo, é a partir dos anos 2000 que o governo federal implementou políticas públicas mais concretas focadas na atuação e promoção de serviços eletrônicos. Neste ano foram criados o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) e teve a aprovação de Políticas de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal, cabendo ressaltar que anterior a isso o governo já havia obtido grande êxito em sanar o bug do milênio (DINIZ, 2009).

As principais linhas de ação das políticas do governo eletrônico visavam promover e universalizar o acesso aos serviços, ter ações transparentes, integrar redes e obter alto desempenho nos sistemas. Pode-se destacar também o estímulo ao acesso à Internet em vários aspectos como individual, público, coletivo e comunitário, focando assim na participação cidadã. (BRASIL, 2000).

Lançado pela Controladoria-Geral da União (CGU), em 2004, o Portal da Transparência do Governo Federal é um site de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil. Desde a criação, a ferramenta ganhou novos recursos, aumentou a oferta de dados ano após ano e consolidou-se como importante instrumento de controle social, com reconhecimento dentro e fora do país (MARTINS e VÉSPOLI, 2013).

Em 2008, foi lançada a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), cujo objetivo foi o estabelecimento das bases para a transição da situação em que se encontrava a TI em relação a gestão dos ambientes de informática do Executivo Federal, que segundo apontado pelo Tribunal de Contas da União, se encontrava heterogênea e vulnerável (BRASIL, 2021).

Aprovada em novembro de 2011, a Lei de Acesso à Informação, obriga União, Estados, Distrito Federal e Municípios a garantia de acesso às informações, no qual qualquer interessado pode apresentar um pedido de acesso de informações aos órgãos e entidades listados na Lei, sendo efetuado por qualquer meio legítimo, e neste pedido deve constar a identificação do requerente e a especificação da informação requerida (BRASIL, 2011).

Já em 2014, um importante passo foi conquistado, conhecido como Marco Civil da Internet, a Lei 12.965 foi aprovada, estabelecendo princípios, garantias e deveres para o uso da Internet no Brasil. Seu fundamento diz respeito à liberdade de expressão, além de garantir ao usuário os direitos à inviolabilidade da intimidade e da vida privada, a proteção e indenização pelo dano material ou moral decorrente da sua violação. Pode-se destacar também, a manutenção da qualidade contratada da conexão à Internet, bem como de detalhamentos contratuais aos usuários. Há também a neutralidade da rede, fazendo com que provedores não possam distinguir ou bloquear tráfegos com base em seu conteúdo, origem, destino, aplicação etc (BRASIL, 2014).

Visando assegurar a eficiência, eficácia, promover a utilização de meios eletrônicos para processos administrativos, ampliar a sustentabilidade ambiental e facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas, em 2015 o Decreto nº 8.539 regulamenta o uso do meio

eletrônico para a realização do processo administrativo das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Assim, foi formalizado que sistemas informatizados serão utilizados para a gestão e o trâmite de processos administrativos eletrônicos (BRASIL, 2015).

Dando continuidade no quesito transparência pública, o Decreto 8.777 de 11 de maio de 2016, instituiu a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal, tendo como objetivos principais promover a publicação de dados nas bases dos órgãos da administração pública federal, aprimorar a cultura de transparência pública, fomento à pesquisa científica de base empírica sobre a gestão pública e promover a oferta de serviços públicos digitais de forma integrada.

Em 2018, o Governo Federal lançou a Estratégia para a Transformação Digital (E-Digital) que era coordenada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. O E-Digital tem como objetivo oferecer um diagnóstico amplo dos desafios que serão enfrentados e uma visão de futuro, fornecendo indicadores para monitoramento do progresso para atingir seus objetivos. Cabe evidenciar que o aspecto mais importante é o país encarar a transformação digital como uma oportunidade para que seja dado um salto qualitativo (BRASIL, 2018).

Uma Central de Serviços Compartilhado irá tratar e manipular informações pessoais dos usuários nos sistemas, sendo esta característica um ponto muito crítico. Recentemente temos a Lei 13.709 de 2018 conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Segundo Peloso Piurcosky et al (2019), na LGPD está previsto o princípio do consentimento sendo entendido em seu Art 5º, inciso XII: “manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada”. Desta forma quem é titular dos dados pessoais tem o direito de requerer da organização, a relação de todos os seus dados armazenados. O titular pode também solicitar correções em dados incompletos ou desatualizados; bloqueio ou eliminação de dados desnecessários ou tratados em desconformidade com a legislação vigente; portabilidade dos dados com a devida aprovação; e a revogação de consentimento. Neste contexto, as organizações devem definir responsáveis pelo tratamento dos dados pessoais, cabendo a esta pessoa ou a um grupo de pessoas responsáveis por responder às solicitações de ordem pessoal ou governamental.

Aos responsáveis pelo tratamento de dados, cabe formular novas políticas que se adequem à Lei, visando estabelecer novas condições para a organização em relação ao seu

regimento de funcionamento, procedimentos, incluindo termos para reclamação e petições dos titulares dos dados, além de implementações de normas de segurança, padrões técnicos, obrigações específicas para os envolvidos no tratamento de dados, ações educativas para seus empregados e supervisão de riscos do negócio e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais (Lei n 13.709, 2018).

Visando economia, eliminação de papel e burocracia, foi lançado pelo executivo a Estratégia de Governo Digital 2020-2022, por meio do Decreto 10.332, de 28 de abril de 2020, no qual descreve uma direção para um governo totalmente digital. A exemplo de metas a serem atingidas, o governo planeja ao final de 2022 que 100% dos serviços públicos federais sejam digitais, além de existirem atuações para simplificar a rotina do cidadão também nos estados e municípios (AMADO, 2020).

Um destaque importante neste decreto (BRASIL, 2020), que corrobora como contexto deste trabalho, está no Art 3º, onde determina a criação de Plano de Transformação Digital, e deve conter pelo menos as seguintes ações:

- Transformação digital de serviços;
- Unificação de canais digitais; e
- Interoperabilidade de sistemas.

Em seu Anexo, o Decreto 10.332/2022 traça objetivos que irão nortear a transformação através do uso das tecnologias digitais, promovendo a efetividade das políticas estabelecidas e também da qualidade dos serviços públicos, no qual o objetivo final será o de reconquistar a confiança dos brasileiros. A seguir destacamos alguns pontos desses objetivos:

- Oferta de serviços públicos digitais;
- Avaliação de satisfação nos serviços digitais;
- Canais e serviços digitais simples e intuitivos;
- Acesso digital único aos serviços públicos;

2.1.7 Central de Serviços Compartilhados (CSC)

Uma central de serviços compartilhada, segundo Mansur (2017), é uma atividade na qual as unidades de negócios de uma mesma organização compartilham um catálogo completo, ou mesmo parcial, de seus serviços das funções de apoio. Assim os serviços organizados numa mesma estrutura, obtém um gerenciamento padronizado, fornecem apoio para as atividades de execução da estratégia, consolidando assim os processos e atividades das operações. Essa consolidação das funções de apoio, pode permitir a análise dos indicadores das realizações e tendências com a finalidade de estabelecer a melhoria contínua, permitindo assim o estabelecimento de metas mais arrojadas. A CSC surgiu para a atuação como um provedor de serviços de apoio tanto interno como externo e sua principal característica é a eliminação de tarefas funcionais redundantes dentro da organização.

Para tentarmos conceituar os Centros de Serviços Compartilhados, que são uma tradução proveniente do termo inglês Shared Services Center, e tendo sua denominação no Brasil pela sigla CSC, podemos compreender como um modelo de organização de processos operacionais, onde uma empresa presta serviços, por meio de um único ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação (DELLOITTE, 2007). Assim, tentando contextualizar melhor um CSC, podemos visualizar de forma geral que os serviços compartilhados (serviços que são considerados secundários ou de apoio aos principais serviços da organização) vão estar localizados numa única unidade independente, partindo-se de uma estrutura de unidades autônomas.

Em relação a implementação de um CSC, Saavedra (2014) alerta que é imperativo compreender que a implementação de um CSC não será uma tarefa fácil para se elaborar, tendo em vista a sua complexidade. Desta forma, a organização necessita caracterizar essa proposta como um novo projeto, por se tratar de um instrumento onde incorpora métodos administrativos e planejamentos estratégicos envolvendo todas as áreas dessa estrutura organizacional. Ressalta ainda que em cada organização há um foco diferente, sendo assim, não há um modelo predefinido de CSC, portanto sua implantação será abordada de acordo com a visão da empresa.

As principais características de um CSC pleno são: segregações de atividades, independência da estrutura organizacional, processos para operação remota, padronização, central de atendimento, cultura de prestação de serviços, melhoria contínua (SAAVEDRA,2014). Para adotar os CSC se torna necessário a diferenciação das competências centrais da organização de suas atividades de serviços de apoio, a redução de custos, aumento da confiança e a consistência das informações, melhorar o nível de qualidade

do serviço e a criação de uma plataforma que conduza para o crescimento e mudança (CASTRO et al, 2014).

Convém destacar que a adoção de CSC não se limita a um setor específico ou tipo de organização, apesar de seu início ser em grandes empresas como Hewllet Packard e General Eletric nos anos 80, sua implementação foi bem sucedida também pelos bancos, há casos bem sucedidos em pequenas empresas e no setor público (SOUZA; MELIM; MACEDO, 2012).

Segundo Júnior *et al* (2015), a implementação de Centros de Serviços Compartilhados, têm sido adotadas por grandes empresas do Brasil nas últimas décadas, assim como também passou a ter sua adoção como política no setor público em alguns países, sendo essa uma tendência que pode ser consolidada nos próximos anos. No entanto, no setor público brasileiro ainda encontra-se em fase embrionária.

Na adoção de CSC, Neto e Silva (2015, p. 179-180), identificaram quatro modelos, de acordo com o resumo a seguir:

- a) Centro de Serviços Compartilhados Único (Single Center): um único centro de serviços que processa todas as transações compartilhadas. Assim, alguns processos como, por exemplo, contas a pagar, contas a receber, recursos humanos são todos concentrados em um único centro.
- b) Centro Regional de Serviços Compartilhados (Single Regional Centers): caracteriza-se pela adoção de um CSC para cada região geográfica que realize o processamento de todas as transações compartilhadas nesta região (Europa, Américas, Ásia). Neste caso, os processos são todos concentrados em um CSC para cada região.
- c) Múltiplos Centros Regionais de Serviços Compartilhados (Multiple Regional Centers): são caracterizados pela concepção de centros múltiplos dentro de uma região que processe as respectivas transações compartilhadas em cada parte desta região. Assim, os processos são todos concentrados em um CSC que possui abrangência restrita a uma parte da região. Desta forma, cada região corresponde a sub-regiões que possuem seu próprio CSC para suportar de forma autônoma suas respectivas transações.
- d) Múltiplos Centros de Serviços Compartilhados Funcionais (Multiple Functional Centers): utilizam de centros múltiplos em uma dada região que processe as transações muito específicas a serem compartilhadas na região como um todo (single) ou em parte dela (regional). Por exemplo, os processos de contas a pagar são destinados a um CSC e processos de contas a receber vão para outro CSC com ambos servindo a mesma região.

De acordo com Souza *et al* (2012), em se tratando da adoção dos conceitos de CSC em universidades, a mesma se dá pela razão de redução de custos, o gasto de tempo em funções administrativas e aumento da qualidade, além de obter precisão e informações mais fidedignas. Sua adesão já é comum em universidades americanas e europeias, uma vez que tanto nas universidades públicas como privadas o desafio de melhorar os serviços oferecidos e a competitividade tem sido cada vez maior. No levantamento realizado pelos autores em 2012 no Brasil, foram constatadas experiências de implantação de CSC na Universidade Metodista de São Paulo, Universidade do Contestado, Estácio de Sá, Kroton e Positivo.

Um importante levantamento, realizado por Souza e Silva (2020), confirma que ainda é pouco difundido o conceito de central de serviços compartilhados no setor público brasileiro. Ficou evidente, apesar das poucas experiências levantadas, que a adoção do CSC no setor público brasileiro, mas com vários importantes relatos internacionais, resulta em eficiência e melhoria na qualidade dos serviços públicos. Evidências essas constatadas quando da implantação do CSC pelas estatais Petrobras e Correios, além de resultados obtidos no setor público no Canadá e Reino Unido. O que diferenciou as experiências apresentadas é que no caso brasileiro foram obtidos resultados não monetários, culminando na melhoria da prestação da qualidade dos serviços e seus aperfeiçoamentos internos, enquanto que no Reino Unido e Canadá, foram tantos resultados monetários como não monetários.

Segundo Neto e Silva (2015), os resultados concretos da implantação da CSC nos Correios foram: 487 empregados deixaram de realizar atividades burocráticas e transacionais sendo liberados para se dedicarem em outras atividades que geram maior valor agregado, processos foram aprimorados, melhora na qualidade dos serviços e desenvolvimento de indicadores para acompanhamento mensal, sendo que antes não havia prazos nem metas. Há de se destacar também ganhos em resultados qualitativos como sinergia entre as áreas, clientes satisfeitos, foram disseminadas ferramentas e cultura da qualidade, espírito de equipe.

Com relação à proposta e planejamento de CSC nas universidades brasileiras, analisaremos o caso relatado visto da UNESP (2018a) da Universidade Estadual Paulista (UNESP). A mesma encontra-se em crise financeira e diante disto foi divulgado um plano de reestruturação administrativa e acadêmica cujo foco é rever oferta de cursos que possuem baixa procura, redução de órgãos administrativos e acadêmicos e inclusive se ainda existirá vestibular no meio do ano. Como é de praxe nas Universidades públicas brasileiras, há dificuldades em se financiar tendo em vista que os repasses recebidos são comprometidos com a folha de pagamentos dos ativos e aposentados. A UNESP possuía, em 2018, 53 mil

alunos, divididos em 34 unidades, com 3631 professores e 6449 servidores. A descentralização de unidades nas diversas cidades foi apontada como um dos maiores desafios de gestão da universidade.

Diante deste contexto, no início do ano de 2018 foi apresentado pela Reitoria um projeto de sustentabilidade financeira, cujo objetivo é chegar num teto de gastos com salários no limite de até 85% dos recursos recebidos, mesmo mantendo firme objetivo de sempre reivindicar aumento dos repasses do tesouro estadual. Nesta proposta da UNESP (2018a), utilizando o conceito de Central de Serviços Compartilhados, e já aproveitando trabalhos anteriores de mapeamento de processos administrativos internos, a reforma administrativa proposta no projeto tem um dos levantamentos mais consolidados para implantação da CSC até então pesquisados em universidades brasileiras, por contemplar todos os setores. A proposta é que sejam reduzidos os 37 Centros Administrativos (sendo eles 34 unidades universitárias, 2 Administração Geral e Reitoria) existentes hoje, para 12 (4 CSCs Locais e 8 CSCs Regionais). A proposta local foi impulsionada pelo exemplo da implantação de Serviços Partilhados na Universidade do Porto desde 2013, que é como são denominados os CSCs em Portugal.

Na Universidade do Porto, os Centros de Serviços Compartilhados são denominados Serviços Partilhados (SP), e sua criação foi elaborada com os seguintes objetivos: prestação de serviços de excelente qualidade, aperfeiçoar utilização de recursos, otimizar a eficiência e consolidação e compartilhamento de informação e conhecimento. Cabe observar que estes serviços são sustentados por sistemas de TIC capazes de controlar e dar apoio a gestão dos processos que são desenvolvidos nos Serviços Partilhados (PINTO, 2016).

Uma observação importante sobre os CSC, segundo Soares (2019), os propósitos iniciais eram altamente voltados à redução de custos, porém análises mais recentes demonstram que atualmente o foco tem se voltado mais para qualidade. Conforme Carvalho (2014), na Universidade do Porto, por exemplo, não foram ainda observadas reduções de custos, apesar de segundo a literatura este ser um dos benefícios encontrados na implementação de um CSC. Contudo cabe verificar que segundo a Administração da Universidade, segundo pesquisa interna, 80% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com a CSC, sendo que segundo a administração uma das preocupações da universidade é com a satisfação de seus colaboradores. Cabendo destacar que, num dos centros de serviços da U.Porto, as mudanças ocorridas em posto de trabalho foram mínimas e o desempenho das

funções continuaram sendo nas unidades, apesar de pertencerem às CSC, não ocorrendo assim muitas mudanças no âmbito profissional dos colaboradores.

Como foi visto uma CSC em universidades além de mirar na busca da otimização e eficiência pode vir a beneficiar os colaboradores e não causar tanto impacto em seus cotidianos, proporcionando a melhoria na qualidade dos serviços e modernizando as operações e experiência dos estudantes. Para que sua implantação seja contextualizada no âmbito universitário, a seguir veremos sobre a Gestão Universitária para acrescentar elementos essenciais para os gestores.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A primeira compreensão acerca de serviço público, pode ser denotada como sinônimo de setor público ou administração pública, desta forma descreve serviço público não relacionado a uma atividade, mas à administração pública como sujeito, pessoa ou órgão prestador de serviço ou que efetua uma atividade (CONRADO, 2013).

Expandindo ainda mais o significado de serviço público, Nascimento (2020) o define como uma atividade prestacional, titularizada, com ou sem exclusividade, pelo Estado, que é criada por lei, cujo propósito é servir as necessidades coletivas, no qual há submissão ao regime predominantemente público. Desta forma, serviços públicos podem ser prestados por pessoa pública ou privada acompanhadas de princípios específicos como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Em relação ao conceito de Administração Pública, o mesmo pode ser amplo e complexo, sendo ausente uma clara e consistente definição do termo, podendo num primeiro momento ser designado como um conjunto de serviços e entidades encarregados de efetivar as atividades administrativas, executando as decisões políticas e legislativas (JOSÉ, 2018).

Na visão de Di Pietro (2021), conceitualmente a administração pública possui dois sentidos: sentido objetivo, material ou funcional, cuja definição tange atividade concreta e imediata desenvolvida pelo Estado, em conformidade do regime jurídico de direito público para alcance dos interesses coletivos. Já no sentido subjetivo, formal ou orgânico, a Administração Pública pode ser definida como um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas que é atribuído por lei o exercício da função administrativa do Estado.

Segundo Campos (2020), um importante ato para uma organização estruturar seus recursos é o planejamento, pois este definirá as estratégias e objetivos para que possa entrar

em operação as ações de curto, médio e longo prazo, abrangendo os níveis operacional, tático e estratégico. A excelência na prestação de serviço público, tem sido cobrada e vista como prioridade pela população, mesmo que existam as limitações com relação ao planejamento estratégico nos órgãos públicos. Uma vez que o propósito destoa da iniciativa privada cujo foco é lucro, busca pelas vantagens competitivas e não existe concorrência (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Segundo Chiavenato (2018), o planejamento é uma das primeiras funções administrativas, trata-se de um processo em que são estabelecidos objetivos e como serão alcançados. Segundo o autor, o processo de planejamento constitui-se numa sequência de seis passos:

- Definir os objetivos: no qual se estabelece os objetivos almejados, sendo os objetivos da organização norteadores a todos os principais planos.
- Verificar qual é a situação atual em relação aos objetivos: faz-se uma avaliação da situação atual, para verificar onde se encontra e o que é necessário ser realizado.
- Desenvolver premissas quanto às condições futuras: são gerados cenários alternativos para estabelecer os estados das ações futuras, onde é analisado o que pode auxiliar ou ser prejudicial no progresso em ação. Prever é uma condição significativa no desenvolver das premissas.
- Analisar as alternativas de ação: as ações a serem tomadas são relacionadas e avaliadas para que seja escolhida uma delas para continuidade de um ou mais objetivos e criar um plano para cumpri-la.
- Escolher um curso de ação entre várias alternativas: neste passo é realizada a escolha de um curso de ação para que seja alcançado seus objetivos que foram propostos.
- Implementar o plano e avaliar os resultados: neste último passo, é executado o que foi determinado pelo plano e avaliado criteriosamente seus resultados a fim de assegurar que os objetivos sejam alcançados.

No planejamento, operação e monitoramento dos serviços públicos, cabe uma importante observação que não pode ser negligenciada no que diz respeito a legislação que norteia suas ações. De acordo com Maciel (2020), um notável marco legal foi a Lei 13.460 de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, popularmente conhecida como

Código de Defesa do Usuário de Serviços Públicos. Esta lei regulamenta o §3º do artigo 37 da Constituição Federal prevendo direitos básicos como a igualdade no tratamento, atendimento por ordem de chegada, e enfatiza uso de soluções tecnológicas com a finalidade de simplificar processos e procedimentos.

O Código de defesa do usuário de serviços públicos no âmbito federal, regulamentado pelo Decreto nº 9.094/2017, que pretende promover a efetividade na simplificação do atendimento ao cidadão e instituiu a Carta de Serviços ao Usuário aos órgãos do Executivo federal, detalhando os procedimentos e requisitos para sua elaboração (Brasil, 2017). Em seu Capítulo II, Da carta de Serviços ao Usuário, Artigo 11, estabelece que os órgãos federais que prestarem atendimento aos usuários dos serviços públicos, devem elaborar e divulgar a Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência.

Entre as várias legislações que lidam com o ensino superior, no atual Estado Democrático, a Constituição em seu artigo 207, traça um dos seus primeiros aspectos relacionados a universidades (BRASIL, 1988):

“Art 207 As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

§ 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica.”

Complementando e detalhando a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/96 detalha em seu Capítulo IV aspectos da educação superior, enfatizando alguns pontos também da autonomia universitária, bem como maiores detalhes de funcionamento do ensino superior no Brasil. No que tange às instituições credenciadas a oferecer o ensino superior em seu Art. 45, “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização.” (BRASIL, 1996). Em relação a manutenção das universidades públicas cabe destacar o primeiro parágrafo do artigo 54:

“Art. 54. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.

§ 1º No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão:

- I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;
- II - elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes;
- III - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor;
- IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais;
- V - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento;
- VI - realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos;
- VII - efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho.”

Em se tratando da organização estrutural, o Decreto 9.235/2017 veio para regular, supervisionar e avaliar as instituições de ensino superior (IES), abrangendo os cursos de graduação, e pós-graduação lato sensu, tanto presencial como a distância. O sistema federal de ensino, conforme art. 2º é compreendido pelas instituições federais de ensino superior (IFES), as IES criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior (BRASIL, 2017b). Em seu artigo 15, as IES são credenciadas para oferta de cursos superiores de graduação como: faculdades, centros universitários e universidades.

Inicialmente as instituições têm seu credenciamento como faculdades, estas não têm autonomia no que tange a criação de novos cursos e sua atuação é restrita nas áreas de conhecimento. Para obter o credenciamento como universidade ou centro universitário, com seu direito de autonomia, somente instituições já credenciadas em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade podem realizá-las. Já as universidades têm como características a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo pluridisciplinares de formação. Por último, os centros universitários são instituições pluricurriculares de ensino superior, englobando uma ou mais áreas do conhecimento, possuindo autonomia para criar, organizar e extinguir em sua sede, cursos e programas de educação superior (MEC, 2022).

Em se tratando da garantia de gratuidade do ensino superior público, Minto (2018) destaca o Artigo 206 da Constituição Federal de 1988, no seu inciso IV “gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais”, mesmo diante de possíveis ambiguidades no termo *estabelecimentos oficiais*, o autor defende que o contexto indica que as instituições estatais oficiais, devem ser gratuitas. Vale destacar que a gratuidade do ensino superior nas instituições de ensino superior oficiais trata-se de uma conquista social, levando em consideração as restrições aos níveis mais elevados de escolarização.

Em se tratando da autonomia universitária, conforme Ranieri (2018) a partir da Constituição de 1988, podem ser destacados três modelos de autonomia universitária, o das universidades privadas, das universidades federais e os das estaduais paulistas. Segundo este estudo, o último é o mais efetivo, tendo em vista a estrutura financeira e orçamento proporcionado, além dos resultados acadêmicos e científicos obtidos. A autora destaca que o artigo 207, vem revelando mais resultados contraditórios do que desempenhar a sua real função social, em comparação ao modelo paulista. Em síntese, o aprimoramento da autonomia universitária fomentado pelo Poder Público e também pelas universidades é uma condição fundamental para sua não transformação em uma mitologia jurídica, por desprovimento de efetividade

A Gestão Universitária, segundo Silva Filho (2001), pode ser definida como uma atividade, na qual o objetivo é encontrar formas de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão da melhor maneira. Compete assim à gestão, que procure meios otimizados para se produza os serviços característicos deste setor, sendo estes principalmente os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa com custos e prazos que sejam viáveis.

Conforme relatado por Bernardes e Abreu (2004), devido características como centralização, burocracia, ineficiência e também o corporativismo serem associados às universidades brasileiras, surge assim a demanda por uma gestão universitária que seja comprometida com a melhoria da qualidade dos seus serviços prestados. Cabe nesse contexto o importante papel da gestão universitária em promover, segundo Meyer Jr e Lopes (2015), por meio da liderança e autoridade, a aprendizagem a produção do conhecimento e ações comunitárias, a prestação de contas junto a sociedade referentes aos recursos utilizados e seus serviços educacionais que foram prestados. Ficando a cargo desses gestores a supervisão, condução e mediação de uma comunidade universitária heterogênea que são agrupadas em unidades acadêmicas praticamente autônomas.

A exigência por eficiência e eficácia além de maior qualidade da educação impulsionou as universidades, na adoção de modelos e abordagens gerenciais do campo empresarial. Estes modelos, presumivelmente possuem novas ideias e fazem parte do “modismo gerencial”, sendo por vezes apenas novas roupagens para antigos conceitos, os quais não geram nenhuma contribuição para a administração do complexo mundo acadêmico. São introduzidas como grande esperança pela administração, sendo logo mais adiante abandonadas, por darem resultados insignificantes sem contribuir em nada ao desempenho

organizacional, causando desapontamentos e frustrações além de ser oneroso financeiramente as instituições (MEYER JR, 2014).

Segundo Meyer e Meyer (2013), uma das preocupações dos gestores atuantes nas instituições universitárias têm sido a busca por maior eficiência com relação a gestão universitária, refletindo esse fato no empenho em procurar adequar melhores práticas de gestão que tem seu fundamento nas abordagens e modelos gerenciais, visando conquistar resultados melhores nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, a importação de modelos gerenciais empresariais não é adequado para o contexto da universidade, dado as suas características e particularidades peculiares a este tipo de instituição. Perante o exposto, é de suma importância as universidades criarem suas formas próprias de gestão, cujo foco sejam as características da gestão universitária.

Uma observação verificada por Meyer e Meyer (2013), diz respeito ao gerenciamento das instituições de ensino superior serem realizadas por profissionais não preparados para sua complexidade que tem características únicas. Situação já levantada há décadas:

“Esta dicotomia já era descrita por Simon (1967) ao afirmar que as instituições de educação superior são voltadas para a formação de profissionais, mas são administradas por amadores. Isto pode ser atribuído ao fato dos seus gestores, em sua esmagadora maioria, serem acadêmicos, sem maior preparação para o desempenho de cargos gerenciais. Esse perfil típico de ocupantes de cargos gerenciais em organizações acadêmicas costuma caracterizar-se por práticas amadoras caracterizadas por decisões baseadas em sentimentos, percepção ou feeling, ou até mesmo de natureza negociada. (SIMON, apud MEYER e MEYER, 2013, p. 05)”

Diante disto, Meyer e Meyer (2013), apontam a necessidade de profissionalizar a gestão acadêmica visando auxiliar as organizações educacionais a desenvolverem modelos próprios de gestão com melhor desempenho. Para que isto ocorra se faz necessário a utilização de modelos adaptados à complexidade das organizações educacionais. O desempenho institucional resultante é formado por um grande número de variáveis tangíveis e intangíveis que são mescladas, tornando difícil mensurar seu impacto no desempenho organizacional, especialmente no que diz respeito quanto ao valor agregado pela educação tanto para os indivíduos como para a sociedade.

Para Meyer Jr (2014), se faz necessário dar atenção à prática da administração universitária, sendo este um campo de pouca exploração por estudiosos da administração. O momento atual exige uma nova abordagem da administração universitária, tendo em vista que perspectivas empresariais que são maioria na literatura e na prática da administração, não

correspondem à complexa realidade das organizações acadêmicas. Diante disto, é primordial levar em consideração que a teoria da administração universitária se constrói de forma incremental diante das ações e iniciativas de seus praticantes, por intermédio de sua reflexão e aprendizado.

Uma observação levantada por Gonçalves e Búrigo (2022), em se tratando da formação do gestor é que no ponto de vista das autoras é fundamental que sejam analisadas as práticas sociais, os fatores ideológicos permeados nesta prática, fazendo-se necessário experimentar e adquirir atitudes e valores distintamente do simples fato de se conformar apenas com o saber, o conhecer, o compreender e aplicar a gestão. Assim, defendem que o gestor seja formado em interação constante relativos aos desafios sociais e não se limitando apenas com as diretrizes mercadológicas da própria sociedade.

Durante a pandemia a gestão universitária também teve seu impacto, ocorreram modificações de diversos procedimentos, outros necessitam serem criados, Neira e Santos (2021) expõe que as atividades didáticas migraram para plataformas digitais, além das reuniões, bancas de defesa, orientações, eventos, sendo indiscutivelmente a qualidade das interações afetadas, o que trará sequelas nas formações futuras e produção de novos conhecimentos. A dificuldade dos funcionários técnicos administrativos e docentes ficou evidente no desempenho de suas funções, uma vez que os recursos e equipamentos ficavam na unidade e tiveram de solicitar a retirada para suas casas, também muitos necessitam de adquirir planos de internet mais confiáveis e robustos.

Um aspecto inquestionável para a gestão das IES (Instituições de Ensino Superior), segundo Colombo (2014), é a avaliação institucional, uma vez que esta pode dar direcionamento para a instituição considerando seu alinhamento com a missão, visão e valor, assim como também prestar contas à sociedade. Neste sentido, uma avaliação promissora irá gerar mais publicidade, aumentar a reputação e principalmente obter mais chances de financiamento governamental.

Segundo Carvalho (2018), podemos compreender a avaliação institucional como uma prática relacionada às políticas universitárias que estabelece como propósito a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, qualificação da gestão universitária e a prestação de contas à comunidade.

2.2.1 Gestão de Serviços Universitários

A reforma gerencial implantada na administração pública, tem como cerne de sua temática o papel do cidadão visto como cliente na prestação dos serviços públicos. Embora, o conceito de cidadão-cliente ainda apresenta princípios mercadológicos poucos adaptados à área pública. A administração pública centrada no cidadão, pode ser vista como um modelo gerencial, na qual a intenção seja o oferecimento de serviços públicos de maior qualidade, com a finalidade de atender melhor às demandas para com seus usuários (LARA; GOSLING, 2016).

No ambiente universitário, o usuário principal dos serviços acadêmicos é o estudante. Diante desse contexto, conforme as pesquisas de Schleich *et al* (2006), identificar as satisfações ou insatisfações dos estudantes ajuda a melhorar a compreensão que o ensino superior impacta no seu desenvolvimento integral, tendo em vista que as expectativas dos estudantes e o que realmente a instituição oferece, pode ocasionar baixo desempenho, insucesso e inclusive o estudante abandonar o curso. Perante o exposto, torna-se de grande valia para gestão, estabelecer normas, planejamento e estratégias de intervenção, para que sejam desenvolvidos programas e serviços, conduzindo a promover o êxito e melhor qualidade na formação do estudante.

Um alerta que nos é dado por Osti (2020) e colaboradores, em seu artigo, sugere que os estudantes insatisfeitos, com uma de suas várias dimensões pesquisadas no seu trabalho, na qual pode ser citado como exemplo, Qualidade dos Equipamentos e Serviços da Instituição, pode suscitar o insucesso acadêmico e seu abandono do ensino superior. Reafirmando assim, que sejam avaliados esses serviços, buscando implementar providências favoráveis ao sucesso acadêmico dos estudantes.

Além da percepção dos estudantes, cabe também observar a dos gestores. Nesta visão de estudo, Peixoto e Souza (2015) investigaram através de um *websurvey*, como os mesmos avaliavam a gestão da universidade. Os resultados obtidos, sugerem que os gestores julgam sua atuação como satisfatória, tendo em vista, as suas capacidades nas soluções dos problemas que enfrentam, por conhecerem a equipe que lideram, acham-se aptos ao exercício de suas atividades, e qualificam-se para exercer a função. Nesta pesquisa, foram destacados os seguintes problemas: carência de funcionários, falhas em processos de comunicação, deficiência na infraestrutura e lentidão no atendimento das solicitações de serviços. Como resultado do trabalho e sugestão, o autor defende que o diagnóstico pode se constituir uma

significativa ferramenta gerencial, sendo seus resultados fornecedores de rumos das prioridades para a ação do gestor.

Uma importante ferramenta que pode ser usada para examinar os serviços universitários é a autoavaliação institucional. Para Capalbo (2013), trata-se de uma ferramenta eficaz para a gestão e de grande importância para a gestão de cursos superiores. Em seu trabalho foi verificado um impacto mais positivo da autoavaliação no processo de gestão, sendo estes resultados percebidos pelos alunos, que são os principais usuários do serviço. Neste processo de autoavaliação interna e sendo contínuo, pode-se promover a gestão de um curso, por exemplo, identificar os pontos fracos e fortes, além de visualizar suas potencialidades. Sua conclusão é que ocorreu colaboração da CPA (Comissão Própria de Avaliação), e o mais importante é que o processo seja contínuo.

Em contrapartida, nas pesquisas de Falleiros (2016), no qual seu trabalho foi realizado através de entrevistas, foi verificado que a autoavaliação é realizada apenas para cumprir as determinações legais, sem nenhuma reflexão em torno dela. Existe apenas a resposta a um questionário de forma mecânica. Há questionamentos relativos à falta de resultados, segundo a autora, não foram encontradas evidências como cada pessoa, a partir das respostas da autoavaliação atua melhorando ou modificando seu próprio setor.

2.2.2 Mapeamento de Processos em instituições universitárias

Desempenhar da melhor forma possível, tanto na qualidade da prestação de serviço ou na produção de um produto ou bem, faz parte dos propósitos de qualquer organização para entrega de valor aos seus clientes. Nessa perspectiva, Davenport (1994) elucida a definição de processo como uma coleção de atividades (são entradas processadas auxiliadas por recursos e procedimentos para a produção de saídas) que as organizações realizam para que se atenda a um determinado cliente ou mercado.

Um processo organizacional, pode ser definido conforme Rocha, Barreto e Affonso (2017), como um grupo de atividades que atuam e progridem independentemente, abrangendo os recursos materiais, humanos e financeiros. Os autores destacam a importância das organizações realizarem o mapeamento e a modelagem dos seus processos, uma vez que a partir deles ocorre a entrega de valor ao cliente, que é o foco central das organizações.

Segundo Campos (2014), processos organizacionais podem ser classificados em três tipos: primário, suporte e gerencial. Os primários, também intitulados finalísticos,

entregam valor e se relacionam direto ao cliente da organização. Processos de suporte, também denominados de apoio, auxiliam os processos primários não tendo relação com o cliente externo entregando assim valor para outros processos. Por último, os processos gerenciais asseguram a eficácia e eficiência dos processos primários e suporte através de auditorias, monitoramento e controle para que sejam alcançados os objetivos e as metas organizacionais.

O mapeamento e modelagem de processos, no contexto do gerenciamento de processos de negócio (Business Process Management - BPM) são atividades de suma importância por proporcionar a compreensão das atividades organizacionais, no quais permitem encontrar lacunas e pontos de melhoria, culminando na documentação dos processos. Como resultado a modelagem produz representação em forma abstrata de como os processos são executados na organização. A modelagem de processos pode ser realizada por ferramentas que possuem notações próprias, no qual um conjunto de símbolos representa as características dos processos de negócios. A notação BPMN (Business Process Model and Notation) é uma das mais utilizadas, por ser de fácil assimilação entre os diversos níveis hierárquicos de profissionais (ROCHA; BARRETO; AFFONSO, 2017).

Na pesquisa realizada por Koch (2016), notabiliza-se uma importante observação quanto a abordagem do gerenciamento e a melhoria de processos no setor público, uma vez que esta implantação tem um grau maior de dificuldade em relação ao setor privado, além de ocorrer de forma mais lenta, por razões de carência de recursos e pessoas, complexidade organizacional e a cultura da burocracia dificultando as mudanças a serem implantadas.

Apesar dessas dificuldades, em um levantamento realizado sobre gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior no Brasil, os pesquisadores Andrade, Rasoto e Carvalho (2018) confirmaram que o BPM é aplicável como forma de gerenciamento de processos nas organizações com características das IFES, apesar de todas as restrições das mesmas como organizações públicas. Neste trabalho foram consultadas 63 IFES e 19 delas já tinham aderência com iniciativas de gerenciamento de processo. Foi constatado que por ausência de imposição por órgãos superiores controladores, as instituições adotam o BPM espontaneamente, além de terem sido iniciadas bem recentemente, estando assim nas etapas mais iniciais como mapeamento, análise e desenho de processos.

Em um estudo de caso realizado por Paines et al (2019), numa instituição federal de ensino superior, no qual foi identificado e mapeado processo de compras e contratações, os autores constataram que foi possível verificar uma melhor compreensão em relação ao

funcionamento de cada setor da instituição, outra questão importante é que foi constatado um ponto crítico relativo a celeridade processual. Corroborando com Andrade, Rasoto e Carvalho (2018), foi constatado que neste setor ainda existem muitos processos a serem mapeados.

Outro estudo de caso realizado numa biblioteca de um instituto federal, que teve como objetivo mapear os seus respectivos processos, obteve como resultados significativos a possibilidade de identificar alguns problemas como, por exemplo compra efetuada apenas uma vez ao ano, retrabalho, dificuldade para elaborar orçamentos e falta de espaço para armazenagem e processamento técnico. Com base em diagramas de causa e efeito, alguns problemas analisados foram percebidos como complexos e que não apenas no âmbito da biblioteca serão resolvidos. Com este e vários outros exemplos descobertos nesta pesquisa, os autores concluíram que ao apresentar e analisar os principais processos de trabalho desta biblioteca, o mapeamento pode vir a contribuir para a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos (OLIVEIRA; AMARAL, 2012).

Ferreira Júnior e Mota, (2019), através do mapeamento de processos, conseguiram resultados satisfatórios numa biblioteca, cujo objetivo do trabalho eram suas aplicações em serviços de atendimento. Neste trabalho ficou nítido que a gestão por processos, pode ser grande aliada na entrega de serviços universitários. Conforme os autores, apesar do trabalho ter sido aplicado apenas em dois processos, aplicar em todas as atividades de ponta a ponta num setor de uma instituição, pode possibilitar descobrir vários pontos de melhoria, no qual permitirá oferecer serviços com melhor qualidade aos usuários. Para atingir este objetivo é sugerido a realização do mapeamento, modelagem e depois a análise de todos os processos oferecidos pelo setor. Implementando a seguir a gestão por processos, buscando modificar o modo de gerenciamento e seus serviços oferecidos.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se enquadra na classificação dos métodos qualitativos, tendo em vista que estuda os acontecimentos cotidianos possibilitando registrar os detalhes da vida das pessoas, expondo seus enfrentamentos e desenvolvimento nesse ambiente. Também se adapta neste contexto por pesquisar algo não muito bem definido, neste sentido tem a intenção de propor uma nova compreensão do problema ou construir hipóteses. Outro aspecto importante é por favorecer em identificar vínculos e mecanismos para explicar o funcionamento das coisas, apesar de não ser necessariamente apropriada para determinar causa dos fenômenos, ela pode auxiliar na identificação dos “porquês” que se escondem nos dados estatísticos, além de possibilitar a construção de hipóteses que possam ser testadas e no desenvolvimento de teorias. Uma característica da pesquisa qualitativa é que a lógica adotada é preferencialmente indutiva, assim compreende ir do particular para o geral, evitando construções de hipóteses prévias e procedendo-se assim à coleta de dados através de observações naturalísticas usando como base entrevistas pouco estruturadas (GIL, 2021).

A escolha pelo enfoque qualitativo é justificada pelo objetivo desta pesquisa, no qual tem por finalidade propor elementos para centralizar serviços acadêmicos de graduação na UFMS, a partir dos elementos atuais que foram levantados tendo em vista a estrutura institucional e suas iniciativas embrionárias neste sentido.

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa proporciona que estudos aprofundados sejam realizados sobre uma ampla variedade de tópicos, em termos simples e cotidianos. Além de oferecer uma ampla variedade de temas de interesse, uma vez que os outros métodos de pesquisa tem a tendência de serem limitados por:

- Impossibilidade do estabelecimento das condições necessárias de pesquisa (como em um experimento);
- Indisponibilidade de alguns dados suficiente ou falta de cobertura de variáveis suficientes (em um estudo econômico);
- Dificuldade da extração de uma amostra adequada de entrevistados e obtenção de taxas de respostas altas (em um levantamento);
- Outras limitações, como ter de se dedicar a estudos que são do passado, mas não da atualidade (como em uma história).

A estratégia de pesquisa empregada foi o Estudo de Caso, uma vez que este abrange um profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos casos, permitindo assim um conhecimento detalhado e amplo do fenômeno da pesquisa. Para sua concretização é demandada permanência do pesquisador por períodos prolongados no ambiente que é objeto de estudo, além de serem utilizados múltiplos procedimentos para coleta de dados, como por exemplo, entrevistas, observação simples ou participante e análise de documentos (GIL, 2021).

Na condução do estudo de caso, apesar de possuir flexibilidade, algumas etapas podem ser comuns e adotadas na maioria desses estudos conforme Gil (2021, p. 51), veremos estes itens a seguir:

- Reconhecimento da adequação do estudo de caso: Estudos de caso se adequam para possibilitar uma compreensão mais profunda dos casos. No entanto, não adequados a descrição precisa das características de determinadas populações, muito menos para verificação da existência de relações causais entre variáveis.
- Seleção do caso ou dos casos: Os casos se referem a indivíduos, grupos, organizações, eventos, programas, comunidades ou até mesmo a culturas.
- Coleta de dados: Estudos de caso necessitam de dados obtidos através de múltiplas fontes de informação. Conforme relata Yin (2016), são considerados seis tipos de fontes de evidência: documentos, registros de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos.
- Análise de dados: Dada a multiplicidade de enfoques analíticos que poderão ser empregados nos estudos de caso, a definição de sequência das etapas torna-se difícil no processo de análise e interpretação dos dados. Contudo, pode-se identificar algumas etapas que são seguidas na maioria dos estudos, mesmo que não seja de forma sequencial (1. codificação dos dados; 2. estabelecimento de categorias analíticas; 3. exibição dos dados; 4. busca de significados). Já para Yin (2016), essa análise pode ser vista num ciclo de cinco fases: 1. compilar, 2. decompor, 3. recompor (e arranjar), 4. interpretar e 5. concluir.

Em relação a modalidade de observação, tendo em vista o papel desempenhado pelo pesquisador, esta se enquadrou como observação participante, uma vez que o pesquisador participou inicialmente das primeiras reuniões. Segundo Gil (2021), este tipo de observação, tem como característica a participação real do pesquisador na organização ou grupo a ser

estudado. Para o autor, a principal vantagem da observação participante está no fato dos observadores poderem obter acesso aos locais, eventos e situações de forma mais fácil, caso fossem apenas observadores externos. Para contextualizar melhor este cenário, no início do ano letivo de 2022, a UFMS deu início a Central de Matrículas, onde ocorreram reuniões para traçar planos e ações a serem realizadas nas matrículas dos alunos ingressantes no primeiro semestre de 2022. O pesquisador, na época como chefe do suporte ao cliente do setor de TIC da UFMS, participou de algumas dessas reuniões e posteriormente cooperou nesta Central de Matrículas no âmbito de assuntos relacionados aos Sistemas de Informação da UFMS.

Como método de pesquisa, foi realizado um levantamento através de pesquisa bibliográfica, utilizando revisão de literatura em relação a Serviços e as TICs, Gestão Universitária e Centro de Serviços Compartilhados, no qual o objetivo será compreender os modelos de estruturas e seus tipos. Segundo Yin (2016), no início dos estudos, a revisão de literatura necessária é a seletiva, e não abrangente. A característica principal da seletiva é estimular as considerações inicialmente relevantes sobre o seu tema de estudo, método e fonte de dados. Assim, seu objetivo é buscar maior detalhe sobre um conjunto de estudos anteriores

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, SUJEITOS DA PESQUISA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A unidade de análise desta pesquisa é a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), selecionada em razão da viabilidade metodológica de acesso por parte do pesquisador e por ter entre suas diretrizes atuais a busca por unificar requisições de serviços.

Os sujeitos da pesquisa são os ocupantes dos cargos de direção de planejamento e gestão acadêmica e também da secretaria de controle escolar, ambos lotados na PROGRAD. Em relação aos sujeitos que atuam na AGETIC, foram escolhidos os ocupantes dos cargos de direção de engenharia de software, secretário de desenvolvimento de software e auxiliar em administração que atuam no suporte aos sistemas acadêmicos. O último sujeito da pesquisa é membro da secretaria acadêmica de curso, sendo este um usuário final do sistema.

O Diretor de planejamento e gestão acadêmica e o secretário de controle escolar forneceram a visão estratégica de atuação do controle acadêmico e processos de ingresso nos cursos de graduação, além de coordenarem as diretrizes e as ações de atendimentos que são repassadas aos secretários de cursos, tanto nos períodos de matrícula e rematrícula. Os

membros da AGETIC, composto pelo diretor de engenharia de software, secretário de desenvolvimento de software e auxiliar em administração que atua no suporte, apresentaram a visão funcional do sistema, além das operações inter-relacionadas nas ações de suporte e funcionamento bem como os gargalos dos sistemas. Já o secretário acadêmico de curso, forneceu a visão de usuário final por atuarem diretamente nos sistemas e atendimentos das demandas, além da interação direta com os alunos de graduação e suas requisições. A escolha desses sujeitos se deu em função de suas atuações com o fenômeno estudado e por abrangerem desde os aspectos de atuação estratégica até o operacional, tanto dos sistemas como dos processos envolvidos.

No método de coleta de dados, foram utilizados nesta pesquisa, entrevistas com envolvidos. Segundo Yin (2016), as entrevistas podem adquirir diversas formas, no entanto quaisquer que sejam elas, podemos enquadrar em dois tipos: *entrevistas estruturadas* e *entrevistas qualitativas*. As entrevistas estruturadas, tem a interação entre entrevistador e participante com um roteiro minuciosamente estabelecido, possui um questionário formal, o pesquisador assume um papel de entrevistador, além do pesquisador ter de adotar uma padronização que será seguida formalmente com cada participante. Dando ênfase que o comportamento e conduta do pesquisador tem de ser bem roteirizados. Já as entrevistas qualitativas, não possuem um roteiro rígido na interação entre entrevistador e participante, não tem um questionário das perguntas. De modo diferente da estruturada, o pesquisador não precisa adotar um comportamento ou conduta uniforme para todas as entrevistas.

Este trabalho utilizou para sua investigação entrevista semiestruturada como uma parte da coleta de dados, para possibilitar a compreensão e futuras interpretações da pesquisa. As entrevistas foram realizadas presencialmente e também por intermédio de recurso de teleconferência, sendo gravadas eletronicamente e posteriormente transcritas para serem utilizadas como instrumento de coleta de dados. Conforme Gil (2021), com este formato menos estruturado, o entrevistador pode dispor de maior liberdade na formulação das questões, buscando apenas a garantia de que as respostas possam ser significativas em relação aos propósitos da pesquisa.

Para execução das entrevistas, foram definidos os entrevistados conforme Quadro 3, tendo em vista os cargos estratégicos que ocupam relacionado ao tema a ser desenvolvido.

Quadro 2 - Dados sobre os entrevistados na UFMS

Setor	Cargo	Função	Observação
PROGRAD	Professor	Diretor de Planejamento e Gestão Acadêmica	Responsável pelo controle acadêmico e processos de ingresso nos cursos de graduação
Secretaria de Controle Escolar-PROGRAD	Assistente Administrativo	Secretário(a)	
AGETIC	Analista de Tecnologia da Informação	Diretor de Engenharia de Software	Visão macro do ecossistema de graduação
AGETIC	Analista de Tecnologia da Informação	Secretário de Desenvolvimento de Software	Responsável pelo Sistema Acadêmico - SISCAD
AGETIC	Auxiliar em Administração		Visão do suporte aos sistemas acadêmicos.
Secretaria Acadêmica de curso	Assistente Administrativo	Secretario de Curso	Visão de utilizador final dos sistemas e processos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista que a questão do estudo é “*Como implantar uma Central de Serviços Compartilhados nos serviços acadêmicos de graduação da UFMS?*”, as categorias de análise, que nortearam as entrevistas, configuram as seguintes dimensões relacionadas com os objetivos específicos, conforme o Quadro 4:

Quadro 3 – Categorias de Análise e respectivos Objetivos Específicos

Categorias de Análise	Objetivos Específicos
a. Serviços universitários acadêmicos de graduação	Caracterizar os serviços universitários acadêmicos de graduação ofertados para a comunidade da UFMS
b. Gap dos serviços oferecidos aos acadêmicos de graduação	Identificar a efetividade da oferta dos serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS
c. Estratégia para centralizar os serviços	Propor elementos para um modelo de centralização dos serviços universitários acadêmicos de graduação para a comunidade da UFMS
d. Fatores para qualidade dos serviços oferecidos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada dimensão levantada anteriormente, houve um conjunto de perguntas para as entrevistas:

Quadro 4 – Dimensão/Perguntas

Dimensão/Perguntas
a. Serviços universitários acadêmicos de graduação
Perguntas: 1. Existe um mapeamento dos processos dos serviços acadêmicos de graduação oferecidos aos alunos? 2. Quais serviços universitários acadêmicos devem ser centralizados? 3. Quais serviços vão requerer maior prioridade, monitoramento de entrega? 4. Já existe uma equipe pré-escalada para atuar na gestão dos serviços?
b. Gaps dos serviços oferecidos aos acadêmicos de graduação;
1. Quais as maiores dificuldades hoje em dia enfrentadas na prestação de serviços acadêmicos de graduação? 2. Dentre as dificuldades listadas acima, já existe algum plano de ação para mitigá-las? 3. Quais serviços irão demandar maior esforço das equipes? 4. Existe algum relatório de críticas que pode nortear ações pontuais na melhoria dos serviços a serem oferecidos?
c. Estratégia para centralizar os serviços;
1. Quais canais de comunicação a central de serviços compartilhados pretende utilizar? 2. Já há um plano para treinamento das equipes/envidados? 3. Quais perfis/cargos irão atuar nessas equipes? 4. Já existem indicadores de entrega de serviço previstos pela alta gestão?
d. Fatores para qualidade dos serviços oferecidos.
1. Existe previsão de algum gestor para o serviço? 2. Qual tempo mínimo e máximo de resposta ao usuário (Acordo de Nível de Serviço)? 3. Existirá algum canal de reclamação? 4. Qual frequência serão analisadas as respostas de satisfação dos serviços prestados? 5. Como será monitorada a qualidade dos serviços oferecidos?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram analisados documentos internos da UFMS, publicações nos sites oficiais da instituição, relatórios da gestão e outros documentos para a execução desta pesquisa,

conforme o Quadro 2. A utilização de documentos quando se trata de pesquisa qualitativa pode ser os mais diversos. Tornam-se úteis na validação correta de grafias, unidades, cargos e nomes de organizações que podem ter sido citados nas entrevistas. Outro ponto importante destacado por Gil(2021), é o fornecimento de detalhes particulares na corroboração das informações obtidas em entrevistas ou em observações. Desta forma, caso uma prova documental contrarie outro dado já obtido, cabe ao pesquisador aprofundar o tópico com mais detalhes.

A utilização de documentos como complementação de entrevistas, é um importante ponto destacado por Yin (2016), no qual podem ser úteis pelos detalhes contidos, como grafia dos nomes, títulos e organizações e a linguagem específica que é utilizada. O autor destaca que antes de entrevistas importantes, por meio desses documentos, o entrevistador não necessitará interromper o participante sobre detalhes já antevistos.

A análise dos conteúdos foi interpretativista, em que o conteúdo textual dos documentos e entrevistas foram interpretadas com base no referencial teórico trabalho. Nesta primeira etapa, conforme Gil(2021) é importante identificar material potencialmente relevante, pois esta irá requerer que sejam definidos os objetivos da pesquisa. Cabe salientar que podem não ser definidos os documentos imediatamente, pois outros tipos de documentos não oficiais podem ter um valor apreciável a pesquisa.

Quadro 5 - Documentos a serem analisados

Documento	Fonte	Ano
PDI da UFMS (2020-2024)	https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/	2021
PDTIC da UFMS (2021-2024)	https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/05/PDTIC-2021-2024_RESOLUCAO-COUN-n-88-de-09-04-2021..pdf	2021
Estatuto da UFMS	https://www.ufms.br/estatuto-da-ufms/	2021
Regimento Geral da UFMS	https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/12/RESOLUCAO-COUN-n-137-de-29-10-2021..pdf	2021
Legislação Geral - Graduação	https://prograd.ufms.br/legislacao/legislacao-geral-graduacao/	2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016
Central de Matrícula	https://ingresso.ufms.br/matriculas/	2022

Documento	Fonte	Ano
Portal de Ingresso UFMS	https://ingresso.ufms.br/	2022
Pré-Matrícula	https://prematricula.ufms.br/pre-matricula	2022
Requerimento Acadêmico	https://prograd.ufms.br/requerimento-academico/	2022
Relatório de Gestão	https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2022/03/relatorio-de-gestao-2021.pdf	2021
Carta de Serviços ao Usuário	https://www.ufms.br/universidade/carta-de-servicos-ao-cidadao/	2018
Catálogo de Serviços de TIC da UFMS	https://agetec.ufms.br/catalogo-servicos/	2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo foi limitado aos serviços dos cursos de graduação da UFMS, tendo em vista que estrategicamente a instituição já demonstra interesse em tratar a unificação dos canais de atendimento com os alunos de graduação. A área de abrangência do estudo serão a PROGRAD, AGETIC e secretarias de cursos, sendo essas unidades responsáveis por manterem os processos e sistemas além de coordenarem o oferecimento dos serviços envolvidos nesse estudo, deste modo são os setores nos quais são responsáveis pelo planejamento, execução, monitoramento e interação com o usuário final dos serviços, os alunos de graduação.

As limitações da pesquisa estão no fato do usuário final dos serviços, que foram analisados, ter como público-alvo os alunos de graduação e a lista de serviços públicos ou descobertos durante as entrevistas, portanto solicitações mais internas relacionadas a processos em que as secretarias realizam sem a publicidade devida não foram abrangidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão apresentados os resultados e discussões, provenientes do levantamento dos documentos obtidos por meio de análise documental contido nas normas, regulamentos, páginas dos sistemas com relação aos serviços acadêmicos universitários oferecidos pela UFMS, e entrevistas realizadas com os atuantes nos setores estratégicos do ensino de graduação da UFMS.

Como a fonte das informações que auxiliaram os estudos foram em sua maioria no formato digital, foram seguidos critérios para garantir a qualidade dos itens selecionados, conforme é defendido por Weitze (2021), como autoridade, atualidade, conteúdo, cobertura, precisão e acesso, são elementos a serem observados e que foram aplicados como filtro para o presente estudo.

4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

A instituição escolhida para esta pesquisa, foi a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que já tem iniciativa de centralizar os serviços oferecidos a comunidade, inclusive nos serviços acadêmicos, para os alunos ingressos no ano de 2022, exclusivamente para a realização da pré-matrícula ocorreu uma iniciativa neste sentido.

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), tem sua origem em 1962, primeiramente com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, sendo uma das primeiras instituições superiores de ensino público na região sul do Estado de Mato Grosso, antes da divisão. Sua sede atual encontra-se na capital do estado Campo Grande, possuindo também nove campus universitários nas cidades de Aquidauana, Corumbá, Três Lagoas, Chapadão do Sul, Paranaíba, Coxim, Nova Andradina, Naviraí e Ponta Porã. A UFMS dispõe de cursos de graduação e pós-graduação, sendo presenciais ou a distância, nos quais os cursos de pós-graduação abrangem cursos de especialização e os programas de mestrado e doutorado. Estando inserida no Pantanal, a UFMS participa ativamente para preservação dos recursos naturais do meio ambiente de Mato Grosso do Sul, em especial sua fauna e flora (UFMS, 2022).

As políticas de ensino e graduação desempenhadas na UFMS buscam como fundamento desenvolver o ensino de graduação público, gratuito e de qualidade, além do aprendizado sob o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, sendo

essas as três dimensões do conceito de universidade. No ano de 2021 a UFMS teve 21.113 alunos de graduação matriculados nos seus 145 cursos de graduação disponíveis, todos estes fazendo uso de sistemas que apoiam a vida acadêmica do estudante. O SISCAD (Sistema de Controle Acadêmico e Docente), visa auxiliar professores e acadêmicos da UFMS, gerenciando as informações relacionadas aos cursos oferecidos pela UFMS, por meio deste sistema o acadêmico pode consultar notas, plano de ensino, frequências, histórico, recados e outras instruções disponibilizadas pela universidade. A estrutura da UFMS atualmente é constituída por 25 Unidades de Administração Setorial, pertencendo 9 campus, 10 faculdades, 5 institutos e 1 escola. No apoio administrativo, a UFMS possui as unidades de Administração Central que são compostas pela Reitoria e Pró-reitorias com suas unidades vinculadas. Possui 3 Agências, sendo elas a de comunicação, inovação e de tecnologia da informação. Já as suas unidades de Administração Setorial desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo, inovação, sustentabilidade, possuindo organização administrativa, didático-científicas e de lotação de cursos, de pessoal docente e de técnicos administrativos. (UFMS, 2021).

A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) é responsável por acompanhar, gerir e avaliar os cursos de graduação da UFMS, realizando o controle acadêmico e docente através do SISCAD. São realizadas a gestão das formas de ingresso na instituição através dos seus diversos meios como Sisu, vestibular, mobilidade, Programa Estudante Convênio, transferência, ingresso de estrangeiros Portadores de Visto de Refugiado, Humanitário ou Reunião Familiar e ingresso de diplomados, além de realizar o acompanhamento de programas e projetos de ensino de graduação. Acompanha também a avaliação dos cursos da UFMS pelo MEC (UFMS, Portal da PROGRAD, 2022).

A Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (AGETIC), mantém a infraestrutura dos sistemas acadêmicos e portais de acesso aos serviços de TIC da UFMS. A Agência é um órgão vinculado diretamente à Reitoria cujo objetivo é criar e manter condições para o funcionamento sistêmico das atividades relacionadas à TIC, com a finalidade de proporcionar apoio ao desenvolvimento de ensino, pesquisa, extensão, gestão, inovação e serviços à comunidade em acordo com as diretrizes estabelecidas institucionalmente.

Com relação a sistemas e sites, foram analisados o “Portal de Ingresso UFMS”, cujo endereço é <https://ingresso.ufms.br/>, possui informações unificadas sobre as formas de ingressar como acadêmico de graduação da UFMS, o site da PROGRAD (<https://prograd.ufms.br/>) que possui o serviço de Requerimento Acadêmico, para Aluno, Ex-

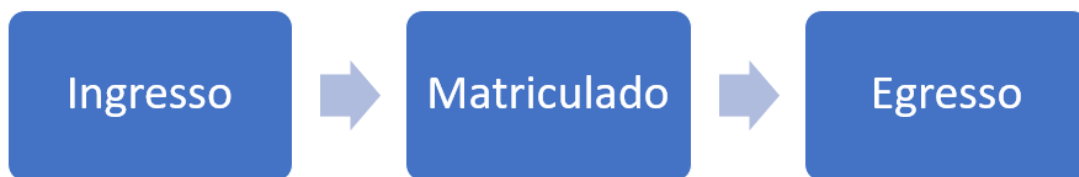
Aluno, Estudante Especial e Transferência Compulsória - ex officio. Por último o Sistema Acadêmico (SISCAD), responsável por controle acadêmico e docente dos cursos de graduação, acompanhamento de frequência, nota, histórico escolar etc.

4.2 Serviços Acadêmicos de Graduação

Nesta parte inicial da seção é respondido o item do objetivo específico “a) *Caracterizar os serviços universitários acadêmicos de graduação ofertados para a comunidade da UFMS*”. Os serviços acadêmicos de graduação oferecidos aos alunos da UFMS, são oferecidos por intermédio de vários canais de atendimentos tanto presenciais como digitais, através de aplicativos de comunicação, aplicativos de consultas e informativos pelo celular, e-mail, processos por intermédio do Sistema Eletrônico de Informação e portais específicos que agrupam diversos serviços. Por se tratarem de serviços oferecidos em larga escalas, que não são customizados, uma vez que busca atender a comunidade acadêmica, estes serviços são classificados, em relação ao seu tipo como serviços de massa (CORRÊA e CAON, 2012).

Através dos documentos, sites e entrevistas, foi identificado um ciclo de vida do acadêmico de graduação (Ingresso, Matriculado, Egresso):

Figura 4 – Ciclo de vida do acadêmico de graduação



Fonte: Elaborada pelo autor

Para cada ciclo de vida a oferta dos serviços pode ocorrer em sazonalidades específicas, como por exemplo, matrícula, rematrícula que ocorrem em dois dias demandando uma forte mobilização dos secretários, coordenadores de curso e alunos. Quanto a esta sazonalidade, convém resgatar uma das características principais dos serviços que os distingue de bens segundo Kotler e Keller (2012) que a Perecibilidade, no qual o seu gerenciamento de demanda ou de produção é um fator crucial, havendo assim várias

estratégias para equilibrar a demanda e a oferta do serviço. Existem ofertas de serviços que são providas durante o maior ciclo de vida que trata-se do aluno *Matriculado*. Em relação aos serviços do último ciclo que é do aluno Egresso, apesar de já existir uma política de acompanhamento de egressos publicada na Resolução nº 89 do Conselho Universitário da UFMS de 2021 (UFMS, 2021c), o site analisado denominado Portal dos Egressos, contém apenas publicações de informativos, oferecendo até então apenas uma consulta onde o egresso realiza um cadastro para atualizar suas informações e traçar sua trajetória profissional, sendo este serviço ainda em estágio inicial. Tendo em vista que o portal não está totalmente implementado e disponível, os serviços de Egressos não foram analisados nesta pesquisa.

Cabe levar em consideração que o serviço de ingresso é utilizado apenas no momento inicial da vida acadêmica, e sua utilização como serviço informativo é mais acentuada antes do aluno estar devidamente matriculado, quando então passa a ter mais contato com uma gama de serviços que abrange todas as etapas até sua formatura. Por ser o primeiro contato e uso efetivo do aluno de graduação, se tratando assim de um encontro de serviços, convém destacar o que nos lembra Zeihaml, Bitner e Gremler (2014), pois será nesta etapa onde haverá ou não o cumprimento das promessas, quando tudo ocorre e onde os alunos criam suas percepções.

A fim de analisar, melhor compreender e caracterizar os serviços oferecidos no primeiro ciclo que é do Ingresso, foram encontradas as seguintes formas de ingresso na graduação da UFMS:

Quadro 6 - Formas de ingresso nos cursos de graduação da UFMS

Forma de Ingresso	Descrição
Vestibular	O Processo Seletivo Vestibular da UFMS (PSV-UFMS) é destinado aos candidatos que concluíram o Ensino Médio ou equivalente, ou estão em vias de concluí-lo até ocorrerem as matrículas.
SISU	O SISU é o sistema informatizado do Ministério da Educação no qual instituições públicas de ensino superior ofertam vagas a candidatos participantes do Enem. Pode participar do SISU qualquer pessoa com ensino de nível médio completo que tenha prestado a última edição do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).
PASSE	O PASSE (Programa de Avaliação Seriada Seletiva) da UFMS é uma forma de ingressar na graduação da UFMS, que ao invés de medir o aprendizado dos candidatos em uma única prova, medirá o aprendizado ao final de cada ano do ensino médio. Desta forma, o candidato deve realizar 3 provas, cada uma em uma etapa do PASSE.

Quero Ser UFMS	<p>No processo seletivo QUERO SER UFMS serão ofertadas vagas não preenchidas pelos processos Vestibular UFMS, PASSE e SiSU, nas vagas oferecidas neste processo seletivo caso não existam candidatos a serem convocados.</p> <p>Os participantes podem ser qualquer pessoa com ensino de nível médio completo que realizou e teve pontuação no Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) nos últimos anos, participou do processo seletivo Vestibular UFMS nos últimos anos ou realizou a Terceira Etapa do PASSE nos triênios recentes.</p>
Movimentação Interna e Reingresso	<p>O processo seletivo de Movimentação Interna e Reingresso visa preencher vagas ociosas nos cursos de graduação da UFMS. Não é cobrada taxa de inscrição e não possui provas. De acordo com a categoria de inscrição, o candidato será classificado por critérios específicos, conforme especificado nos editais. O mesmo ocorre duas vezes ao ano.</p>
Vestibular UFMS Digital	<p>O Processo Seletivo Vestibular Digital da UFMS (PSUD-UFMS) destina-se aos candidatos que concluíram o Ensino Médio ou equivalente, ou estão em vias de concluí-lo até o período previsto para ocorrerem as matrículas.</p>
Transferência, Refugiados e Portador de Diploma	<p>O processo seletivo denominado Transferência Externa, Refugiados e Portador de Diploma visa preencher as vagas ociosas nos cursos de graduação da UFMS. Este processo seletivo não possui taxa de inscrição e não possui provas. De acordo com o tipo de inscrição, o candidato será classificado por critérios específicos, conforme especificado nos editais, ocorrendo duas vezes ao ano.</p>
Ingresso EAD	<p>Os cursos na modalidade a distância oferecidos pela UFMS possuem ofertas sazonais, onde o ingresso dá-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por meio de Processo Seletivo Vestibular específico para ingresso em cursos de graduação na modalidade EaD, destinando-se aos candidatos que concluíram o Ensino Médio ou equivalente, ou estão em vias de concluí-lo até o período previsto para ocorrerem as matrículas. • Por meio do processo seletivo Transferência Externa, Refugiados e Portador de Diploma – EAD, desde que existam vagas ociosas nos cursos de graduação a distância da UFMS e esteja em vigência o edital específico para o preenchimento das mesmas.
Programas Especiais	<p>No Processo Seletivo de Programas Especiais – UFMS 2022 são ofertadas vagas de cursos de graduação presenciais da UFMS, vinculados ao Programa Especial de Educação Digital e Inovadora no ensino de graduação, cujo processo seletivo será realizado em observação dos dispositivos legais dos Editais SEB/MEC nº 35/2021 e nº 66/2021.</p> <p>As vagas deste processo seletivo são destinadas para os alunos com bom desempenho no ENEM, sob o compromisso de realizarem 1 (um) ano de residência docente na rede pública de ensino com recebimento de bolsa, e para profissionais da rede pública da Educação Infantil, do Ensino Fundamental I e II, do Ensino Médio e da Educação de Jovens e Adultos.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor baseado no Portal do Ingresso.

Conforme o quadro anterior, foram listados os processos seletivos para ingressar num curso superior de graduação da UFMS, consequentemente com públicos distintos no qual podem ocorrer perfis de usuário com nenhuma experiência, assim como outros com certa experiência em utilizar algum futuro o serviço de ingresso. Segundo afirma Fitzsimmons (2011) referente ao método de fornecer os serviços, existindo múltiplos locais de atendimento irá acarretar implicações consideráveis para que seja garantida a qualidade e manter a coerência no oferecimento dos serviços, apesar que com avanços tecnológicos deveria propiciar conveniências e viabilizar eficiência do serviço. Neste contexto, observa-se muita informação no Portal de Ingresso, exigindo uma ampla pesquisa por parte do usuário para encontrar a informação desejada e até mesmo há informações desassociadas, a exemplo do Ingresso EAD, onde não há menção fácil para encontrar o link, sendo esta forma de ingresso realizada em outra plataforma, o que pode confundir ou frustrar quem está buscando orientação neste portal. Outro fato que pode tornar exaustiva a busca pelas informações é há uma lista de editais os quais devem ser lidos, talvez nesta parte poderiam existir informações mais resumidas ou algumas orientações que fossem mais estruturadas de acordo com o perfil do estudante.

Após levantamento realizado no quadro anterior, foi averiguado se a publicação do Regulamento dos Cursos de Graduação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do SUL (UFMS)², em seu capítulo VI, Art. 18, que lista os meios de ingresso nos Cursos de Graduação da UFMS, tem uma correlação no quadro abaixo com os serviços levantados no Portal de Ingresso UFMS:

Quadro 7 - Portal de Ingresso UFMS e Regulamento

Portal de Ingresso UFMS	Regulamento dos Cursos de Graduação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do SUL (UFMS). Art. 18.	Observações
SISU	I - Sistema de Seleção Unificada (Sisu)	

² Disponível em <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=445057>. Acesso em: 03 mai. 2022.

Portal de Ingresso UFMS	Regulamento dos Cursos de Graduação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do SUL (UFMS). Art. 18.	Observações
Quero ser UFMS	I - Sistema de Seleção Unificada (Sisu); II - Vestibular; III - Programa de Avaliação Seriada Seletiva (Passe); IV - seleção para Vagas Remanescentes;	vagas não preenchidas pelos processos Vestibular UFMS, PASSE e SiSU
Vestibular	II - Vestibular;	
PASSE	III - Programa de Avaliação Seriada Seletiva (Passe);	o candidato realiza 3 provas, ao final de cada ano do ensino médio.
Movimentação Interna e Reingresso	IV - seleção para Vagas Remanescentes; VI - reingresso; IX - movimentação interna de estudantes regulares da UFMS; X - permuta interna entre estudantes regulares da UFMS;	
Transferência, Refugiados e Portador de Diploma	V - portadores de visto de refugiado, visto humanitário ou visto de reunião familiar; VII - portadores de diploma de Curso de Graduação; VIII - transferência externa;	
Ingresso EAD	Possui processo específico e também contempla os itens V, VII, VIII do art. 18. Também está em fase de ser lançado o Vestibular Online, porém ainda não está publicado como será realizado.	É tratado pela Agência de Educação Digital e a Distância.

Portal de Ingresso UFMS	Regulamento dos Cursos de Graduação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do SUL (UFMS). Art. 18.	Observações
Programas Especiais	Não encontrado.	Porém é tratado no art. 19 quando são utilizados outros critérios não listados no art. 18.
Central de Matrículas	Contempla os itens do Vestibular, Passe SiSU e Programas Especiais.	
Pré-Matrícula	Não encontrado.	site oficial para realizar pré-matrícula e que há um link para Central de Matrículas para mais informações e ajuda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizado este levantamento do quadro anterior, verificou-se que mesmo o estudante ou interessado tendo feita a leitura do Regulamento, pode não encontrar correlação com as formas de ingresso, seja pela desatualização do Portal ou pela desatualização do Regulamento. Tendo em vista o cumprimento do Decreto nº 9.094/2017 (Brasil, 2017), podemos verificar relacionando ao catálogo de serviços da UFMS (correspondente a Carta de Serviços ao Usuário no decreto), que a UFMS mantém as informações não tão atualizadas, ficando assim os diversos canais com informações desencontradas, porém pesquisando internamente nos sites o usuário vai encontrar a informação desejada, mas levará mais tempo, uma vez que não há informação centralizada para orientação.

Conforme visto nas publicações e relatados nas entrevistas, o período para ingresso no início do ano letivo ocorre num período de dois dias, sendo realizadas sucessivas chamadas até as vagas serem preenchidas num primeiro momento. No contexto da UFMS para entendimento dos processos e ciclos, *Ingresso* trata-se dos vários processos seletivos e a Pré-matrícula é a efetivação deles como alunos de graduação, sendo a Pré-matrícula o serviço que irão utilizar imediatamente após passarem por um processo seletivo.

Com relação ao encontro de serviços, definido por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) como momento primordial quando se busca um serviço e se existe o cumprimento ou não das promessas e os usuários criam suas percepções, este momento é visto quando o usuário vai realizar a sua pré-matrícula, após ter sido aprovado pelo processo seletivo, tendo em vista ser o primeiro real contato com os serviços oferecidos pela UFMS aos ingressantes. Em vista dos tipos de encontro definido por esses autores, o serviço de ingresso é tipificado, neste contexto, como encontros mediados pela tecnologia, uma vez que os secretários atendem os alunos intermediados por alguma plataforma tecnológica.

Para entender a dimensão de usuários que utilizaram desse primeiro serviço acessando suas informações preliminarmente, segundo dados da FAPEC (2021), os processos seletivos Vestibular UFMS e PASSE bateram recorde de inscrições totalizando mais de 25 mil inscritos, sendo essas páginas de suma importância para guiarem nas primeiras informações em relação a esses processos seletivos. Um aspecto bastante notório e positivo é o próprio portal da UFMS, no qual o link de acesso ao Portal de Ingresso já se encontra de imediata visualização, facilitando a busca por essas informações. Após serem aprovados nos processos seletivos, segundo dados do ano de 2022, no primeiro semestre ocorreram 5274 ingressantes na instituição, a maioria por meio do processo seletivo Vestibular, seguidos do SiSU e Ingresso via Quero Ser UFMS, conforme o quadro a seguir (UFMS, 2022d):

Quadro 8 - Tipo de Ingresso e Quantidade - Primeiro semestre de 2022

Tipo	Quantidade
Vestibular	2157
SiSU	1401
Ingresso Via Quero Ser UFMS	793
PASSE	455
Processo Seletivo Especial	256
Portador de Curso Superior	58
Movimentação Interna	43
Processo Seletivo de Reingresso	40
Permuta de Curso	24
Transferência Voluntária	17

Transferência Compulsória	13
Convênio Cultural	9
Judicial	4
Revalidação de Diploma	3
Movimentação Interna Compulsória	1

Fonte: Números UFMS (UFMS, 2022d)

Nesta etapa de fornecer informações aos ingressantes, conforme os critérios estabelecidos por Corrêa e Caon (2012) para avaliação de desempenho em serviços, podemos observar que alguns aspectos são compatíveis com esses sites, como por exemplo, acesso (as informações são fáceis de serem encontradas), velocidade (navegabilidade dos sites ocorre de forma rápida), competência (as informações são bem detalhadas e comunicação (uma vez que os textos são bem direcionados e com bastante informação relevante).

Desta forma, verifica-se a importância desses portais e sistemas de entrada serem bem documentados e oferecerem informações precisas levando em conta a quantidade de acessos que recebem, o que de fato foi verificado acessando cada um, os mesmos contam com um padrão de informações básicas a exemplo da página do Ingresso pelo SiSU, conforme a figura abaixo:

Figura 5 – Padrão de informações nas páginas

Como funciona?
Como entrar nas listas de espera?
Como é organizado o Sistema de cotas?
O que fazem as Bancas de Avaliação da Veracidade da Autodeclaração?
Através de que meio são convocados os candidatos?
Como são organizadas as convocações?
Finalizadas as chamadas, o candidato ainda poderá ser convocado?
NOTAS DE CORTE das edições anteriores do Sisu

Fonte: Portal de Ingresso UFMS³

³ Disponível em <https://ingresso.ufms.br/sisu/>. Acesso em 07 mai. 2022.

Todo o portal de ingresso bem como suas páginas de informação de processos seletivos tem um caráter mais informativo, tendo em vista que os dois processos seletivos de maior abrangência de usuários são realizados através do site da FAPEC, desta forma o candidato não interage muito nesse portal, conforme visto anteriormente. Um ponto a ser observado, é que tanto na página inicial do Portal de Ingresso, como em suas páginas sobre informações de processos seletivos, não foram encontradas nenhuma forma para que o candidato ou cidadão em geral entre em contato para sanar dúvidas. Talvez este fato ocorra pelas páginas em si já fornecerem todas as informações necessárias por meio de editais, perguntas frequentes. Existe apenas no rodapé das páginas dois ramais disponíveis no qual não há indicação a qual setor eles pertencem, após pesquisa e teste descobriu-se ser da Secretaria de Processos Seletivos da PROGRAD. Apesar disso, no site da FAPEC, o qual o candidato realiza sua inscrição e faz todo acompanhamento do processo seletivo, existe uma área para contato por meio do site através de um preenchimento de formulário, além de disponibilizarem dois telefones, um e-mail para contato e endereço para atendimento presencial.

Recordando as ideias de Ferreira Júnior e Mota (2019), sobre mapeamento de processos, neste caso do Portal de Ingresso que se trata de um serviço de atendimento, seria interessante a realização do mesmo visando a gestão por processos, por ser esta aplicação uma grande aliada na entrega de serviços universitários, pois pode possibilitar a descoberta de vários pontos de melhoria, permitindo assim a oferta de serviços com melhor qualidade aos usuários.

O Portal de Ingresso, na visão do candidato participante do processo seletivo, com relação aos tipos de encontro de serviços, são enquadrados de acordo com as informações coletadas, em conformidade com os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), como encontros remotos, uma vez da não existência de interação humana direta, por ser totalmente digital.

No “Portal de Ingresso UFMS”⁴, foi identificado também o serviço *Pré-Matrícula*, sendo um dos serviços no qual o estudante mais lida no início da vida acadêmica de graduação. O serviço em questão é utilizado, em sua grande maioria, por quem desconhece a estrutura da UFMS, os termos, jargões, nomes das unidades etc. Uma vantagem deste serviço, é que o mesmo é realizado de forma digital, não havendo necessidade de levar documentos e

⁴ Disponível em: <https://prematricula.ufms.br/pre-matricula>. Acesso 14 mai. 2022.

ir presencialmente a uma secretaria realizá-lo. No entanto, esta informação é apenas descrita no edital do processo, como por exemplo o Edital de Convocação Nº 67/2022 - PROGRAD/UFMS. Diante desse levantamento das publicações oficiais e disponibilizadas nos sites, o Quadro 3 a seguir irá analisar a aderência ao Plano de Transformação Digital do Governo Federal (Brasil, 2020).

Quadro 9 - Serviço Pré-Matrícula

Ações do Art. 3º do Plano de Transformação Digital	Observações
Transformação digital de serviços	Aderente, uma vez que elimina papel e presença do solicitante em uma unidade física. Além de possibilitar uso de login com o gov.br.
Unificação de canais digitais	Não aderente, pois existe um site específico para apenas este serviço, e não um site único no qual possa ser solicitado este serviço.
Interoperabilidade de sistemas	Parcialmente, tendo em vista que se o usuário necessitar de suporte, por exemplo, ele não tem nenhuma informação integrada para solicitação do mesmo neste site.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto as quatro características principais dos serviços, citados por Kotler e Keller (2012), no qual diferencia de bens temos o seguinte resultado no Quadro 4:

Quadro 10 - Características Principais dos Serviços

Características Principais dos Serviços	Observações
Intangibilidade	O ato de pré-matrícula não é aquisição de um bem, no máximo o solicitante obtém em seu e-mail um comprovante da requisição.
Inseparabilidade	Quando a pré-matrícula é realizada já ocorre a sua produção e seu consumo.
Variabilidade	Tendo em vista os diversos editais para os distintos processos seletivos, existem

Características Principais dos Serviços	Observações
	variações, no entanto como é padronizado a pré-matrícula não há variação no seu processo em si.
Percibilidade	O gerenciamento da demanda envolve duas etapas que são escalar o serviço de TIC para conseguir responder aos picos de solicitações e orientar as equipes para orientar os ingressantes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos estágios (tipos) de serviços, elencados por Corrêa e Caon (2012), relativos ao modo do gerenciamento de operações, os mesmos definem os tipos de serviços de massa, profissionais e massa customizados, profissionais de massa e lojas de serviços. Para este contexto, o serviço de Pré-Matrícula se enquadra apenas no tipo Serviços de massa, uma vez que são oferecidos em larga escala, padronizados e sem possibilidade de customização.

Nesta segunda parte da seção será respondido o item seguinte item do objetivo específico “*b) Identificar a efetividade da oferta dos serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS*”. Na análise quanto a qualidade do serviço Pré-matrícula, podemos elencar alguns pontos que são aderentes. Em conformidade com a Lei 13.460/2017, sobre melhora na qualidade dos serviços públicos e seus fundamentos, quanto ao item “Desenvolvimento e publicação do Quadro Geral de Serviços públicos prestados e das Cartas de Serviço ao Usuário”, foi verificado que tanto site da Central de Matrículas, como o Portal de Ingresso UFMS, oferecem um quadro geral de serviços, apesar de não serem padronizados ou estarem unificados em um único lugar. Já a Carta de Serviços ao Usuário UFMS⁵, menciona os serviços dos cursos de graduação, mas não existe nenhuma referência quanto a Pré-Matrícula, talvez seja questão apenas de atualizar a carta e torná-la dinâmica para essas atualizações. Já no item “Disponibilização de ambiente para que o usuário apresente manifestação perante a administração pública (Ouvidorias)”, não existem menção ou links para manifestação na ouvidoria da UFMS. Neste caso, o solicitante deverá saber a existência do site da Ouvidoria da UFMS⁶, o que em se tratando de alunos novos, podem nem saber da existência deste serviço na instituição. Apesar da instituição já prover conforme preconiza o

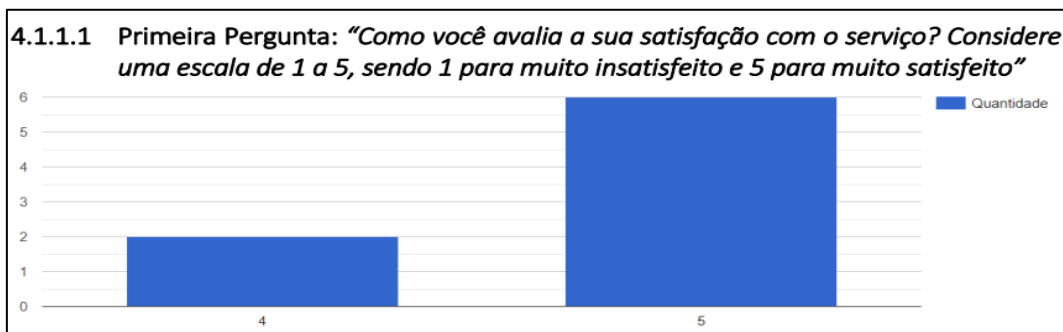
⁵ Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/08/Carta-de-Servicos-ao-Usuario-UFMS.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2022.

⁶ Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/ouvidoria/>. Acesso em: 17 mai. 2022.

decreto 13.460/2017 (BRASIL, 2017) a disponibilização de ambiente para que o usuário apresente manifestação perante a administração pública (ouvidoria), a mesma falha em não dispor de orientação neste sentido no serviço Pré-matrícula.

Uma importante descoberta na análise dos documentos em conformidade com a Lei 13.460/2017, é com relação ao item “Implantação dos Conselhos de Usuários dos Serviços Públicos”. O conselho já existe, foram elaborados relatórios em relação ao serviço denominado por eles como “Ingressar em curso de graduação-UFMS”, trata-se do próprio Pré-Matrícula. Foram elaboradas enquetes que foram avaliadas pelos conselheiros que são um total de 8. Apesar se estar no início dos trabalhos, como sugestão, seria interessante que as enquetes fossem realizadas com maior participação dos alunos, não apenas dos conselheiros, uma vez que o próprio documento menciona que 25% dos participantes nunca utilizaram o serviço, já demonstrando necessidade de ampliação das pesquisas com o público realmente utilizador do serviço. Podemos verificar nas figuras abaixo:

Figura 6 – Enquete dos conselheiros dos serviços

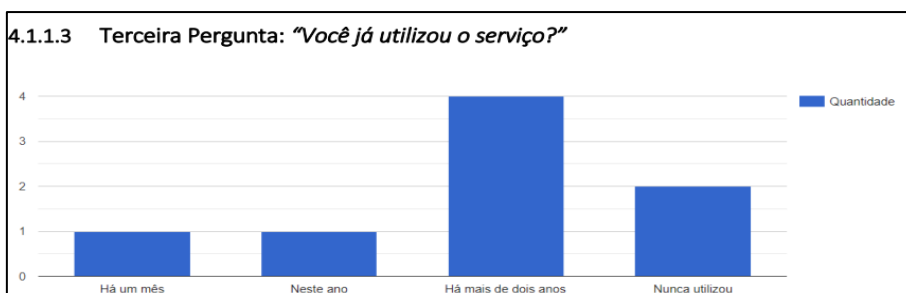


Fonte: Relatório do conselho de usuários da UFMS 2021.⁷

Apesar da figura 1, relatar a satisfação com os serviços e os 8 membros terem respondido sobre o mesmo, na figura 2, existe uma contradição, pois 2 membros responderam que nunca utilizaram o serviço:

Figura 7 – Sobre utilização do serviço

⁷ Disponível em <https://ouvidoria.ufms.br/files/2022/04/RELATORIO-CONSELHO-DE-USUARIOS-UFMS-2021.pdf>, p.15. Acesso em 20 mai. 2022.



Fonte: Relatório do conselho de usuários da UFMS 2021.⁸

Para os serviços acadêmicos de aluno regular matriculado, conforme a Carta de Serviços ao Usuário UFMS, as secretarias acadêmicas de graduação são responsáveis pela emissão dos seguintes documentos: Histórico Escolar, Comprovante de Matrícula, Certificado de Conclusão de Curso, Certificado de Colação de Grau, Declaração de Trancamento de Matrícula, dentre outros. Esses documentos também podem ser obtidos pelo o Sistema de Controle Acadêmico – Siscad ou pelo aplicativo “Sou UFMS”, que possibilita ao acadêmico visualizar os horários das disciplinas, as frequências, as notas e pesquisa no acervo bibliográfico.

Outro serviço encontrado no site da PROGRAD, foi o serviço de Requerimento Acadêmico, para Aluno, Ex-Aluno, Estudante Especial e Transferência Compulsória - ex officio. Após a implantação do SEI, todos os requerimentos acadêmicos, que antes eram realizados fisicamente em cada secretaria acadêmica (Secac), passaram a ser feitos online e por meio de duas vias: pelo site da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) ou por um atalho disponível no próprio perfil do aluno, no Sistema Acadêmico (Siscad). Por ser um serviço padronizado, oferecido em larga escala e sem possibilidade de customização, o mesmo é classificado como serviço de massa, conforme Corrêa e Caon (2012).

Segundo noticiado no site da UFMS, os serviços disponibilizados neste requerimento são: mobilidade interna; transferência; solicitação de segunda via de diploma; adiantamento de colação de grau; atestados diversos; certificações; revalidação, bloqueio, desbloqueio e atualização de cadastro junto às bibliotecas; desistências; declarações; aproveitamento de disciplinas; revisões de provas e trancamentos, entre outros. Em relação a este requerimento, não há nenhuma ajuda no próprio site sobre os serviços oferecidos, ficando subentendido que os alunos só irão utilizar caso entre no sistema com seu login e senha ou se alguém os orientar. Não ficando muito transparente a princípio do que se trata ou a lista de serviços oferecem. Uma das características desse serviço é a sua variabilidade, segundo Kotler e Keller

⁸ Disponível em: <https://ouvidoria.ufms.br/files/2022/04/RELATORIO-CONSELHO-DE-USUARIOS-UFMS-2021.pdf>, p. 16. Acesso em 20 mai. 2022.

(2012), pois os mesmos são dependentes dos secretários realizarem a entrega do serviço, tendo assim, bastante variação de prazos por exemplo.

Em se tratando de aderência ao Plano de Transformação Digital (Brasil, 2020), em relação ao item “Oferta de serviços públicos digitais”, para os serviços contemplados pelo *Requerimento Acadêmico*, os mesmos encontram-se já ofertados em plataformas digitais. Para o item “Avaliação de satisfação nos serviços digitais”, aparenta existir apenas quando usuário solicita suporte para o setor de TI da UFMS, portanto existe a necessidade de existir futuramente estas avaliações. No quesito “Canais e serviços digitais simples e intuitivos”, podemos verificar que a usabilidade é simples e intuitiva apenas quando se está logado no sistema, porém para encontrar o serviço ou saber o que ele proporciona sem antes ter acessado, acaba dificultando quem não tem experiência ou orientação com o mesmo. No último item “Acesso digital único aos serviços públicos”, o acesso aos serviços está em um único site, porém cada um trata-se de uma página diferente quando aberto, não sendo assim necessariamente um canal único.

Quando analisados os portais da PROGRAD, Portal de Ingresso, Pré-Matrícula, que fornecem orientações e serviços ofertados aos acadêmicos, percebe-se que há informações em diferentes formatos (Editais, Portarias, Notícias) juntos com requisição de serviços ou mesmo as diversas possibilidades de contatos para atendimento via e-mail ou ramais. A título de exemplo, o Portal de Ingresso já contempla uma iniciativa de uma central de atendimento, conforme figura abaixo:

Figura 8 – Central de Matrículas



Fonte: Site da Central de Matrículas.⁹

⁹ Disponível em: <https://ingresso.ufms.br/matriculas/>, acesso em fevereiro de 2022.

Após entrar na página da Central de Matrículas, ao final da página existem inúmeros contatos os quais os alunos podem contactar diretamente com a secretaria, porém só há telefones para os campi das cidades do interior do estado:

Figura 9 – Contatos da Central de Matrículas

Também pode entrar em contato diretamente com a secretaria do seu curso:

Cidade	Telefone	Email
Campo Grande		matriculas@ufms.br
EaD – UFMS Digital	67 3345 7614	secac.agead@ufms.br
Aquidauana	67 3241-0415 e 3241-0425	secac.cpaq@ufms.br
Chapadão do Sul	67 3562 6302	secac.cpcs@ufms.br
Coxim	67 3291 0202	secac.cpcx@ufms.br
Corumbá	67 3234 6817 / 67 3234 6816	secac.cpan@ufms.br
Naviraí	67 3409 3411	secac.cpnv@ufms.br
Nova Andradina	67 3449-0533 / 67 3449-0531	secac.cpna@ufms.br
Paranaíba	67 3669 0100	secac.cpar@ufms.br
Ponta Porã	67 3437 1710	secac.cppp@ufms.br
Três Lagoas	67 3509-3812 / 67 3509 3813 / 67 3509-3814	seaac.cptl@ufms.br

Fonte: Site da Central de Matrículas.¹⁰

Desta forma, acabam existindo dois problemas que foram constatados. Primeiro o contato direto com a secretaria evidencia que não há controle de requisição e responsabilidade ao ser delegado alguma solicitação a esta central de matrícula. Assim, o solicitante pode não se sentir seguro e recorrer a Central de Matrícula e se sentirá sempre mais confortável ir contactar direto a secretaria. Além disso foi relatado pelas entrevistas que os alunos acabam abrindo requisição no chat da central de matrícula, no sistema de chamados da AGETIC, e entram em contato com a secretaria.

Diante disso, percebe-se que ocorre uma sobrecarga para a mesma solicitação, gerando assim, tempo para as equipes sanarem o mesmo problema ou até mesmo cruzar as informações e descobrirem que estão fazendo a mesma solicitação.

Resumidamente, foram levantados e analisadas a efetividade dos seguintes serviços acadêmicos de graduação:

¹⁰ Disponível em: <https://ingresso.ufms.br/matriculas/>, acesso em fevereiro de 2022.

- a) Ingresso;
- b) Pré-Matrícula;
- c) Requerimento Acadêmico.

4.3 ANÁLISE DOS SERVIÇOS NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Conforme levantado por Koch (2016), foi observado quanto a abordagem do gerenciamento e melhorias de processos no setor público uma maior dificuldade de implantação em relação ao setor privado, pois ocorre de forma mais lenta por carência de recursos humanos, além da própria complexidade organizacional somado à burocracia. Este levantamento reflete também nos serviços de graduação da UFMS, no qual não foi localizado publicações formais relativas aos mapeamentos dos processos. Em vista disso como não há algum fluxo desenhado ou definições de etapas dos processos internos oferecidos e publicados nos sites institucionais, foi por meio das entrevistas que se obteve uma visão do processo em si, para que se pudesse compreender o estágio atual desses processos.

Apesar do Mapeamento de Processo ser uma iniciativa já vista em algumas unidades da UFMS e sendo as mesmas publicadas em seus respectivos sites, a PROGRAD ainda não tem esses processos publicados. Como o mapeamento de processos auxilia a entender a funcionalidade setorial, seria de grande importância a elaboração e publicação dos mesmos. Até o momento sabe-se que existem apenas os processos críticos e um levantamento de riscos elaborados, mas não são públicos ainda.

Partindo desta análise, nas entrevistas foram elaboradas três perguntas chaves que tentaram identificar esse contexto. Sendo ela, conforme mencionada na metodologia, abrangendo a dimensão identificada por “a. Serviços universitários acadêmicos de graduação”:

1. Existe um mapeamento dos processos dos serviços acadêmicos de graduação oferecidos aos alunos?
2. Quais serviços universitários acadêmicos devem ser centralizados?
3. Quais serviços vão requerer maior prioridade, monitoramento de entrega?

Um fato observado nessas entrevistas diz respeito ao não cumprimento da efetividade e simplificação do atendimento ao cidadão conforme o Decreto nº 9.094/2017, que institui a Carta de Serviços ao Usuário, uma vez que é relatado, conforme transcrição a seguir do entrevistado E1, no qual o aluno pode não saber que existe um serviço o qual tem direito de solicitar, e ainda não existe um acompanhamento (um protocolo) para transparecer todo processo:

Existe um acompanhamento para que o aluno veja como é que está sendo tramitado o processo dele pelo SEI, porém esse acompanhamento só é feito quando o aluno requer, e o aluno tem que saber que ele existe, então é muito difícil alguém pedir para fazer esse acompanhamento porque ele não sabe que existe, e você como servidor tem mil coisas para fazer e você não sugere para acompanhar o processo, então é muito difícil acontecer esse acompanhamento. (entrevistado E1).

Uma visão interessante exposta pelo entrevistado E1, em relação a pergunta 2, foi uma sugestão do mesmo em como deveriam ser centralizados os serviços, tendo em vista que iria padronizar o processo, uma vez que é observado que cada secretaria segue um padrão de atendimento e processos próprios:

Todas as secretarias acadêmicas deveriam ser centralizadas, sistema de matrícula, informatizado e centralizado, serviço de informação centralizado, bolsa auxílio, passe estudantil, no corredor central um lugar aberto das 07:00 às 22:00. Se for centralizado seria ótimo, porque quando é descentralizado, acaba tendo entendimento diferentes, uma faculdade está fazendo de outra maneira, enquanto outro instituto está fazendo, instruindo e entendendo a norma de outra maneira.

Já os entrevistados E2 e E5, responderam que existe o mapeamento, porém ele é interno e ainda não foi publicado. Já os demais entrevistados desconhecem a existência formal dos processos, mas admitem que o Sistema Eletrônico de Informação, acaba por auxiliar na condução dos processos, quando alguns serviços são feitos pelo Requerimento Acadêmico.

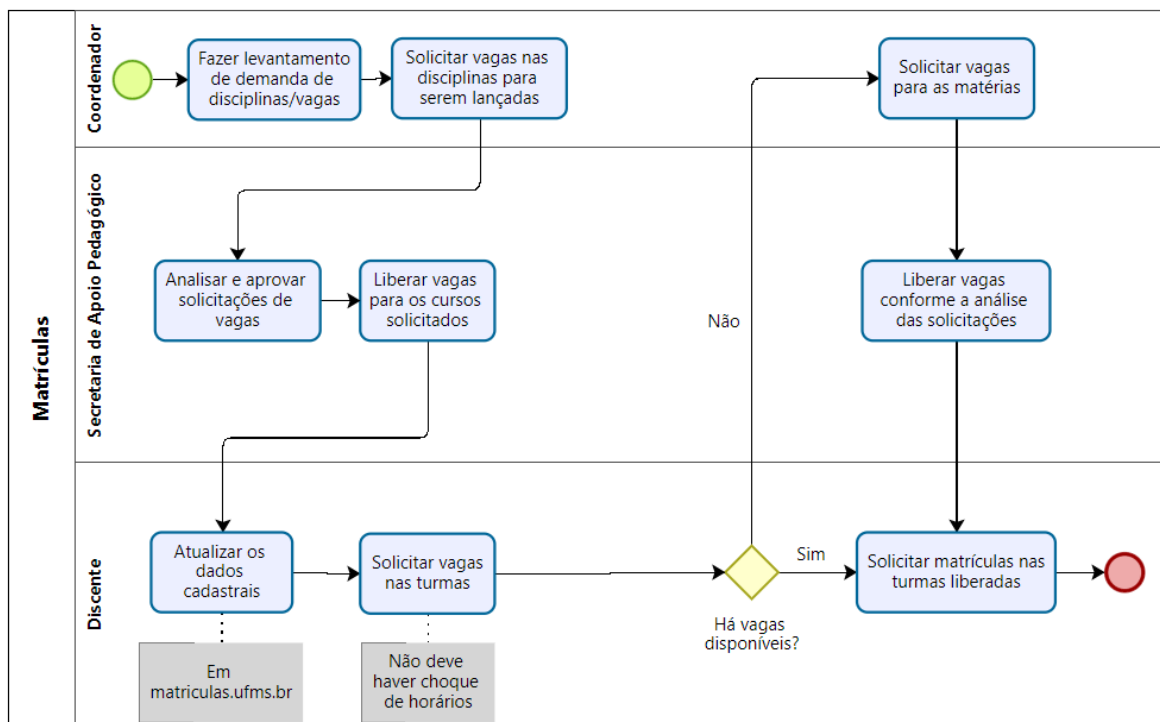
Convém levar em consideração conforme transcrição relatada pelo entrevistado E2 que esses processos estão na base de conhecimento do SEI, contudo o mesmo não é acessível aos alunos, apenas funcionários com permissões específicas conseguem esse acesso, assim eles chegam até existir nos setores de forma esparsada, e também sofrem com várias mudanças que ocorrem por novas chefias ou adoção de novas políticas:

Existe mapeamento sim, só que não está tudo mapeado, estes processos estão em constante mudança, alguns estão atualizados outros não, mas existem alguns mapeamentos não todos, mas vários estão atualizados, isso acontece porque muda política, muda chefia, mudou a regulamentação da graduação geral, mudou em dezembro de 2021, ali influenciou um pouco nos processos, então tem que voltar nos processos e refazer eles. No SEI tem a base de conhecimento, tem a base e consegue abrir lá e olhar, dependendo do setor tem mais, e dependendo do setor tem menos, tem

secretaria que tem processo seletivo ela envolve mais candidato aluno, tem menos processo interno e tem mais processo externo.

As respostas das perguntas 2 e 3 (2. *Quais serviços universitários acadêmicos devem ser centralizados?* e 3. *Quais serviços vão requerer maior prioridade, monitoramento de entrega?*), todos entrevistados foram unânimes em listar os serviços de Ingresso e Matrícula. Como o serviço de ingresso tem poucas etapas, neste sentido foi possível identificar que o serviço de Matrícula tem maior complexidade e gargalo quando de sua época de oferta. Com isso através de documentações internas (não vistas pelos usuários, mas utilizada pelo setor de suporte) os entrevistados E3 e E4, explanaram um esboço de como é esse processo, que é visualizado na figura abaixo para melhor compreensão de como funciona atualmente este processo:

Figura 10 – Processo de Matrículas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os levantamentos realizados, em relação a efetividade dos serviços, os mesmos são providos por meio digital, mesmo que o comparecimento do aluno seja presencial a uma secretaria, assim o secretário quem inicia a requisição para o aluno, caso esse tenha dificuldade ou falta de acesso a canais digitais. Uma característica que foi visualizada diz respeito ao caminho dos serviços serem digitais, o que é compatível com o

Plano de Transformação Digital do Governo Federal (Brasil, 2020), no qual dentre as ações está a Transformação digital de serviços.

Esta característica já auxilia na busca por padronização e centralização dos mesmos, uma vez que segundo os levantamentos realizados todos eles possuem sistemas e são digitais, não existe mais emissão ou uso de papel, inclusive até o Diploma de conclusão de curso já é digital. Conforme Taurion (2016), no processo de transformação digital, pode existir três etapas, sendo a primeira a *digitização* que se dá pela transição da informação analógica para o formato digital, a segunda a *digitalização* é a fase que ocorrem as reais mudanças, por exemplo, documentos já são criados e validados digitalmente por meio de assinatura eletrônica, já a última etapa a *Transformação Digital*, é a total digitalização cujo foco é a facilidade para o usuário do serviço. Neste contexto, pode ser verificado que esses serviços já se encontram na segunda fase que é a digitalização.

De um modo geral, os serviços são efetivamente ofertados, mas sem indicação de prazos ou rastreamento, ficando a cargo do aluno saber onde buscar essa informação, conforme o entrevistado E1 relatou, um aluno faz solicitação, mas não sabe onde buscar a informação sobre o andamento do mesmo, neste sentido a Central de Serviços já supriria essa falha. Assim, evocando as ideias de Rocha, Barreto e Affonso (2017), que defendem o mapeamento e a modelagem dos processos, uma vez que se dará por eles entrega de valor ao cliente, neste caso é o aluno sendo o mesmo o foco central da Universidade. Podemos acrescentar ainda a afirmação de Campos (2014), que ressalta sobre os processos gerenciais assegurarem a eficácia e eficiência dos processos primários e de suporte por meio de auditorias, monitoramento e controle, buscando assim alcançar as metas e objetivos da organização.

Analisando compreender as falhas nos oferecimentos dos serviços, conforme mencionado na metodologia, na dimensão identificada por “b. Gaps dos serviços oferecidos aos acadêmicos de graduação”, foram realizadas entrevistas com as perguntas:

1. Quais as maiores dificuldades hoje em dia enfrentadas na prestação de serviços acadêmicos de graduação?
2. Dentre as dificuldades listadas acima, já existe algum plano de ação para mitigá-las?

3. Quais serviços irão demandar maior esforço das equipes?
4. Existe algum relatório de críticas que pode nortear ações pontuais na melhoria dos serviços a serem oferecidos?

Todos entrevistados foram unânimes em afirmar que a falta de comunicação entre setores é um dos fatores que dificultam a prestação de serviços. Os entrevistados E1, E2, E3, E4 evidenciaram a falta de padrão dos processos em relação às secretarias acadêmicas, desta forma, cada uma tem um procedimento para atuar nos processos de matrícula, ou lidar com outras situações. O entrevistado E1, fez um interessante relato sobre as diferenças de tratamento:

dependendo do perfil dos alunos e curso, as secretarias agem de maneira mais flexível ou não, podendo ser mais rígidas em suas solicitações ou não, as vezes tem até diferenças de um curso matutino e vespertino para um curso noturno.

Recordando as características definidas por Kotler e Keller (2012) sobre a variabilidade na oferta dos serviços, neste contexto do caso relatado foi comprovado tal comportamento por parte dos secretários, uma vez que há uma dependência de quem, onde e quando foram realizados os serviços, os mesmos tendem a ter muitas variações. Os entrevistados E3 e E4 relataram não haver orientação por parte das Pró-reitorias, assim como também o entrevistado E1, relatou falta de treinamento nos sistemas ou processos.

No que tange às perguntas 2 e 3, pode ser citado que a iniciativa de criação recente da Central de Matrículas, já é considerado um plano para mitigar esses problemas, uma vez que permitiu mais contato com a Pró-Reitoria e os secretários acadêmicos. Foi citado também, pela chefia do entrevistado E5, que a UFMS já está com plano para criar as centrais de atendimento ao estudante e de serviços em geral, porém ainda não está oficializado, mas ações pontuais já estão sendo viabilizadas.

No que se refere no âmbito mais estratégico aos serviços que irão demandar mais esforços das equipes, convém destacar o relato do entrevistado E5:

O serviço que mais necessitará de esforço das equipes será o Requerimento Acadêmico, por se tratar de uma complexidade que ainda não foi mapeado todos os processos, e tem diversos tipos de solicitações. Atualmente este requerimento é apenas um formulário online que após ser preenchido, é enviado um e-mail à secretaria responsável, cabendo a esta secretaria proceder a abertura de processo no SEI ou encaminhar a demanda.

Na visão do entrevistado E6, o mesmo afirma que será a rematrícula online tendo em vista que abrange todos os veteranos.

Sobre relatórios de críticas ou retorno de uso dos serviços, para os serviços acadêmicos ofertados não existe nenhum mecanismo pelos sistemas que possibilitem de imediato essas informações. Os entrevistados E3 e E4, relataram que apenas ocorre uma avaliação de suporte prestado quando existe abertura de chamados direcionado ao setor de TIC. O entrevistado E2, relata que o setor de avaliação institucional recebe essas informações, já o entrevistado E5, aborda que essa informação pode vir às vezes da Ouvidoria. Desta forma, fica evidente que na central de serviços, deverá existir uma possibilidade imediata de relatar reclamações para deixar transparente a existência dessa possibilidade.

Analisando a implementação de uma futura estratégia para centralizar os serviços e otimizar a prestação de suporte aos alunos, surge a necessidade de compreender os desafios e pontos de melhoria relacionados aos serviços oferecidos. Com base nisso, conforme mencionado na metodologia as dimensões “c. Estratégia para centralizar os serviços” e “d. Fatores para qualidade dos serviços oferecidos.” trata de perguntas que visam verificar planos futuros para entender em qual estado se encontra possíveis ações nesse sentido. Tendo em vista que essas respostas auxiliam somente a projetar a futura implementação, elas foram utilizadas no capítulo a seguir para auxiliar na elaboração da proposta da central de serviços.

5. PROPOSTA DE ELEMENTOS PARA CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS ACADÊMICOS DE GRADUAÇÃO NA UFMS

Conforme levantamento realizado através da pesquisa documental oficial, serviços oferecidos por meio dos sites institucionais, publicações de notícias e entrevistas com participantes do processo e a análise das características dos serviços estabelecidos no capítulo anterior, chegou-se a esta proposta de elementos para a centralização dos serviços acadêmicos, que será descrita a seguir.

Para propor uma solução geral, centralizar essas requisições com controle, fornecendo protocolos para rastreamento e andamento das solicitações se faz mais que necessário em se tratando de utilização de tecnologia digitais que existem atualmente.

Um dos conceitos que auxilia nessa proposta é o de *Omnichannel*. Segundo Okada (2016), “omnis”, proveniente do latim, significa todos, gerando um sentido de todos os canais serem utilizados e disponibilizados ao usuário final. Envolve assim a sincronia de todos os pontos de contato e sua coordenação sinérgica deles ao mesmo tempo. De forma prática, o conceito omnichannel abrange o uso de chats, sites, Instagram, Facebook, serviço de mensagem como WhatsApp, atendimento físico e canais telefônicos.

Desta forma, as entradas de solicitações para requisições têm diversas possibilidades de entrada, deixando livre a escolha ao solicitante, dependendo de sua comunidade ou qual aplicativo ou modo queira iniciar a requisição, contudo o mesmo terá uma rastreabilidade da solicitação. Essa rastreabilidade pode ser um protocolo, um ticket, ou mesmo CPF, ou identificação institucional como o Passaporte UFMS. Com isso, a título de exemplo, a solicitação pode ser iniciada via contato telefônico e depois receber a confirmação ou resposta por e-mail. Uma dúvida pode ser feita utilizando o WhatsApp e respondida por SMS ou contato telefônico direto.

De acordo com o entrevistado E2, já há utilização de uma ferramenta com essas características e sua adoção foi testada e iniciada para os ingressantes de 2022. A ferramenta em questão chama-se Rocke.Chat. Nesta primeira etapa, foi utilizado somente a funcionalidade de Chat, o qual existiu um ChatBot que foi programado para conduzir ao atendimento às solicitações por meio de perguntas e conforme o solicitante fosse respondendo ia conduzindo ao setor responsável. Uma vantagem desta ferramenta, foi possibilitar conversas síncronas, durante horário de expediente, e conversar assíncronas, desta forma, o

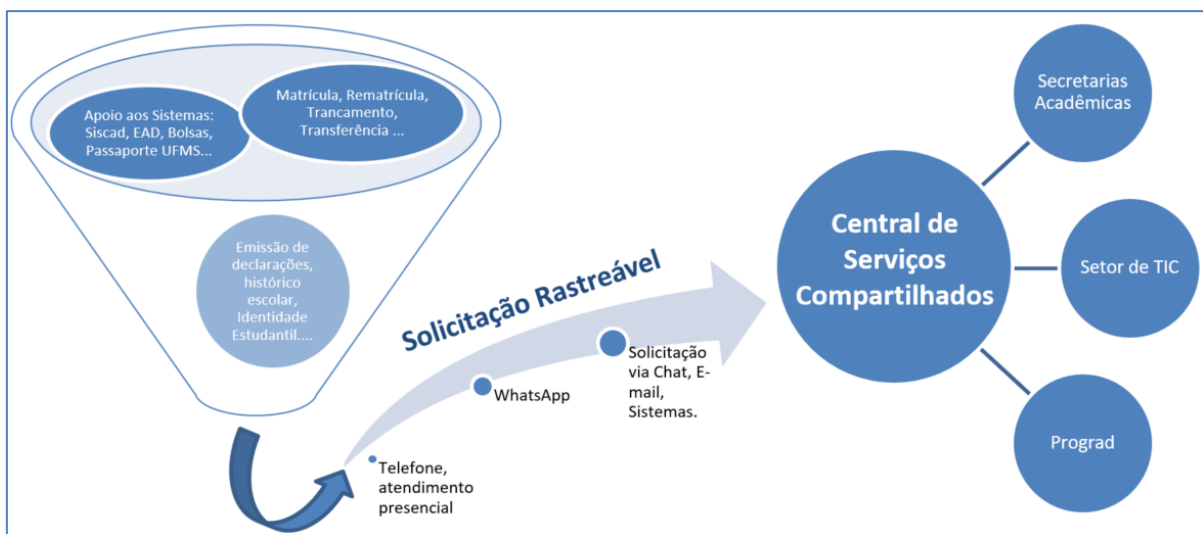
aluno poderia entrar com uma dúvida no período de madrugada e ser respondido assim que os atendentes iniciassem o expediente.

Segundo o entrevistado E2, foi utilizado apenas a versão gratuita que só permite o uso do Chat com o ChatBot com algumas limitações. O Rocke.Chat em sua versão paga permite comunicações centralizadas por Voz, Instagram Direct, WhatsApp Business, Facebook Messenger, Twitter, E-mail, Telegram, Live Chat, SMS. Pode ser interessante para a instituição a aquisição futura dessa solução.

A proposta para esta primeira etapa é a eliminação de divulgação dos ramais, unificando em apenas um telefone central, manter o Rocke.Chat para abertura de solicitações (neste ano só ficou ativo durante período de ingresso), programar mais ChatBots para outros serviços, aperfeiçoar o Requerimento Acadêmico.

Assim uma visão estática da estrutura da central pode ser idealizada conforme a seguir:

Figura 11 – Visão estática da central de serviços

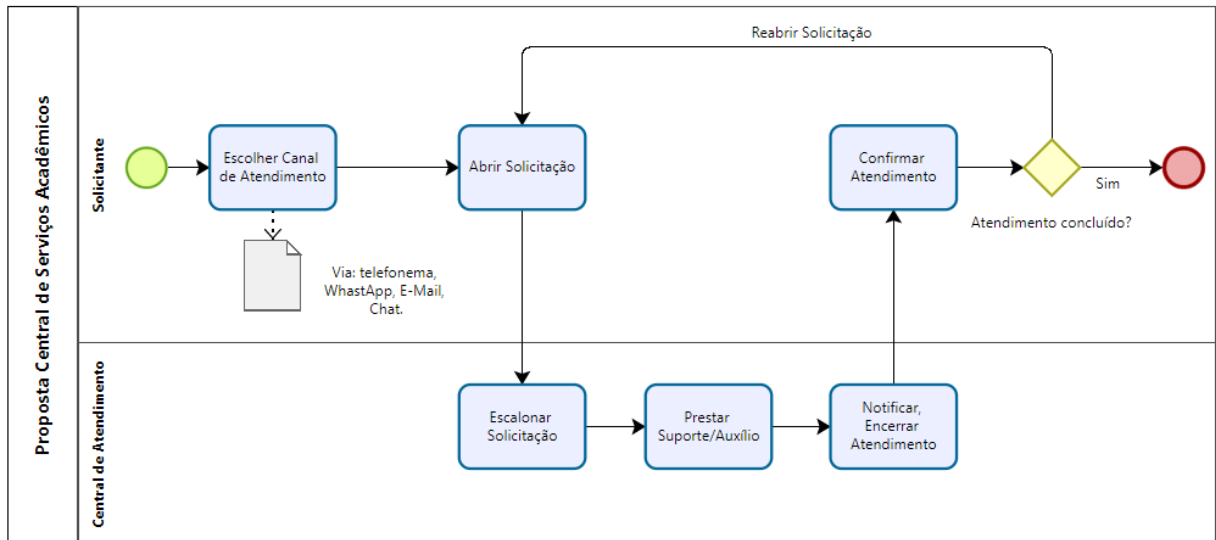


Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme a figura, as diversas entradas, independentemente de sua origem, como por exemplo, Portal do Ingresso, Rematrícula, Requerimentos Acadêmicos, solicitação de apoio ou suporte, terão sua solicitação por meio de diversos canais disponíveis e serão rastreáveis através de um protocolo, ticket ou identificador institucional como o Passaporte UFMS. Esta requisição, por sua vez, entra na Central de Serviços Compartilhados e de acordo com critérios já estabelecidos de escalonamento de demanda será dirigido ao setor responsável, que por sua vez deverá tratar a solicitação.

Para esta primeira etapa é proposto o seguinte mapeamento do processo, o qual nos fornece uma visão mais dinâmica:

Figura 12 – Proposta da Central de Serviços



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme visto em Saavedra (2014), as características fundamentais de um CSC são: segregações de atividades, independência da estrutura organizacional, processos para operação remota, padronização, central de atendimento, cultura de prestação de serviços, melhoria contínua.

Para definir a segregação de atividades, se faz necessário mapear e separar as atividades que são de suporte, que são padronizadas, das que são gerenciais. Assim, deve ser escolhida equipes que atuam diretamente no atendimento, escalonamento, verificação de pendências. Fisicamente, esses atuantes não necessitam estar no mesmo local físico, podem desempenhar essas funções em seus setores sem a necessidade de transferência de unidade. Com esta equipe atuando direto no atendimento, outra equipe a ser definida, atuará no gerenciamento, na parte central do planejamento e análise.

Quanto a independência da estrutura organizacional, esta deverá fazer parte do planejamento estratégico da instituição, uma vez que se faz necessário que esta análise seja realizada por um analista de processos de negócios, conforme relatado pelos entrevistados E2 e E5, quando se trata de assuntos que envolvem várias unidades, ou há intersecção de serviços, a iniciativa tem de partir de alguém da unidade para solucionar alguma questão que envolvam duas ou mais unidades. Com isso, a independência da estrutura e ter alguém com

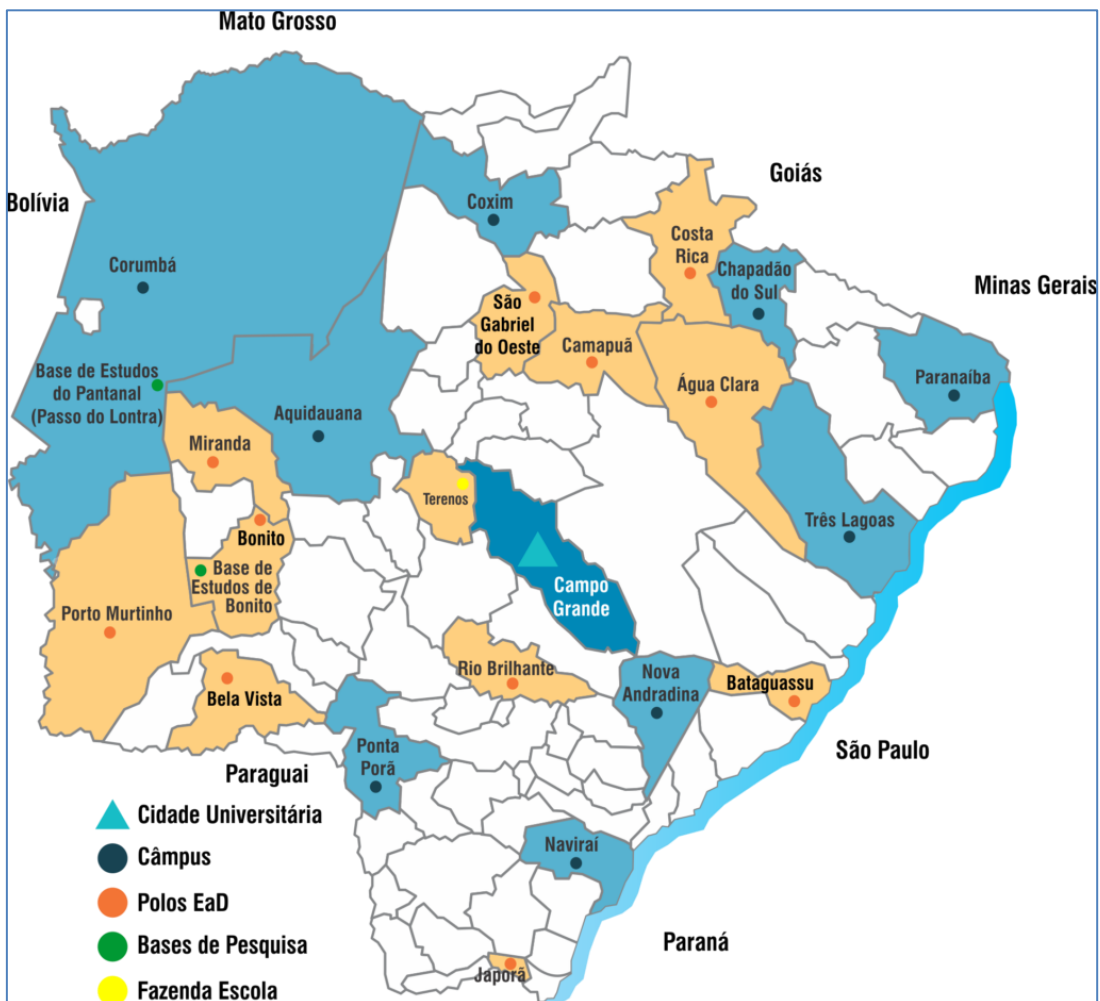
este papel designado, fará dessa atribuição algo obrigatório e não contar com a boa vontade da iniciativa de algum lado para solucionar alguma situação.

Para os itens processos para operação remota, padronização e central de atendimento, após definir uma solução omnichannel e um sistema de suporte, deverão existir documentações e uma base de conhecimento que sejam suficientes para a operação de atendimento e suporte. Neste caso, deverão sempre existir treinamentos que orientem os novos atuantes nesses papéis e verificação de atualização dessas atividades, tendo em vista as constantes mudanças que existem nas normas e processos. Neste processo é fundamental as Práticas de Gestão do Conhecimento, que podem ser definidas como as práticas de gestão organizacional que são voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação desse conhecimento na organização, bem como no relacionamento dessas com o mundo fora da organização. Neste contexto, envolverá a captura, absorção e retroalimentação dos conhecimentos que sejam capazes de promover o desenvolvimento organizacional (BATISTA, 2004). Cabe ressaltar que A Gestão do Conhecimento na Educação, assim como em qualquer organização, necessita ser um dos objetivos principais da mesma, em virtude do conhecimento ser intensivamente trabalhado junto ao corpo técnico administrativo, docentes e discentes. Cabe a instituição de ensino planejar estratégias da Gestão do Conhecimento, tomando por base a sua história, estrutura da organização, suas operações e principalmente seus ativos intangíveis, que neste caso trata-se das pessoas envolvidas nos processos institucionais (FERREIRA et al, 2009).

Quanto ao modelo de adoção da CSC, conforme relatado por Neto e Silva (2015), em um primeiro momento de implantação, seria adotado o Centro de Serviços Compartilhados Único (Single Center), uma vez que a princípio trata-se tão somente de serviços universitários acadêmicos de graduação, e as requisições advindas de todos os cursos e campi da UFMS serão processados em um único centro, mesmo que outras unidades participem na atuação, a concentração do gerenciamento ainda fica a cargo da Central de Serviços. Após maturar o processo de implantação, e a instituição queira expandir a outros tipos de serviços, como por exemplo, para a TI e infraestrutura, futuramente pode ir agregando outros centros, no qual se adotaria os Múltiplos Centros de Serviços Compartilhados Funcionais (Multiple Functional Center), o qual processa requisições muito específicas, desta forma chegando uma requisição para a área de TI, será solucionado na Central de Serviços de TI, ou caso chegue uma requisição para serviços acadêmicos, será direcionado a Central de Serviços Acadêmicos.

Tendo em vista a grande quantidade de Campi a central facilitaria essas demandas, padronizando e principalmente gerando informações que possa auxiliar na mensuração da força de trabalho. Conforme o mapa abaixo vemos as cidades aonde a UFMS atua com cursos de graduação, Polos EaD, convém lembrar que nos polos EaD não existem secretarias, pois a mesma concentra as demandas com a Secretaria Acadêmica da AGEAD.

Figura 13 – Mapa das cidades com campi da UFMS e Polos EaD



Fonte: Página da localização da UFMS.¹¹

¹¹ Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/localizacao/>.

Como a proposta é inicialmente ser um Centro de Serviços Compartilhados Único, isso significa que as demandas dessas secretarias, dos polos e da cidade universitária, são todos processados numa única central, conforme a modelagem proposta na figura a seguir:

Figura 14 – Central de Serviços Compartilhados



Fonte: elaborada pelo autor.

Por último, convém propor uma estruturação das páginas web que atualmente são inúmeras e apesar das informações serem bem detalhadas a navegação pode se tornar confusa. As adequações vão desde já serem explícitas as etapas quando se trata de algum processo seletivo, até concentrar links de sistemas, uma vez que esses links são encontrados apenas após entrar em alguma página e descobrir a sua existência ou alguém falar que será por ali a

entrada de alguma requisição. As iniciativas de transformação digital, bem como futuras intervenções na usabilidade e intuitividade dos sistemas auxiliaram a Central de Serviços fornecer aos seus usuários finais melhor transparência e eficiência em suas solicitações, além das futuras integrações com aplicativos e todas as possibilidades que a tecnologia pode tornar melhor a oferta de serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS.

6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa procurou responder a seguinte pergunta “*Como implantar uma Central de Serviços Compartilhados nos serviços acadêmicos de graduação da UFMS?*”. Ao alcançar o objetivo geral de propor elementos para a centralização de serviços compartilhados acadêmicos de graduação na UFMS, vislumbra-se uma possibilidade de nortear futuros planejamentos na adoção deste modelo, visando assim uma contribuição no oferecimento de serviços aos alunos de graduação com qualidade e eficiência. O objetivo foi alcançado com as propostas de elementos para a implantação de um CSC.

O objetivo geral foi alcançado cumprindo os três objetivos específicos definidos na pesquisa. No primeiro objetivo “a) Caracterizar os serviços universitários acadêmicos de graduação ofertados para a comunidade da UFMS”, foi possível caracterizar os serviços ofertados aos acadêmicos de graduação, verificando em três fases que são aluno ingressante, aluno regular matriculado e ex-aluno. Para o aluno ingressante foi identificado um canal de atendimento e para as outras fases um outro canal que concentra as requisições. Apesar de existirem outras possibilidades de requisições de serviços, a pesquisa foi delimitada apenas para esses três casos. Esses vários canais de solicitações não são aderentes às regulamentações que prezam por canais únicos, simples e intuitivos. No entanto, por serem serviço de massa, um aspecto importante notado é que são padronizados no momento de solicitação, porém como a entrega final da requisição são realizadas pelos secretários das unidades, podem ocorrer variações de prazos por exemplo, sendo que não foi identificado um acordo de nível de serviço e nem a possibilidade de rastrear a tramitação, sendo esses aspectos, lacunas a serem sanadas.

Um dos aspectos fortemente notados em alguns portais de serviços é a ausência de tutorial, um menu de ajuda, ou explicação inicial dos serviços, ou mesmo um direcionamento quanto a busca por suporte, ficando assim a cargo do usuário pesquisar onde encontrar essas informações, o que pode dificultar a solicitação quando o usuário ainda não tem experiência sobre os termos, estrutura e funcionamento da universidade. Levando em conta a ansiedade do aluno ingressante, seu desconhecimento da estrutura institucional, sobrecarga de requisições aos funcionários e o curto prazo para essa etapa, forma uma somatória de chances de a entrega do serviço ser comprometida, o que foi verificado em algumas entrevistas, principalmente por não existir um acompanhamento único por requisitante. Incluindo o fato de diversos canais

atuais de requisição ainda não conversarem com diversos setores, inicialmente alguns alunos ficam perdidos e sobrecarregam ainda mais os setores.

Em relação ao segundo e terceiro objetivos “b) Identificar a efetividade da oferta dos serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS; c) Analisar os serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS.”, foi verificado que os serviços são fornecidos em plataformas digitais evitando uso de papel e presença dos mesmos nas secretarias, além de estarem disponíveis 24 horas por dia através de seus portais, facilitando assim a vida do acadêmico. Também não foram encontradas evidências de que é realizado pesquisa de satisfação do usuário, o que poderia auxiliar e muito na melhoria contínua. Um ponto positivo é a existência de uma Carta de Serviços ao Usuário da UFMS, que relata a existência de um conselho de usuários, porém a pesquisa realizada por este conselho, sobre o serviço de pré-matrícula, foi feita apenas entre os membros que são um total de 8, e como sugestão seria interessante realizar um survey com os acadêmicos uma vez que estes são o usuário final e público alvo deste serviço.

Para a proposta de elementos para a criação da central de serviços, foi sugerido que o modelo a ser adotado é o de Centro de Serviços Compartilhados Único (Single Center), uma vez que será relacionado aos temas relativos aos serviços acadêmicos de graduação. Com essa proposta espera-se diminuir um problema verificado no qual a existência de muitos sites, portais, canais de requisições dos serviços causa confusão a quem procura por algum serviço, exigindo assim pesquisar muito até encontrar os canais corretos, além do fato de algumas publicações não serem atualizadas.

Ao término desta pesquisa, destaca-se que a compreensão das características dos serviços oferecidos, torna-se essencial para melhorar a entrega, experiência do usuário, eficiência, redução de processos repetitivos, identificar lacunas na prestação do serviço e pontuar elementos a serem incrementados nos processos de melhoria. Importante notar que durante as entrevistas, a experiência vivenciada na Central de Matrícula já apontou significativas melhorias na intermediação Aluno/Universidade, neste sentido foi fundamental que a UFMS, em especial a PROGRAD, pôde perceber novas possibilidades por meio da centralização das requisições e uso de tecnologias diferentes das até então utilizadas. Nessa perspectiva, analisar a viabilidade de uma implantação do modelo de CSC em toda UFMS e coloca-la como missão futura será de grande salto na qualidade dos serviços bem como dos servidores atuantes.

Conforme as experiências relatadas nas entrevistas, bem como todo arcabouço teórico que foi pesquisado sobre a implantação de CSC, é percebido a complexidade de sua viabilização, tendo em vista o envolvimento de diretrizes, políticas, processos e modelos que a alta gestão deve pensar olhando seu contexto atual e projetando no futuro suas idealizações quanto ao que se deseja alcançar. Neste sentido para trabalhos futuros são sugeridos os seguintes temas que podem ser pesquisados e levantados pela alta gestão ou trabalhos futuros:

- a) Estabelecimento de diretrizes para uma Política Institucional para Centralização de Serviços;
- b) Realização de estudos com gestores sobre melhoria de processos internos e entrega de serviços;
- c) Pesquisa por ferramentas tecnológicas que apoiam implantação de CSC;
- d) Planejamento estratégico para alinhar as ações da CSC com a gestão de riscos;
- e) Mapeamento de processos dos serviços da instituição.

Na esperança que este estudo estimule a realização de outras pesquisas relacionadas a implantação de Central de Serviços Compartilhados, em especial aos serviços acadêmicos de graduação e que a partir dos resultados deste estudo a Centralização de Serviços se implemente como possibilidade viável não apenas na UFMS, mas em todas as universidades públicas para que a transparência na entrega dos serviços seja sempre de qualidade aos nossos estudantes, não comprometendo sua jornada na realização de seu sonho.

REFERÊNCIAS

ALCIDES, Rezende, D.; abreu, Aline França de. *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais*, 9ª edição. São Paulo-SP: Minha Biblioteca - Grupo GEN, 2014.

AMADO, Aécio. Publicado decreto que lança Estratégia de Governo Digital 2020-2022. **Agência Brasil – EBC.**, Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/publicado-decreto-que-lanca-estrategia-de-governo-digital-2020-2022>. Acesso em: 20 out. de 2021.

ANDRADE, Elzimar; RASOTO, Vanessa Ishikawa; CARVALHO, Hilda Alberton de. **Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras** (2018). *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 171. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/rbpd.v7n2.5706>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ARAÚJO, André Muritiba; FILHO, João Marques De Melo; PINTO, Rodrigo Jambeiro, et.al. **Análise Da Qualidade Em Um Restaurante Universitário Através Da Ferramenta SERVQUAL**. *Exacta* 15.4 (2017): 103-15. Web. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6956/3690> Acesso em: 15 jan 2022.

BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. **A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária**. 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35705>. Acesso em: 05 mai. 2022.

BRASIL, Decreto 10.332, de 28 de abril de 2020. **Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.**

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.996, de 14 de março de 2022. **Altera o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10996.htm. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016. **Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm. Acesso em: 18 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas -CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e

direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Diário Oficial da União, Brasília, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm. Acesso em: 04 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017b**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no Sistema Federal de Ensino. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 dez. 2017.

BRASIL. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, E-Digital**. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação - 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf> . Acesso em: 22 jul, 2022.

BRASIL. **Lei Darcy Ribeiro -1996**. LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 9. ed. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2014.

BRASIL. Lei n. 13.709, (2018). **Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet)**. 2018. Brasília, DF. Acesso: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.html. Acesso em: 04 set. 2022.

BRASIL. Marco Civil da Internet. Lei 12.964/14. **Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm . Acesso em: 25 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital**. Secretaria de Governo Digital. Portaria nº 778, de 4 de nov de 2019. Brasília 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Casa Civil. Estratégia de Governo Digital do Governo Federal alcança 1666 serviços acessíveis via internet nos últimos três anos**. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2022/marco/estrategia-de-governo-digital-do-governo-federal-alcanca-1-666-servicos-acessiveis-via-internet-nos-ultimos-tres-anos>. Acesso em: 06 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso em: 24 out. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 03 nov. 2021.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN** - 2ª Edição. Editora Brasport, 2014. 192 p. ISBN 9788574526959.

CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. **Administração Pública estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Contentus, 2020. 100 p.

CAPALBO, Keila Pereira. **A importância da autoavaliação na gestão do curso de sistemas de informação da Faculdade Projeção Faculdade Projeção EIXO III: Impactos da CPA**.

Disponível em:

https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/centro_oeste/eixo_3/importancia_autoavaliacao_gestao_curso_sist_inf_o_facul_projecao.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

CARRAZZONI, Rebeca Sá Do Nascimento; CARVALHO, Patrícia Lacerda; RODRIGUES, João Vítor De Moura; et.al. **Qualidade No Serviço Público: Proposta De Aplicação Do Método MASP No Tribunal De Justiça Da Paraíba** Revista Brasileira De Administração Científica 12.2 (2021): 212-23. Web.

CARVALHO, Hilda Alberton de; OLIVEIRA, Oséias Santos de; LIMA, Isaura Alberton de. **Avaliação Institucional em uma universidade pública brasileira multicâmpus: processos e desafios na qualificação da gestão**. Avaliação (Campinas), Sorocaba , v. 23, n. 1, p. 217-243, Apr. 2018. Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14140772018000100217&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 07 ago. 2022.

CARVALHO, Sónia Marina Pereira. **Implementação do Modelo de Serviços Partilhados na Universidade do Porto: Um estudo de caso**. 2014. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77407/2/33516.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2022.

CASTRO, Maria Clara; GOMES, Victor Vianna; LÓTFI, Samir. **Centro de Serviços Compartilhados: principais conceitos e práticas**, 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2. São Paulo: Atlas, 2021. 1 recurso online. ISBN 9788597027549.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Disponível em: Minha Biblioteca. 5ª edição. Editora Manole, 2018.

COLOMBO, Sonia. S. **Gestão Universitária**. Porto Alegre-RS: Grupo A, 2014. Minha Biblioteca.

CONRADO, R.D. S. **Serviços públicos à brasileira: fundamentos jurídicos, definição e aplicação**. Disponível em: Minha Biblioteca, 1ª Edição. Editora Saraiva, 2013.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, Ricardo S.; JARDIM, Eduardo. **Gestão de Operações de Produção e Serviços.** Grupo GEN, 2017. 9788597013603. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013603/>. Acesso em: 27 mar. 2022.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1994. 391 p. ISBN 85-7001-874-6.

DELOITTE, Tohmatsu Touche. **Centralizar para crescer: Rumo à Excelência em Centros de Serviços Compartilhados.** 2007

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** Disponível em: Minha Biblioteca, (34th edição). Grupo GEN, 2021.

DINIZ, Eduardo Henrique et al. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan.-fev. 2009. Disponível em: Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a03v43n1.pdf> . Acesso em: 25 abr. 2022.

FALLEIROS, Ana Elisa de Souza, PIMENTA, Márcio Lopes e VALADÃO, Valdir Machado. **O significado da autoavaliação institucional na perspectiva de técnicos-administrativos de uma universidade pública.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas) [online]. 2016, v. 21, n. 2, pp. 593-618. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000200014>. Acesso em: 1 dez. 2021.

FERRAREZZO, E. M. et al. **Gestão de operações e serviços.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

FERREIRA JÚNIOR, A. A.; MOTA, A. P. C. Modelagem de processos em bibliotecas universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 33, n. 1, p. 67-93, 2019. Disponível em: [10.14295/biblos.v32i2.7957](https://doi.org/10.14295/biblos.v32i2.7957) Acesso em: 21 fev. 2023.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M, J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa.** São Paulo: Atlas, 2021. 1 recurso online. ISBN 9786559770496. Disponível em: https://rnp primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_crossref_primary_10_6008_CBPC2179_684X_2021_002_0017. Acesso em: 02 fev 2022.

GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo; BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; DE ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen. A concepção de universidade pública e a interface com o processo de formação dos gestores universitários. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 6, n. 1, p. 58-75. (2022).

INEP. Educação Superior em Debate, Volume 4 – **Universidade e Compromisso Social**, Brasília-DF, 2006. Disponível em http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/489839

JOSÉ, MATIAS-PEREIRA. **Administração Pública**. 5ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2018.

JÚNIOR, L.A.P. C, TEIXEIRA, H.J, FILHO, L.P.C.P, KNOPP, G.C. **Concentração e Centralização das Atividades Financeiras, Compras e Contratações nos Órgãos e nas Entidades da Administração Pública. Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração** - CONSAD. 2015. Disponível em: <https://silo.tips/download/concentraao-e-centralizaaao-das#>. Acesso em: 02 jun, 2022.

KOCH, G. V. **Business Process Management (BPM) em instituições federais de ensino superior**. 113 f. 2016. Dissertação (Mestrado profissional em engenharia de produção) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/165283>>. Acesso em: 19 set. 2022.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing, 15ª ed.** Editora Pearson, 2019

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14ª ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LARA, Rodrigo Diniz e Gosling, Marlusa de Sevilha. **Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública**. Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) [online]. 2016, v. 22, n. 2 pp. 333-362. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0522015.59196>. Acesso em: 18 nov. 2021.,

LEITE, Denise B. C. **Avaliação e tensões de estado, universidade e sociedade na América Latina**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, v. 2, n. 1, mar. 1997. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/download/770/782>

MACIEL, Caroline Stéphanie Francis dos Santos. **Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades**. Liinc em Revista, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, 2020. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/5240/5097>. Acesso em: 09 nov. 2021.

MANSUR, Ricardo. **A Evolução da Governança de TI: Business-Defined IT**. Editora Ciência Moderna LTDA. 2017. Rio de Janeiro-RJ.

MARTINS, Pablo Luiz; VÉSPOLI, Bianca de Souza. O Portal da Transparência como Ferramenta para a Cidadania e o Desenvolvimento. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 6, n. 6, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. Rio de Janeiro LTC 2014 1 recurso online ISBN 978-85-216-2751-7.

MEC. Portal do Ministério da Educação - 2022. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?**, [s.d.]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>. Acesso em: 05 ago. 2022.

MEIRELLES, Dimária Silva e. **O conceito de serviço**. Brazilian Journal of Political Economy [online]. 2006, v. 26, n. 1, pp. 119-136. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-31572006000100007>. Epub 10 Abr 2006. ISSN 1809-4538. Acesso em: 6 mar. 2022.

MEYER JR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Revista Universidade em Debate. 2014;2(1):12-26. Disponível em: <http://doi.org/10.7213/univ.debate.02.001.AO01>. Acesso em: 17 ago. 2022.

MEYER, Bernardo; MEYER JR., Victor. **“Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial**. Revista Gual, 6 (3), 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p1>. Acesso em: 03 ago. 2022.

MEYER, Victor e Lopes, Maria Cecília Barbosa. **Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas**. Cadernos EBAPE.BR [online]. 2015, v. 13, n. 1, pp. 40-51. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395117485>. Acesso em: 08 out. 2022.

MINTO, Lalo Watanabe. **Gratuidade do ensino superior em estabelecimentos oficiais: precisão e implicações**. Estudo decorrente do projeto de pesquisa Gratuidade e caráter público do ensino superior no Brasil: configuração atual e tendências, financiado pela FAEPEX/Unicamp. . Educação & Sociedade [online]. 2018, v. 39, n. 142, pp. 153-170. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018181580>. Acesso em: 29 mai. 2022.

NASCIMENTO, Edson R. **Gestão pública**. Disponível em: Minha Biblioteca, (4th edição). Editora Saraiva, 2020.

NEIRA, M. G. .; SANTOS, V. de M. **A gestão acadêmica e administrativa durante a pandemia: coletivo, invisibilidade, responsabilidade social e disputas**. RIDPHE_R Revista Iberoamericana do Patrimônio Histórico-Educativo, Campinas, SP, v. 7, n. 00, p. e021029, 2021. DOI: 10.20888/ridpher.v7i00.15857. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/ridphe/article/view/15857>. Acesso em: 18 out. 2022.

NETO, João Pinheiro de Barros., SILVA, João Carlos da Silva. **Centro de serviços Compartilhados: um estudo de caso sobre implantação de central funcional em empresa pública**. Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v.20, n.1, p. 171-190, jan./jun. 2015 - ISSN 1516-2664.

NOVAES, Cristina; et al. **“Percepções De Qualidade Do Serviço Público.”** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 9, no. 1, 2015, p. 107.

OLIVEIRA, Greissi Gomes; AMARAL, Roniberto Morato do. **Mapeamento de processo em bibliotecas: estudo de caso em uma Biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. (2012) Repositório – FEBAB**. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6050>. Acesso em 26 de jun. 2022.

OSTI, A.; ALMEIDA, L. S.; CHICO, B. M.; DE OLIVEIRA, V. **Satisfação acadêmica de estudantes universitários: Construção de uma escala de avaliação**. Educação: Teoria e Prática, v. 30, n. 63, p. 1-13, 3 nov. 2021. <http://dx.doi.org/10.18675/1981-8106.v30.n.63.s14704>

PAINES, André de Toledo et al. Mapeamento de processos: um estudo de caso na central de aquisições de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 43-56, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0004>. Acesso em: 18 out. 2022.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves, SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. **Longe Dos Olhos, Longe Do Coração: Desafios De Gestão De Uma Universidade Pública A Partir Da Percepção Dos Seus Gestores**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, set.2015. Disponível: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>. Acesso em: 20 dez. 2022.

PELOSO PIURCOSKY, Fabrício et al. **A lei geral de proteção de dados pessoais em empresas brasileiras: uma análise de múltiplos casos**. *suma neg.*, Bogotá, v. 10, n. 23, p. 89-99, Dec.2019. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215910X2019000300089&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 out. 2021.

PEREIRA, Teresa Avalos. **O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) por professores do ensino superior da área da saúde na Universidade Federal de São Paulo**. Tese (Mestrado) – Escola Paulista de Medicina, Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2013.

PINTO, André Miguel Alves. Serviços Partilhados e o seu modelo de Gestão de Informação: o caso dos Recursos Humanos na U.Porto. *Páginas a&b*. S.3,5 (2016) 115-145. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/1475/1269>. Acesso em 23 jul. 2022.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios**. *Educação & Sociedade* [online]. 2018, v. 39, n. 145, pp. 946-961. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018205173>. Acesso em: 03 mai. 2022.

ROCHA, Henrique Martins; BARRETO, Jeanine dos Santos; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. 1 recurso online. ISBN 9788595021471.

SAAVEDRA, Vanessa. **Centro de Serviços Compartilhados: Melhores Práticas** / Vanessa Saavedra; colaboradores Daniel Biato, Lara Pessanha e Thaís Oliveira. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SCHLEICH, Ana Lúcia Righi; POLYDORO, Soely Aparecida Jorge; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos. **Escala de satisfação com a experiência acadêmica de estudantes do ensino superior**. *Aval. psicol.*, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 11-20, jun. 2006. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712006000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 dez. 2021.

SILVA FILHO, R. L. L. **Gestão Universitária e seus desafios**. Lobo & Associados Consultoria. 2001. Disponível em: https://www.institutolobo.org.br/core/uploads/artigos/art_008.pdf Acesso em: 10 abr. 2021.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público.** Revista de Administração da UFMS, v. 4, n. 3, art. 9, p. 458-476, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7453/o-processo-de-formulacao-e-implementacao-de-planejamento-estrategico-em-instituicoes-do-setor-publico/i/pt-br>. Acesso em: 12 out. 2021.

SILVA, Maria da Conceição Couto da, **A governança nas instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco**, 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+MARI+A+DA+CONCEICAO+COUTO+DA+SILVA.pdf/4fc60a0c-c339-481b-801c-25d9ac93b159>. Acesso em: 14 out. 2021.

SOARES, Emanuel Alberto Mota. **Centros de Serviços Partilhados: contributos para a realização de um inquérito à realidade portuguesa.** Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, 2019. Disponível em: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28252/1/TFM_EmanuelSoares_Final.pdf. Acesso em: 25 jul. 2022.

SOUZA, Gabriel Jesus de., SILVA, Maria Valesca Damásio de Carvalho. **Centro de Serviços Compartilhados aplicado ao Setor Público como Instrumento de Eficiência e Melhoria dos Gastos Públicos: Um estudo à luz da Teoria dos Custos de Transação no Canadá, Reino Unido e Brasil.** XX USP International Conference in Accounting. 2020. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/1973.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SOUZA, Moisés de., MELIM, José Maria., MACEDO, Marcelo. **O estudo da eficácia do modelo CSC em uma Instituição Privada de Ensino Superior com unidades geograficamente distribuídas.** II Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. 2012. Disponível em: <http://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2012/anais/artigos/gestaoestra/22.pdf> . Acesso em: 09 jun. 2022.

STEVENSON D. **Information and communications technology in UK Schools: an independent inquiry.** London: Independent ICT in Schools Commission, 1997. Disponível em: <http://rubble.heppell.net/stevenson/ICT.pdf>.

UNESCO. **Information and Communications Technology, ICT - transforming education: A Regional Guide.** Bangkok: 2010. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001892/189216E.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2021.

UNESP. **Unesp propõe reinventar-se em meio à sua maior crise econômica.** 2018a. Portal ACI Unesp - Notícias: <https://www2.unesp.br/portal#!/noticia/33838/unesp-propoe-reinventar-se-em-meio-a-sua-maior-crise-economica/>. Acesso em: 09 ago. 2023.

UNESP. **Proposta de Sustentabilidade para a Unesp - Parte II: Reforma Administrativa.** 2018b. Disponível em: <https://ape.unesp.br/reforma/pdf/SustentabilidadeParteII.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2022.

VERASZTO, E. V.; SILVA, D.; MIRANDA, N. A.; SIMON, F. O. **Tecnologia:** buscando uma definição para o conceito. Prisma.com (Portugal), n. 8, p. 19-46, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/66904>. Acesso em: 02 out. 2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016. 1 recurso online. (Métodos de pesquisa). ISBN 9788584290833.

ZANDAVALLI, Carla Busato. **Avaliação da educação superior no Brasil:** os antecedentes históricos do SINAES. Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 14, n. 2, p. 385-438, jul. 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 set. 2022.

ZEITHAML, V. A.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. **Marketing de Serviços.** Disponível em Minha Biblioteca, Grupo A, 2014.

ZEITHAML, Valarie A. **A excelência em serviços - como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes.** Disponível em Minha Biblioteca. São Paulo. Editora Saraiva, 2014.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Prezado(a) Participante,

Meu nome é Andre Vidal Dabela Lanoa, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), turma fora de sede (UFMS), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou realizando uma pesquisa intitulada como “CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS UNIVERSITÁRIOS ACADÊMICOS DE GRADUAÇÃO: uma proposta de central de serviços compartilhados para a UFMS”, sob supervisão do Professor Dr. Júlio Eduardo Ornelas Silva, cujo objetivo geral é *Propor um modelo de centralização de serviços compartilhados acadêmicos de graduação na UFMS*. Os objetivos específicos são:

- a) Caracterizar os serviços universitários acadêmicos de graduação ofertados para a comunidade da UFMS;
- b) Identificar a efetividade da oferta dos serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS;
- c) Analisar os serviços universitários acadêmicos de graduação na UFMS..

Desta forma, gostaria de convidá-lo(a) a participar voluntariamente desta pesquisa, por meio de uma entrevista presencial ou por videoconferência gravada, podendo o participante recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento. As informações que forem coletadas nesta entrevista poderão ser utilizadas para análise de dados, produção de dissertação de mestrado, artigos científicos ou técnicos. Esclareço que nenhum dado pessoal ou setor de trabalho do entrevistado será revelado, mantendo assim o seu anonimato. Em caso de dúvidas, favor entrar em contato com o pesquisador por meio do e-mail: andre.lanoa@ufms.br.

**APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturada para levantar a situação atual
sobre serviços acadêmicos**

1. Contextualização da pesquisa
2. Apresentação dos objetivos geral e específicos
3. Explicação sobre o contexto atual dos serviços acadêmicos de graduação
4. Apresentação do conceito sobre central de serviços compartilhados
5. Apresentação das perguntas elaboradas na metodologia