

João Batista Furtuoso

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA  
SUPERINTENDÊNCIA DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA E  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – SeTIC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.

Área de Concentração: Gestão Universitária

Linha de Pesquisa: Gestão Acadêmica e Administrativa

Florianópolis  
2015

F992q Furtuoso, João Batista  
A qualidade dos serviços prestados pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação - SeTIC / João Batista Furtuoso; orientador, Mário de Souza Almeida. - Florianópolis, SC, 2015.  
118 p.

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

Inclui referências

1. Administração. 2. Administração universitária. 3. Serviços. 4. Qualidade e satisfação I. Almeida, Mário de Souza. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

João Batista Furtuoso

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA  
SUPERINTENDÊNCIA DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA E  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – SeTIC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de março de 2015.

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca examinadora:**

---

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

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

---

Prof. Luiz Alberton, Dr.  
Membro Externo  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico este trabalho aos meus netos que tanto amo, Cauã, Eduardo, Mateus e Maria Luiza. Espero, sinceramente, que isso possa inspirá-los no futuro.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Sebastião e Bertolina, pela vida e por todo o amor, e, principalmente, por terem sido meu exemplo de integridade, responsabilidade e respeito. A minha família pela união e amor reinante entre todos.

Aos meus filhos, Carlos Eduardo, Gustavo Henrique Marina Elisa e André Carlos por serem o principal motivo da minha existência. Bem como a Michele, Jaqueline e Bruna e ao Cristian. A Gislene, pelo incentivo para que eu tivesse coragem para iniciar essa empreitada.

Ao meu orientador, professor Dr. Mário de Souza Almeida, pela parceria estabelecida e pela orientação durante esse processo de aprendizagem. Bem como, pela sua colaboração, incentivo e contribuição para a consecução deste estudo.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária e, em especial, aqueles me deram a oportunidade de participar de aulas maravilhosas. Ao professor Benjamim, com quem tive o prazer de cursar duas disciplinas e o privilégio de ter sido seu aluno no último semestre antes da sua aposentadoria na UFSC. Ao professor Pedro Melo, pelo incentivo para que eu me inscrevesse no programa, e pelas oportunidades de crescimento que me proporcionou durante essa curta trajetória no mestrado. A professora Carla Búrigo, companheira de muitas jornadas anteriores e com a qual aprendi a conhecer um pouco de filosofia. Ainda tive a grande oportunidade de ter aulas com a professora Alessandra, que, com a sua maneira simples de ser é uma parceira de todos os seus alunos, auxiliando-os e simplificando as suas vidas, não foi diferente comigo.

Ao amigo Gerson Rizzatti, pela prestimosa colaboração. Meus agradecimentos também para a Ana Cassiane, Amanda, Marília Gabriela e Rafael pelo inestimável apoio. Não Poderia deixar de agradecer ao apoio incondicional que recebi do grande amigo José Marcos durante todo esse processo, bem como do amigo e coordenador Rodrigo. Ao amigo Nilto Parma pelo incentivo. Também, se faz necessário registrar o apoio dos colegas da BU, em especial, da grande amiga Narcisa. Ainda, quero aqui registrar, o apoio do meu amigo e irmão Almir.

Aos gestores da SeTIC que me proporcionaram esse crescimento. Aos colegas de setor que, em alguns momentos ficaram sobrecarregados para que eu pudesse executar as minhas atividades acadêmicas. A todos os demais amigos e colegas da SeTIC que de alguma forma colaboraram com este trabalho. Também quero agradecer de maneira muito especial

a grande parceira Susana. Aos colegas do mestrado, e também da secretaria do PPGAU. Não poderia deixar de citar a Graziela Bonin.

A todos os respondentes desta pesquisa, que apesar de não identificados, foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste estudo.

Aos membros da banca avaliadora pelas sugestões e contribuições para melhoria deste trabalho.

## RESUMO

A administração universitária das instituições brasileiras de ensino superior demanda por profissionais habilitados que executem serviços de excelente qualidade, de modo que a área da educação esteja em constante desenvolvimento. Neste sentido, esta Dissertação apresenta como objetivo geral avaliar a qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, na percepção dos seus usuários. O embasamento teórico que norteou a pesquisa foi fundamentado, principalmente, nos seguintes autores: na área da administração Ramos (1989), e Jacobsen, Cruz Júnior e Moreto Neto (2006); referente à administração universitária, Marcovitch (1998, Meyer Jr e Murphy (2000); o conceito de serviços esteve de acordo com Nóbrega (2013) e Magalhães e Pinheiro (2007); a tecnologia da informação e comunicação está conforme Pons (2001) e Batista (2004); em relação a qualidade conforme Kotler (2000), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e no que se refere a satisfação Kotler (1998) e Olivier (1997). A pesquisa se caracteriza como qualitativa, descritiva e teórico empírica, na qual foi o utilizado questionário como instrumentos de coleta de dados. Ainda, para o envio da pesquisa utilizou-se o COLLECTA (Sistema computacional que coleta dados de avaliação institucional). Para a avaliação percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, foi aplicado a escala Likert, sendo que os componentes da escala foram organizados como “concordo totalmente”; “concordo”; “indiferente”, “discordo”, “discordo totalmente”. O questionário foi encaminhado para 1.326 usuários, dos quais 325 responderam, destes 158 são do sexo feminino e 167 do sexo masculino. A coleta de dados revelou que a maioria dos usuários da SeTIC avaliou os serviços prestados de forma positiva. Porém, alguns dos quesitos avaliados não tiveram uma aprovação expressiva, de forma que se faz necessária a revisão dos mesmos. Ainda, foi apresentado um conjunto de ações visando aprimorar o atendimento da SeTIC relacionados ao atendimento telefônico, horário de atendimento, aumento do número de técnicos atendentes, melhoria da infraestrutura e do portal de dúvidas.

**Palavras-chave:** Administração. Administração universitária. Serviços. Qualidade e satisfação.



## ABSTRACT

The management of higher education Brazilian institutions demands competent professionals, capable of providing excellent quality services and promote continuous development of education. This essay has as its main objective to evaluate the quality of services provided by SeTIC, from the perception of the user. The concepts for the theoretical basis of this research come from various related work. Ramos (1989), Jacobsen, Cruz Junior and Moreto Neto (2006) provided management concepts. Marcowitch (1998), Meyer Jr and Murphy (2000) define higher education management. Nobrega (2013) and Magalhaes and Pinheiro (2007) introduce the concept of services. Pons and Batista (2004) characterize Information Technology and Communication. Kotler (2000), Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) establish the meaning of quality. Kotler (1998) and Olivier (1997) define satisfaction. This research, characterized as qualitative, descriptive and theoretical empirical, used a questionnaire to collect data. It was sent to users through the Collecta (*Computational System that collects institutional evaluation data*) system. To evaluate the perception of users concerning to the quality of services provided by SeTIC, the Likert scale was applied, with the following scale components: "Totally agree"; "I agree"; "Indifferent", "I disagree", "Totally disagree". The questionnaire was sent to 1,326 users, and 325 answered it, being 158 female and 167 male. Data collection showed that most of SeTIC users evaluated the services provided positively. However, some of the evaluated aspects did not have a significant approval, suggesting some improvement is necessary. A set of actions is proposed to improve the quality of SeTIC services, regarding telephone treatment, opening hours, increasing the number of technical attendants, infrastructure and the FAQ tool used.

**Keywords:** Administration. University administration. Service. Quality and satisfaction.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Processo decisório centralizado na UFSC .....	64
Gráfico 2 - Flexibilização na UFSC .....	65
Gráfico 3 - Ofertas dos serviços da SeTIC .....	66
Gráfico 4 - Portal de atendimento da SeTIC .....	67
Gráfico 5 - Confiabilidade no registro do chamado .....	68
Gráfico 6 - Confiabilidade na resolução do problema na primeira solicitação .....	69
Gráfico 7 - Atendimento do serviço no prazo previsto .....	70
Gráfico 8 - Atendimento imediato .....	71
Gráfico 9 - Disposição dos atendentes em ajudar .....	72
Gráfico 10 - Disponibilidade dos atendentes .....	73
Gráfico 11 - Segurança na solicitação de serviço .....	74
Gráfico 12 - Segurança no atendimento .....	75
Gráfico 13 - Capacitação dos atendentes .....	75
Gráfico 14 - Atenção individualizada .....	76
Gráfico 15 - Necessidades e questionamentos levados a sério pelos atendentes .....	77
Gráfico 16 - Compreensão das necessidades dos usuários da SeTIC ...	78
Gráfico 17 - Cortesia no atendimento .....	79
Gráfico 18 - Infraestrutura de rede da SeTIC .....	80
Gráfico 19 - O portal de dúvidas da SeTIC .....	81
Gráfico 20 - O horário de atendimento da SeTIC .....	82
Gráfico 21 - Eficiência no atendimento .....	82
Gráfico 22 - Comunicação entre usuários e atendentes da SeTIC .....	83
Gráfico 23 - Nível de qualidade dos serviços da SeTIC .....	84
Gráfico 24 - Satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pela SeTIC .....	86



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IES – Instituições de Ensino Superior

PIB – Produto Interno Bruto

PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

SeTIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	21
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO .....	22
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>25</b>
2.1	UM ESTUDO DE NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS PARA A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA .....	25
2.1.1	<b>Aspectos políticos, econômicos e sociais das organizações públicas .....</b>	<b>26</b>
2.1.2	<b>Introdução de teorias administrativas .....</b>	<b>27</b>
2.1.3	<b>Repensando as organizações prestadoras de serviços .....</b>	<b>28</b>
2.1.4	<b>Administração universitária .....</b>	<b>30</b>
2.1.5	<b>A Nova ciência das organizações .....</b>	<b>33</b>
2.1.6	<b>Visão sistêmica .....</b>	<b>34</b>
2.1.7	<b>Flexibilização das relações entre o trabalho e o capital .....</b>	<b>36</b>
2.2	INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	38
2.3	QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	42
2.4	ATENDIMENTO PRESENCIAL E VIRTUAL .....	47
2.5	SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	49
2.6	QUALIDADE COMO RESULTADO DA CAPACITAÇÃO EM TI.....	52
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	55
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	58
3.2.1	<b>Operacionalização das variáveis .....</b>	<b>60</b>
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	61
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	63
4.2	ANÁLISE DAS RESPOSTAS.....	63
4.2.1	<b>Modelo gerencial da UFSC .....</b>	<b>64</b>
4.2.2	<b>Apresentação e divulgação dos serviços da SeTIC .....</b>	<b>66</b>
4.2.3	<b>Confiabilidade no atendimento da SeTIC .....</b>	<b>67</b>
4.2.4	<b>Presteza dos atendentes da SeTIC.....</b>	<b>70</b>
4.2.5	<b>Segurança no atendimento.....</b>	<b>73</b>
4.2.6	<b>Empatia entre os atendentes e os usuários .....</b>	<b>76</b>
4.2.7	<b>Aspectos tangíveis .....</b>	<b>79</b>
4.2.8	<b>Eficiência e clareza na comunicação .....</b>	<b>82</b>

<b>4.2.9</b>	<b>Qualidade e satisfação.....</b>	<b>84</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>91</b>
5.1	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	94
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE A – Serviços Prestados pela Setic .....</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE B - Questionário.....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil carece de uma escola mais democrática e flexível, voltada para questões sociais e da comunidade, não apenas para responder as demandas do mercado capitalista. Segundo Freire (2001), a educação deveria enfatizar a participação, o diálogo, as atividades plurais, ela deveria ser uma comunidade do trabalho e do estudo, privilegiando o trabalho em grupo e a pesquisa. Assim, os estudantes desta escola estarão aptos a aprender sempre, capacitados a enfrentar as dificuldades, resolver questões da sua própria comunidade, desenvolver hábitos de solidariedade, de investigação e aprimorar sua capacidade crítica.

No sentido de contextualizar a evolução da educação superior no Brasil, pode-se analisar que esta cresce gradativamente. Num período de dezesseis anos, o número de matrículas nas Instituições de Ensino Superior (IES), no primeiro semestre, foram de: 1.565.056, em 1991, para 2.369.945, no ano de 1999 e, em 2007, no último ano da pesquisa, esse número quase triplicou, chegando a 4.676.646 estudantes, de acordo com o Censo de Educação Superior 1991 – 2007. Segundo o Censo da Educação Superior do Brasil – 2011, o número de matrículas foi de 6.739.689 (BRASIL, 2011b).

De acordo com Castro *et al.* (2002), a população brasileira busca novas alternativas de qualificação em relação ao mercado de trabalho, pressionada pelo novo e competitivo cenário socioeconômico. Nesse contexto, o ensino superior vem enfrentando o desafio de receber um número cada vez maior de estudantes. Ainda no século XX, considerado como o século da produtividade devido ao desenvolvimento tecnológico, houve um aumento em todos os setores produtivos das economias modernas. O desenvolvimento destes setores levou a uma preocupação com a qualificação dos produtos e serviços oferecidos (BIAGE, 2013).

Dessa forma, a administração universitária, nas milhares de IES do Brasil, busca por profissionais habilitados que executem a gestão nas universidades de modo eficiente, qualificando a área da educação. Segundo Bressiani, Alt e Massote (2001) são incalculáveis as exigências dessas IES em torno da rentabilidade, da melhoria da qualidade do ensino e da flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado.

Além disso, no mundo contemporâneo, os acontecimentos estão induzindo todos os responsáveis pelos diversos setores da vida social a uma atitude de compreensão e adaptação às rápidas transformações.

Existe uma nova tendência, a exigência da melhoria da qualidade em todos os segmentos. Por isso, é preciso elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, torná-lo mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito; este é o grande empecilho da qualidade na administração pública e deve ser o foco da sua atuação (AMBONI, 2002).

As universidades que desejam oferecer serviços de alta qualidade devem desenvolver continuamente estudos e pesquisas sobre os diversos serviços que prestam ou oferecem. Assim, Biage (2013, p. 21) aduz que “estudos sobre a organização e gestão acadêmicas pautam-se na necessidade de identificar ações que tornem a gestão universitária mais profissional e funcional e promovam uma modernização institucional [...]”. Então, o foco deve estar no desejo do cliente e no atendimento personalizado, visando à satisfação dos usuários. Cobra (2001) afirma que além de satisfazer as necessidades dos usuários, é preciso procurar formas de fidelizá-los.

A Tecnologia da Informação (TI) vêm interferindo nos serviços das organizações, na maioria das vezes de maneira positiva. Para Turban *et al.* (2010), a TI tem o importante papel de viabilizar e facilitar atividades organizacionais, processos e mudanças que aumentam o desempenho e a competitividade. Para Bazzo (2011), o mundo contemporâneo vive sob os auspícios da tecnologia. Diante desse cenário, pode-se constatar que o uso da TI nas organizações vem evoluindo constantemente.

Da mesma forma, para Schmitdt e Cohen (2013), as tecnologias da comunicação, nos últimos anos progrediram numa velocidade sem precedentes. Na primeira década do século XXI, o número de pessoas conectadas à Internet em todo o mundo passou de 350 milhões para mais de um bilhão. Nesse mesmo período, a quantidade de telefones celulares saltou de 750 milhões para mais de cinco bilhões. Essas tecnologias se difundem pelos pontos mais distantes do planeta e, em alguns lugares avançam em ritmo muito acelerado.

Ainda, segundo Castels (1999b), a nova estrutura social da era da informação é chamada de era de sociedade em rede constituída de redes de produção, poder e experiência, que constroem a cultura da virtualidade nos fluxos globais que transcendem o tempo e o espaço.

Decerto, no meio virtual todos experimentarão algum tipo de conectividade, que acontece de forma rápida e por uma ampla variedade de meios e equipamentos. Além disso, as tecnologias de comunicação vão continuar a influenciar as instituições por dentro e por fora.

Atualmente, não se pode imaginar uma vida sem equipamentos móveis (SCHMITDT; COHEN, 2013).

Ao longo da história, o advento de novas tecnologias de informação, e mais recentemente, das tecnologias da comunicação vêm transformando as organizações. Assim também, nas IES, o uso adequado da tecnologia da informação e comunicação (TIC) pode conduzir à eficácia.

Nesse sentido, este estudo contribuirá para que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) obtenha melhorias e maior eficiência nos serviços prestados pelo seu setor de TIC.

A educação nas universidades brasileiras deveria fazer com que seus alunos, depois de formados, conseguissem resolver questões da sua própria comunidade. Desse modo, Biage (2013) afirma que “deve-se lembrar da função crítica da IES em contribuir para a produção e reprodução de valores e conhecimentos, que se relacionam com o desenvolvimento da sociedade, com o fortalecimento das instituições e com o fomento da cidadania ativa”. Nessa direção, do aumento da escolaridade, a evolução da educação superior pode ser um indicador para alcançar essa realidade, caso essas instituições ofereçam maior flexibilidade na educação, nos seus serviços e na sua infraestrutura, visto que não existe outro caminho, considerando-se o mercado socioeconômico mundial competitivo. Esta pesquisa possibilitará que a UFSC possa ofereça um serviço mais flexível, por meio de um setor de TIC eficiente, proporcionando ao usuário um atendimento com alto nível de qualidade.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O desconhecimento, por parte dos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina, da percepção de seus usuários em relação à qualidade dos serviços prestados pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SeTIC, apresenta-se como problemática desta pesquisa. Igualmente, pode-se compreender que o nível de qualidade dos serviços prestados por esta Superintendência ainda não foi verificado.

No entanto, estas informações ainda não conhecidas, são necessárias para que a SeTIC possa oferecer serviços personalizados no atendimento aos usuários de tecnologia de informação e comunicação (TIC) da UFSC. Além disso, quando os serviços de uma organização são avaliados, é possível gerar um diagnóstico e, a partir deste, desenvolver ações que possam torná-la mais eficiente.

Consequentemente, a UFSC poderá, cada vez mais, desempenhar o seu papel de formadora da sociedade.

De acordo com Laner e Cruz Júnior (2004), a organização pública começa a se questionar sobre não apenas servir alguém por meio de procedimentos burocráticos, mas servir a alguém, podendo assim se responsabilizar pelos problemas do cidadão, pois, para servir de forma verdadeira a alguém, é necessário relacionar-se com esse alguém. Somente dessa forma, é possível entender quais são as necessidades que precisam ser satisfeitas e em que medida é possível satisfazer essas necessidades. Consideram que está em curso uma verdadeira revolução em todos os setores, na economia, na política, na tecnologia, na produção, no campo social e, consequentemente, no ambiente organizacional. Logo, essa revolução também precisa estar presente na atuação da SeTIC.

A presente pesquisa sobre a atuação do setor de TIC da UFSC é uma ação de fundamental importância para possibilitar a elevação do nível da qualidade desses serviços prestados pela universidade. Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), as organizações têm interdependência e, consequentemente, uma elevada expectativa em relação à qualidade dos serviços de tecnologia da informação; estas se tornaram dinâmicas, mudando de forma acelerada com a passagem do tempo.

Contudo, o desconhecimento e a falta de informações sobre a percepção dos usuários e do nível de qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, pode estar comprometendo a eficiência e a eficácia da UFSC. Assim, a presente pesquisa apresenta a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como está a qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, na percepção dos seus usuários?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo geral deste estudo é avaliar a qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, na percepção dos seus usuários.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever os serviços prestados pela SeTIC;
- b) medir a satisfação dos usuários dos serviços prestados pela SeTIC;
- c) propor ações que possam levar ao aperfeiçoamento do serviço de atendimento da SeTIC.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

As instituições que têm como objetivo a prestação de serviços com alto nível de qualidade, devem estar atentas à reação dos seus usuários. Na área de serviços, o foco deve estar voltado para o desenvolvimento da percepção dos clientes, visando à sua satisfação.

Nesse sentido, o estudo que foi desenvolvido na presente dissertação e apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), pretende possibilitar o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela SeTIC na UFSC.

A pesquisa ocorreu no sul do Brasil, no estado de Santa Catarina, cidade de Florianópolis, na UFSC. Sua realização aconteceu no segundo semestre de 2014. Ainda, este estudo visa contribuir para a área de administração, mais especificamente para a área de administração universitária. Além disso, o desenvolvimento da pesquisa pretende contribuir para o sistema de ensino brasileiro, para a UFSC e para o PPGAU, com a geração de conhecimento na área da gestão universitária. Servirá, também, para o desenvolvimento do pesquisador, considerando que este exerce suas atividades profissionais no setor. O estudo é útil, pois a partir dos seus resultados os serviços prestados pela SeTIC poderão ter uma elevação do nível de qualidade.

Quanto aos resultados obtidos, esses poderão servir como fonte de informações aos gestores, principalmente por se tratar de um quadro referencial para adoção de novas estratégias que possam conduzir à melhoria dos serviços prestados. Todavia, não existem estudos sobre satisfação dos usuários em relação à qualidade dos serviços prestados pela SeTIC. Estudos dessa natureza são fundamentais para o aprimoramento desses serviços.

Deste modo, é de particular interesse do pesquisador conhecer mais profundamente a realidade da SeTIC. Este se apresenta como capital intelectual valioso para a realização do estudo, pois trabalha há 35 anos nessa superintendência e acompanhou boa parte do processo de desenvolvimento do setor. Quanto a viabilidade, trata-se de uma pesquisa exequível, pois não houve custos para a sua realização, abordou apenas a elaboração de questionário e a utilização do sistema denominado COLLECTA (Sistema computacional que coleta dados de avaliação institucional) para o envio da pesquisa. Todo o projeto foi custeado pelo próprio pesquisador. Adicionalmente, vale destacar que os dados e as informações foram de fácil acesso e disponibilidade, principalmente por se tratar de dados públicos.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo apresenta uma introdução do tema de pesquisa, sua contextualização no Brasil e algumas abordagens de literatura científica na área da administração. O capítulo 1 descreve também a pergunta a que esta pesquisa busca responder, seus objetivos, geral e específicos, e ainda as justificativas.

No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, que oferece suporte para a linha de raciocínio das ideias apresentadas. Neste capítulo, estão descritos sequencialmente os seguintes conceitos: modelos organizacionais para a administração pública e universitária, infraestrutura e serviços de tecnologia da informação e comunicação; um debate sobre a qualidade na prestação de serviços – nesta seção são apresentados conceitos de qualidade e qualidade na prestação de serviço; consta ainda um tópico sobre atendimento presencial e virtual; a seguir, o pesquisador discute sobre capacitação e finaliza descrevendo como alcançar a satisfação e a satisfação do cliente.

O capítulo 3, apresenta os procedimentos metodológicos; em linhas gerais, a pesquisa pode ser caracterizada como predominante qualitativa, descritiva e teórico empírica.

No capítulo 4, são apresentados os resultados da pesquisa, que descreve qual é a percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, se existe ou não satisfação do usuário, e caso seja necessário, serão apontadas melhorias para o serviço de atendimento do setor.

O capítulo 5 finaliza a dissertação com a apresentação das considerações finais e recomendações para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados conceitos importantes para a compreensão do estudo proposto. Os seguintes tópicos são abordados: teorias administrativas, administração universitária, tecnologia da informação e comunicação, serviços, qualidade na prestação de serviços, atendimento, satisfação e capacitação.

### 2.1 UM ESTUDO DE NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS PARA A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

O PPGAU foi criado na UFSC para atender as demandas de formação de gestores das IES. Conforme divulgado no sitio oficial deste programa, as políticas de expansão e interiorização da educação superior pública brasileira são fatores que permitem a democratização do acesso às classes menos favorecidas (UFSC, 2013a).

Essa necessidade de novos gestores para as universidades ocorreu devido à eclosão da área educacional do Brasil, vista na introdução desta dissertação. Os dados atuais publicados pelo Censo da Educação Superior do Brasil, de 2011, mostram que 2.365 IES participaram da pesquisa; nestas foram registrados 30.420 cursos, sendo 6.739.689 matrículas, 2.346.695 ingressos e 1.016.713 concluintes de graduação, bem como a atuação de 378.257 docentes (BRASIL, 2011b).

Ainda, foi publicado no Censo da Educação Superior de 2011, o número de IES nos últimos anos, sendo que em 2009, eram 2.314, já, em 2010, eram 2.378 e, em 2011, foram 2.365 (BRASIL, 2011b).

Contudo, nota-se que a administração das IES é uma área que necessita de mais administradores e gestores com conhecimento em Administração Universitária, e que estejam interessados, inclusive, na renovação da administração pública.

Dessa forma, os modelos organizacionais existentes não atendem as transformações constantes do mercado mundial, como se observa na revisão bibliográfica a seguir. Estes, com o decorrer dos anos, poderiam ser utilizados na nova administração das universidades públicas, no sentido de desestabilizar o modelo burocrático atual, apresentando uma reflexão de teorias administrativas mais apropriadas para a pós-modernidade.

### **2.1.1 Aspectos políticos, econômicos e sociais das organizações públicas**

Na intenção de esclarecer de que maneira poderia ser o novo modelo organizacional, inicia-se o estudo avaliando os aspectos políticos, econômicos e sociais das organizações públicas. Segundo Cruz Júnior (1988), é preciso construir um novo paradigma para a organização e a administração de entidades públicas. Para atingir o objetivo proposto, faz-se necessária a análise e a revisão das teorias já estabelecidas e das bases da atual sociedade organizacional burocrática. Isto poderá facilitar a obtenção de novos métodos para a administração pública. Esse novo modelo, considerado ideal, precisaria ser isento da influência da ideologia de mercado.

Todavia, a situação da administração pública atual não é muito promissora. Para Bacha e Schwartzman (2011), os serviços públicos brasileiros, com raras exceções, deixam muito a desejar para aquilo que custam, ou seja, 12% do Produto Interno Bruto (PIB). Esta visão repercute negativamente na opinião dos usuários de serviços públicos, especialmente no Brasil. Assim, a situação existente precisa ser modificada, sendo necessário estabelecer um novo paradigma para a atuação de entidades públicas.

Então, para possibilitar tais mudanças, os limites da teoria organizacional formal precisam ser definidos com clareza, enfatizando uma administração organizacional de aprendizagem dos meios que podem facilitar múltiplos tipos de micro sistemas sociais, deixando margem para relacionamentos interpessoais, com ênfase na abordagem substantiva (CRUZ JÚNIOR, 1988).

Em síntese, fazem-se necessárias algumas reflexões. A atuação das entidades públicas precisa corresponder àquilo que a sociedade espera delas. O nível de qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade deve estar de acordo com as expectativas dos cidadãos. É necessário que existam métodos ou ferramentas para avaliar a qualidade dos serviços públicos. Talvez, isto esteja relacionado à construção de novos paradigmas para a administração pública.

## 2.1.2 Introdução de teorias administrativas

Nesta seção são abordados o processo administrativo, o administrador, os efeitos da globalização sobre as organizações e visões atuais para administrá-las.

O processo administrativo pode ser considerado como a junção das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, com a conjugação de esforços dos integrantes da organização e o emprego dos recursos dessa organização para atingir objetivos previamente definidos (STONER; FREEMAN, 1999).

Além disto, o administrador deve ter habilidades, tendo como principais características a capacitação técnica e científica, o empreendedorismo, a liderança e a proatividade. Para Laner e Cruz Júnior (2004), o trabalho dos administradores públicos possui características desafiadoras que abrangem, necessariamente, a introdução de pontos de vista novos, sendo um destes pontos, o conceito de utilidade do serviço. Este conceito deve ser uma preocupação constante dos gestores, tanto de organizações privadas, quanto públicas.

Dessa forma, as teorias administrativas são revisadas a fim de encontrar novas abordagens para a administração. Os fundamentos da administração iniciaram na Administração Clássica de Adam Smith, em 1776, caracterizada como modelo burocrático; a seguir, surgiu a Neoclássica de Herbert Simon 1947, teoria das relações humanas. É necessário ainda entender as contradições contidas na Teoria da Contingência, de Burns e Stalker, em 1961: esta afirma que a estrutura e o comportamento das organizações dependem de variáveis situacionais tais como: ambiente, tecnologia e tamanho (JACOBSEN; CRUZ JÚNIOR; MORETO NETO, 2006), bem como, afirma Lobos (1976) há relacionamento entre tecnologia e estrutura. O autor acrescenta que uma estrutura organizacional flexível, pareceu ser mais apropriada em um ambiente tecnológico em mudança. O oposto ocorre na estrutura organizacional rígida num ambiente tecnológico estável.

No entanto, no século XXI, segundo Jacobsen, Cruz Júnior e Moreto Neto (2006), a informação no ambiente de trabalho tornou-se fundamental, mediante as ferramentas tecnológicas. Os administradores são pagos para analisar informações e gerar ideias de produtos e serviços, sendo a informação utilizada constantemente na capacitação e qualificação profissional. Ficou quase impossível para a administração ter apenas um modelo organizacional para acompanhar todas as mudanças socioeconômicas e culturais mundiais.

Além da informação, a cultura da qualidade total é um novo conceito organizacional, que vem sendo muito utilizado na administração. Seu objetivo é minimizar defeitos e prejuízos. Na prestação de serviços, este conceito é o mais indicado, no sentido de oferecer elevado nível de qualidade e satisfação. O cliente associa os serviços prestados de alta qualidade à segurança e confiabilidade e, por conseguinte, ocorre a fidelização do consumidor ou usuário (JACOBSEN; CRUZ JÚNIOR; MORETO NETO, 2006).

Assim, para atingir a eficácia na administração das organizações, há a necessidade de que o administrador conheça melhor as teorias administrativas. Isto poderá elevar o nível da qualidade dos serviços.

### **2.1.3 Repensando as organizações prestadoras de serviços**

Considerando todas as transformações ocorridas depois da metade do século XX, por meio da globalização e da tecnologia, as organizações precisam ser repensadas. É necessário dar maior atenção à prestação de serviços. Conforme Laner e Cruz Júnior (2004), a evolução da tecnologia, ocorrida no final do século XX, provocou grandes transformações na sociedade, de forma particular nas organizações, permitindo vários tipos de revolução. Então, assuntos como a melhoria do nível de qualidade em geral e do nível de qualidade dos serviços prestados pela administração pública, satisfação do usuário e estratégias administrativas devem ser vistos como fundamentais.

De acordo com Rodrigues (2010), uma organização ao mesmo tempo em que está concebendo seus bens ou serviços, precisa buscar novas ideias, produzir inovação, lançando novas tecnologias. Laner e Cruz Júnior (2004, p. 77) também entendem que “[...] a valorização do público passa através da gestão das organizações, que permite uma verdadeira mudança de rumo”.

Do mesmo modo, a concepção de serviço que pretende ser vista como – mentalidade de serviço para reavaliar as organizações, neste estudo, está vinculada à definição de Zeithaml e Bitner (2003, p. 28), para os quais

é compatível com nossa simples e ampla definição aquela que afirma que os serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como

conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto.

Ainda, Nóbrega (2013) define serviços como intangíveis, necessitam da presença e da participação do cliente ou usuário, são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não podem ser estocados, tem alta variabilidade, e são de difícil padronização. Por ser intangível, o nível de qualidade do serviço é de difícil avaliação pelo seu gestor (CORRÊA; CAON, 2010).

Já, para Fitzsimmons (2010), diferentemente das operações industriais, no setor de serviços, o cliente vive uma experiência, diante da organização que presta o serviço e, em alguns casos, faz com que o cliente ou usuário seja um agente do processo de prestação de serviço.

Percebe-se, também, a necessidade de analisar outro aspecto que interfere no desempenho das organizações, que é a cultura organizacional (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004).

Então, uma estratégia de serviços requer que conceitos de serviços relacionados à missão e à estratégia do negócio sejam definidos, e estabelece que o conceito do serviço defina o que é necessário ser feito, para quem, como, com quais recursos e que benefícios devem ser oferecidos aos clientes (GRÖNROOS, 2009).

Dessa forma, organizações de qualquer natureza necessitam de enfoque gerencial moderno em serviços devido a dois motivos: a crescente necessidade das indústrias elegerem serviços como diferencial competitivo, e ao mesmo tempo as empresas de serviço, que podem agregar valor por meio de serviços que sempre foram ignorados ou minorados (ALBRECHT, 1992).

Além disso, para Magalhães e Pinheiro (2007), a gestão ou o gerenciamento de serviços de TI é o mecanismo pelo qual a área pode adotar uma postura proativa em relação ao atendimento das necessidades da organização, contribuindo para evidenciar a sua participação na geração de valor. Assim, o objetivo do gerenciamento de serviços de TI é alocar adequadamente os recursos disponíveis e administrá-los de forma integrada, fazendo com que a qualidade do conjunto seja percebida pelos seus clientes ou usuários, a fim de que seja evitada a ocorrência de problemas na entrega e na operação desses serviços.

Finalizando, a mentalidade de serviço, aqui sugerida como modelo organizacional, poderá levar a uma intervenção na administração das instituições públicas, o que poderá resultar em um

trabalho mais criativo e que atenda as exigências dos usuários.

Neste sentido, as universidades brasileiras não podem ficar à mercê de leis, regulamentos, resoluções e processos jurídico-administrativos. Estes mecanismos de justificativas burocráticas desperdiçam tempo e recursos, fazendo com que o papel administrativo sobrepuje o pedagógico (MEYER JÚNIOR; MURPHY, 2000).

É necessário que o serviço nas IES do Brasil seja profissionalizado e realizado de maneira mais flexível, visto que, a administração existente oferece uma prestação de serviço muitas vezes inadequada e burocrática, focada em normas e procedimentos, não em atender as necessidades do cidadão.

#### **2.1.4 Administração universitária**

O gerenciamento eficiente dos recursos nas instituições do ensino superior significa ter um diferencial no cenário competitivo do setor da educação do século XXI. Para administrar essas complexas instituições, o gestor acadêmico necessita de instrumentos que auxiliem na solução dos problemas gerenciais (PEREIRA, 2003).

Além disso, os desafios enfrentados pelas IES são inúmeros, assim afirma Sousa (2011), existe a necessidade de sobrevivência, de novos caminhos de crescimento; e também há a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para acompanhar as exigências do mundo do trabalho. Igualmente, precisam-se inventar mecanismos eficientes nos programas institucionais, e o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo, sejam nacionais ou advindas de agências internacionais.

Ainda, segundo Colossi (1999), a universidade é uma organização que está num ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciada pela democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida humana na sociedade.

Neste sentido, a administração universitária é decisiva para que as universidades enfrentem o cenário conturbado em que estão inseridas. Conforme Finger (1997) a área da administração universitária preocupa-se com a problemática da gestão organizacional em instituições de ensino superior. A administração universitária pode ser classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infraestrutura (atividade meio) e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor em sala de aula, etc (atividade fim).

Além disso, para Marcovitch (1998), na gestão universitária é preciso distinguir o que é administração e o que é burocracia. Há na universidade, e na administração pública em geral, a tendência de confundir procedimentos gerenciais e procedimentos burocráticos. Essa distinção, não está sendo percebida, assim, transforma a administração em um fim em si mesma. “A gestão, na verdade, é o meio de viabilizar objetivos” (MARCOVITCH, 1998, p. 151).

Já, para Oliveira (2006), administrar é ter um planejamento estratégico, um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida. Tal plano visa um grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

A tecnologia poder ser uma ferramenta eficiente quando se trata de administração universitária. Segundo Guimarães (2000) os administradores utilizam, cada vez mais, as tecnologias da informação como ferramentas de suporte às suas atividades. Ainda, para Finger (1997), o administrador universitário deve ter a função de apoio ao rumo da instituição.

No entanto, no Brasil, segundo Meyer Jr e Murphy (2000), existe um problema na administração universitária, a maioria dos ocupantes de cargos de direção nas instituições de ensino superior são professores de ensino superior, sendo que por diversas circunstâncias, estão em posições administrativas. “Muitas destas pessoas não se sentem administradores e, tampouco, agem como tal” (MEYER JÚNIOR; MURPHY, 2000).

Além disso, as instituições ainda não perceberam que existe uma tecnologia administrativa. A maioria dos profissionais universitários trabalha sem instrumentos e ferramentas técnicas, para administrar ocorrendo muitas vezes um baixo desempenho institucional (FINGER, 1997).

Para Santos (2009), a universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e ambíguos, executando tarefas múltiplas. “Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo” (SANTOS, 2009, p. 145).

Ainda, segundo Meyer Jr e Murphy (2000), o que acontece na sociedade atual, baseada em alta tecnologia e conhecimento, é que o capital intelectual está sendo considerado fator crítico, estratégico e diferenciador entre organizações, países e regiões. Assim, as instituições de ensino superior, por definição organizações do conhecimento, estão

no centro das mudanças. Todavia, “esta posição estratégica, não está sendo devidamente entendida pelos administradores universitários, pelo setor produtivo e muito menos pela sociedade” (MEYER JÚNIOR; MURPHY, 2000, p. 142).

De acordo com Marcovitch (1998, p. 156), “uma boa gestão universitária deve afastar-se da cultura dos processos e valorizar a cultura dos fluxos. Na cultura dos processos, cada problema, iniciativa ou projeto constitui um processo”.

Desta forma, para que a administração acadêmica não esteja interligada em modelos enganosos, implantados em nome de princípios aparentemente democráticos, é necessário manter o foco na natureza da liberdade acadêmica, sua conceituação e suas dimensões gerais (SANTOS, 2009).

Assim, já existe a percepção disseminada na administração de faculdades, centros universitários e universidades brasileiras de que a melhoria qualitativa das instituições e a garantia de seu futuro dependem de uma administração mais profissional (MEYER JÚNIOR; MURPHY, 2000).

Segundo Marcovitch (1998, p. 175) “A universidade é integrada, na medida em que promove o melhor aproveitamento de recursos escassos entre os seus departamentos e dentro de cada um deles”.

De acordo com Meyer Jr e Murphy (2000), a complexidade das IES exige um novo tipo de administração, mais racional, que privilegie critérios de eficiência e de eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade e competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições.

Na última década, houve uma evolução na administração universitária. “A Gestão Educacional foi transposta por uma evolução, passando do exclusivo exercício de funções burocráticas para uma função dinamizadora das interações humanas entre cidadãos que convivem numa organização escolar” (SANTOS, 2009, p. 177).

Com o fim de elucidar como seria uma administração inovadora, deve-se analisar o que afirma Marcovitch (1998), que a universidade pode ser empreendedora quando utiliza seus recursos com racionalidade e sabe antecipar-se ao futuro. Ainda, esta pode ser generosa, quando integra conhecimentos para consolidar competências, e sempre a serviço do interesse coletivo.

Assim sendo, o compromisso social é o alicerce das universidades. “A universidade não deve ser regida por finalidades, sejam específicas, sejam genéricas, mas por princípios” (MEYER JÚNIOR; MURPHY, 2000, p. 70). Ainda, “a responsabilidade principal

do gestor é a de ser sensível às expectativas da comunidade interna e externa” (MARCOVITCH, 1998, p. 163).

Conforme Sucupira (1968), a universidade é uma instituição de produtos múltiplos, em constante crescimento e desenvolvimento, e deve ser considerada como instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num contexto sócio-político.

Por outro lado, a educação superior no Brasil e o processo capitalista, também estão interligados, assim aduz Rodrigues (2007). Adota-se o pressuposto de que a Educação Superior deve contribuir para integrar a economia nacional à economia mundial, associando, de modo linear, educação e desenvolvimento econômico.

Diante do que foi analisado nesta revisão bibliográfica sobre administração universitária, é possível compreender que esta depende de uma forma diferenciada de gestão. O administrador universitário necessita fazer uso das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Precisa ainda, compreender que as IES são organizações complexas, e como tais devem ser administradas.

### **2.1.5 A Nova ciência das organizações**

As organizações precisam ampliar o debate sobre a racionalidade e sua interpretação como um atributo dos processos históricos e sociais (racionalidade funcional<sup>1</sup>), e não como força ativa da psique humana (racionalidade substantiva<sup>2</sup>). Esta realidade, diz Ramos (1989), não oferece diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais gratificantes.

Neste contexto, a racionalidade tem de estar inserida na administração das organizações universitárias. Então, pode-se deduzir que o pensamento racional é a principal ferramenta para a tomada de decisão nas universidades. Para tanto, segundo Ramos (1989), é necessária uma abordagem da disciplina organizacional. A organização contemporânea não desenvolveu capacidade analítica dos seus alicerces teóricos, e tomou emprestadas capacidades exteriores. Assim, são inúmeras as dificuldades para um campo disciplinar quando não é desenvolvido o caráter crítico de si mesmo com suas bases epistemológicas.

---

<sup>1</sup> Para uma visão detalhada dos conceitos de racionalidade funcional, Polanyi (2000), Serva (1997).

<sup>2</sup> Para uma visão detalhada dos conceitos de racionalidade substantiva, Polanyi (2000), Serva (1997).

No entanto, a visão racional está ultrapassada; novos conceitos estão surgindo nas últimas décadas. De acordo com Ramos (1989), atualmente as organizações estão focadas para atender as necessidades dos consumidores, o ser econômico. Entretanto, a nova ciência da organização é a ciência social substantiva, a história passa a ser de indivíduos inteligentes e inteligíveis, pessoas mais conscientes do seu papel, tanto na sociedade quanto no mercado.

Na administração da universidade pública, por exemplo, ainda rege a abordagem burocrática. Assim afirma Kliksberg (1994), a administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para esse fim, não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento às demandas dos cidadãos.

Nesse sentido, os funcionários públicos são considerados parte do processo de administração burocrática, mas o contexto precisa mudar. Esse novo indivíduo inteligente descrito por Ramos (1989) tem de ser observado, necessita participar de forma proativa da universidade; seus problemas e necessidades devem ser pesquisados e respondidos.

Concluindo este subtítulo, considera-se ser preciso que o conhecimento organizacional dos funcionários públicos ultrapasse a teoria formal e passe a interagir nas organizações de maneira substantiva.

### **2.1.6 Visão sistêmica**

A busca por novos modelos organizacionais passa, necessariamente, pelo conhecimento da organização. Neste sentido, é necessário que os gestores e todo o conjunto de trabalhadores conheçam o significado de sistemas, ou pensamento sistêmico. Enfim, é indispensável que todos tenham visão sistêmica.

Para Bertalanffy (1977), o conceito de sistemas está presente em todas as áreas da ciência, alcançou o pensamento popular, a gíria e ainda os meios de comunicação em massa. “Pensamento em termos de sistemas desempenha um papel dominante em uma série de campos que vão das empresas industriais e dos armamentos até tópicos esotéricos da ciência pura” (BERTALANFFY, 1977, p. 17). Para o autor, a tecnologia foi conduzida a pensar não apenas em forma de máquinas isoladas, mas em termos de sistemas.

Já, para Kast e Rosenzweig (1980, p. 122), “sistema é um todo organizado ou complexo: um agregado ou uma combinação de coisas ou

partes, formando um todo complexo ou integral”.

Ainda, Bertalanffy (1977, p. 19) considera que “existe uma relação entre todos os elementos e constituintes da sociedade. Os fatores essenciais [...] devem sempre ser considerados e avaliados como componentes interdependentes de um sistema total”. Então, para o autor, de uma maneira geral, há a necessidade de tratar com complexos, com totalidades ou sistemas em todas as áreas do conhecimento, o que leva a uma reorientação fundamental do pensamento científico.

Para Senge (1990), o pensamento sistêmico é a disciplina para entender o todo nas organizações, permitindo verificar os padrões de mudança e não apenas eventos isolados. Esta disciplina possibilita compreender a era contemporânea caracterizada pela interdependência. Ademais, segundo Kast e Rosenzweig (1980), é cada vez maior a atenção dispensada ao estudo das organizações como sistemas complexos.

Além disso, o conceito de modelos mentais também deve ser compreendido por todos os funcionários das organizações. Modelos mentais são ideias enraizadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de enfrentar o mundo e as atitudes. Este conceito exerce inúmeros controles sobre o comportamento. É comum julgar pessoas e situações à luz dos preconceitos, dos pressupostos que residem na profundidade do ser (SENGE, 1990).

A gestão sistêmica, para Senge (1990), também abrange a visão compartilhada que possui uma missão para que as pessoas fiquem totalmente comprometidas com o seu trabalho na organização, na qual prevaleça o compromisso em lugar da aceitação.

Ainda, Senge (1990, p. 40) diz que “As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras”.

Neste caso, a visão sistêmica pode ser considerada intrínseca ao conceito de qualidade. Madras (1984) considera que a qualidade não significa só excelência ou qualquer outro atributo de determinado produto. Com certeza, ela é o objetivo final, o resultado do trabalho sistêmico de uma organização, é também o que os clientes ou usuários esperam do produto ou serviço.

### 2.1.7 Flexibilização das relações entre o trabalho e o capital

Para complementar o estudo deste capítulo, faz-se necessário entender a necessidade da flexibilização organizacional. Para tanto, deve ser avaliada a possibilidade da implementação dos processos de mudança que resultem em modelos organizacionais mais flexíveis. Estes devem ser adequados para a modernidade líquida que, para Bauman (2001), pode ser conceituada como um padrão instável que engloba as áreas econômicas, comportamentais, sociais e culturais.

Além disso, no século XXI estão ocorrendo mudanças estruturais constantes nas organizações. Isto se dá devido à competitividade e às exigências de mercado. A eficiência de uma organização é modelada, de forma predominante, pela sua capacidade de definir estratégias, criar estruturas e tomar decisões que possam levar à otimização de seus resultados (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006).

Sander (1982) define eficiência como sendo o preceito administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o menor dispêndio de recursos, energia e tempo. Esse conceito, na história do pensamento administrativo, está associado ao da racionalidade econômica, preocupando-se em encontrar os meios e procedimentos mais adequados para alcançar resultados e metas.

Também, há que se levar em conta, o lado de quem recebe os serviços, o usuário. Segundo Shneiderman (2006), os usuários das TIC também têm o papel fundamental para pressionar e conseguir o que necessitam. A pressão do usuário acelerará os esforços para tornar as tecnologias utilizáveis e úteis.

Diante do cenário apresentado, é possível constatar que o modelo clássico de administração está falindo. Segundo Semler (1998, p. 58), “a crise da administração tradicional está chegando perto. Há que se focar essas experiências para procurar as sementes da mudança”. Ainda de acordo com esse autor, um dos maiores entraves no Brasil é o fato de que a maioria de suas empresas, sendo estas 95% pequenas empresas, ainda é administrada com base num conceito coronelista.

Portanto, a visão sistêmica e a flexibilização surgem como novos modelos de administração. Utilizando estes modelos, as pessoas são peças-chave dos sistemas corporativos. Para Semler (1998, p. 200), “a tarefa número um quando há disposição de lidar com o recurso humano como prioridade é colocar a área que possibilita isto em destaque na empresa”. Além disso, o mesmo autor diz que o sistema de recompensa dos trabalhadores é um dos mais adequados para a administração de pessoal. Este sistema é composto por ações e programas que fornecem

compensação, podendo ser de natureza pecuniária, participativa ou promoções futuras.

No entanto, de acordo com Kovács e Castilho (1998), os novos modelos organizacionais não foram totalmente estabelecidos, existem algumas vertentes sobre o tema. Uma diz que está havendo uma substituição do velho paradigma modelo-produtivo/fordista por outro novo pós-taylorista/fordista, caracterizado pela flexibilidade. Tal transformação ocorreu por meio da tecnologia da informação e comunicação, e pelas condições de mercado (produção em massa). Outro ponto de vista seria que o modelo taylorista-fordista continua a ser dominante, pois mesmo com as revoluções tecnológicas e organizacionais, não houve ruptura dos princípios que fundamentam a organização e a estrutura das empresas, que são relações sociais do trabalho; estas continuam a ser do modo tradicional de produção-capitalista.

A flexibilização organizacional, que oferece suporte para organizações do século XXI, pode ser entendida como a

capacidade de reagir ante a pressão e que ser flexível consiste em ser sensível às pressões e incentivos e poder adaptar-se a eles [...] se refere à capacidade de um sistema ou subsistema de reagir ante diversas perturbações. (LAGOS, 1994 apud TENORIO, 2000, p. 210).

No ambiente organizacional, a flexibilização pode auxiliar o administrador a tomar sua decisão de maneira mais inovadora e eficaz.

Por fim, a flexibilização como novo modelo de administração pode mudar os métodos de relacionamento de uma organização prestadora de serviços com seus usuários.

Diante do estudo aqui realizado, sobre um novo modelo organizacional para a administração pública, percebe-se que é preciso construir um novo paradigma para a organização e a administração das IES. Entende-se ainda que, das diversas abordagens apresentadas, os conceitos de flexibilização e racionalidade substantiva parecem ser os mais adequados para as organizações pós-modernas.

Concluindo, a flexibilização das relações do trabalho deve ser avaliada nas IES, onde modelos organizacionais mais flexíveis de gestão podem vir a serem implementados, com a ajuda de uma infraestrutura de TIC.

## 2.2 INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A tecnologia e a informação transformaram o mundo e podem ser consideradas fatores fundamentais para o desenvolvimento da sociedade pós-moderna. Segundo Castells (1999a), seguramente, a informação representa o principal elemento da organização social, e os fluxos de mensagens e imagens entre as redes e por meio da tecnologia constituem o encadeamento básico da estrutura social.

Segundo Turban *et al.* (2010), para o desenvolvimento da informação, é necessária a instalação de uma infraestrutura da tecnologia da informação. Esta consiste em instalações físicas, serviços e gestão que dão suporte a todos os recursos de computação compartilhados em uma organização. “Há cinco componentes principais nessa infraestrutura: (1) hardware de computador, (2) software, (3) redes e recursos de comunicação (incluindo a Internet e intranets), (4) bancos de dados e trabalhadores de dados e (5) equipe de gestão de informação” (TURBAN *et al.*, 2010, p. 74). A definição apresentada pelos autores também pode ser considerada apropriada para definir a infraestrutura da TIC.

Outro conceito inserido e utilizado para o funcionamento das áreas da TI e TIC deve ser mencionado. Conforme Batista (2004, p. 261), a “Internet é a rede mundial de computadores que utilizam a arquitetura de protocolos de comunicação. [...] Provê a transferência de arquivos, correio eletrônico, news, outros serviços”.

Ainda, segundo Magalhães e Pinheiro (2007, p. 80), as atividades do gerenciamento da infraestrutura de TI têm por objetivos:

- Garantir e aumentar a disponibilidade da infraestrutura de tecnologia da informação.
- Elevar o nível de desempenho dos serviços prestados.
- Permitir flexibilidade no atendimento da demanda.
- Diminuir os efeitos das mudanças.
- Aumentar a eficiência e a resolução dos problemas.
- Reduzir os custos das falhas.
- Diminuir o custo dos serviços de TI.

Então, para que a organização possa disponibilizar uma adequada infraestrutura de TI que atenda as suas necessidades, é essencial o constante gerenciamento das seguintes atividades:

Desenho – Elaboração da arquitetura a ser utilizada para a construção da infraestrutura tecnológica.

Planejamento – Planejar a aquisição, instalação e disponibilização dos componentes da infraestrutura tecnológica, bem como o dimensionamento da capacidade de tais componentes em relação às necessidades do negócio.

Implementação – Instalação e disponibilização para uso dos componentes da infraestrutura tecnológica de conformidade com o planejamento efetuado.

Operação – Operar a infraestrutura tecnológica disponibilizada para o negócio, mantendo-a com desempenho e capacidade adequados às necessidades do negócio e ao planejamento efetuado.

Suporte – Resolver qualquer anormalidade no funcionamento dos componentes da infraestrutura de TI e gerar informações para o dimensionamento de futuras ampliações (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 80).

Em vista disso, a prestação de serviços de TIC tem dependência direta da tecnologia, da informação e, conseqüentemente, de uma adequada infraestrutura. Na percepção de Tachizawa e Andrade (2002), a infraestrutura oferecida pelas IES define o processo de ensino-aprendizagem da instituição. Neste contexto, as tecnologias oferecem suporte ao corpo discente e os laboratórios de informática funcionam como instrumentos de ensino, aprendizagem e capacitação.

Segundo Bazzo (2011, p. 100), “[...] há muitos anos, a ciência e a tecnologia vêm ditando os rumos e alternâncias do comportamento social, tanto no plano industrial quanto nos setores individuais das pessoas”.

Assim, antes de debater sobre a TIC, é necessário compreender um conceito anterior a este, a tecnologia da informação (TI) que, de acordo com Laurindo (1995), é um termo que aborda relações complexas entre informação, sistemas de informação, o uso e inovação

de hardware, sistemas de automação, software, serviços e usuários.

Para Batista (2004, p. 59), “tecnologia da informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

A tecnologia da informação é bem mais do que um mero setor da economia, esta é um insumo fundamental para todos os setores econômicos. É a base sobre a qual fluem os serviços e os negócios da economia contemporânea. O setor público, as transações financeiras e comerciais, a manufatura, a educação, a saúde e até mesmo o lazer são profundamente alterados, na maioria dos casos de maneira positiva, pela convergência das tecnologias de informação e comunicação e da internet (BRASSCOM, 2010).

Além disso, na década de 1990, o que esteve em destaque foi o mercado de informações, a globalização e a TI. No mundo contemporâneo há uma convergência entre aspectos tecnológicos e de comunicação, na qual o computador assume papel de telefone, fax, televisão, entre outros. Outra revolução ocorreu depois da primeira década dos anos 2000! Os telefones, tablets e outros dispositivos também já exercem a função do computador. Ao que parece, as novas tecnologias serão constantemente renovadas (SOBREIRA NETTO, 2007).

Assim, na área de TI, serviço é algo difícil de ser caracterizado. Acaba sendo, de maneira geral, confundido com a percepção que um cliente ou usuário tem de um sistema. Um serviço de TI pode ser composto por diversos serviços diferentes, como por exemplo, o serviço de suporte ao atendimento de clientes, que, para ser realizado, precisa de uma composição de serviços de infraestrutura, de suporte ao usuário, de rede de comunicação de dados, de administração de dados, de administração de servidores, entre outros. Então, sempre que for necessário definir um serviço de TI, deve-se ter a preocupação de perguntar qual é o serviço de que o cliente necessita (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

A tecnologia da informação e comunicação pode ser compreendida, segundo Pons (2001, p. 52), como “novas tecnologias da informação e da comunicação, novas opções apoiadas no desenvolvimento de máquinas e dispositivos projetados para armazenar, processar e transmitir, de modo flexível, grandes quantidades de informação”.

Na educação, igualmente nas universidades, as TICs estão ligadas inicialmente às atividades administrativas, objetivando agilidade dos

processos de controle e gestão técnica. Posteriormente, passam a compor o ensino e a aprendizagem, sem que tenha havido, necessariamente, a integração no processo pedagógico. Funcionam como atividade extra, inovadora e orientada por especialista (VALENTE, 2003).

Além disso, o desejo por novos produtos, serviços e novas tecnologias, e o consumo exagerado no mundo contemporâneo, podem ser fundamentados de acordo com Eagleton (1999). Para o autor, o homem é um ser que tem sentimentos e necessidades vitais limitadas ao seu corpo, porém seus desejos essenciais estão fora dele e são indispensáveis para a sua própria subsistência. A condição apresentada leva ao contínuo processo de busca por satisfação.

O autor descreve que a antropologia política de Marx está enraizada na concepção de trabalho, definindo também a noção do corpo humano como fonte de vida social. A complexidade da vida social torna o trabalho mais especializado, fazendo com que produtores diferentes gerem também novos produtos (EAGLETON, 1999).

Contextualizando tal realidade apresentada para a área de TI, atualmente pode-se constatar que produtos e serviços são desenvolvidos e lançados no mercado de forma exponencial. Este fato vem comprovar o que acontece na modernidade líquida, tornando os consumidores cada vez mais ávidos por novos produtos, buscando a realização dos seus desejos por meio do consumo.

No entanto, a tecnologia tem dois polos que necessitam ser considerados: o positivo, referente às facilidades de comunicação e administração, e o negativo, onde as necessidades de mercados e a aceleração da tecnologia da informação superam e ultrapassam os limites humanos. Conforme Ramos (1989), o tempo serial que se vivencia atualmente, não é capaz de atender às necessidades humanas, cuja satisfação envolva uma experiência de tempo que não pode ser estabelecida em séries. Os seres humanos que aceitam o tempo do mercado mal conseguem compreender a sua deformação psíquica, gerando as incidências negativas, tais como o stress, doenças cardíacas, vícios, entre outras.

Contudo, o processo de inovação tecnológica é irreversível. De acordo com Oliveira (2006), posicionar-se criticamente diante de cenários competitivos implica em se decidir por perseguir determinadas soluções, em tempos cada vez mais críticos. Este é o perfil e componente necessário para atuar na modernidade. Assim, a existência das tecnologias da informação e comunicação representa um suporte indispensável quando são consideradas as estratégias de

desenvolvimento dos negócios. Dominar e utilizar as TIC de maneira extensiva tornou-se fator de sobrevivência.

Finalizando este subitem, a infraestrutura e os serviços de TIC são essenciais para que as organizações obtenham sucesso no mercado. A informação e o conhecimento converteram-se em recursos econômicos. Assim, ter uma boa base de TI e TIC, e ainda serviços com elevado nível de qualidade, pode representar vantagem competitiva para a organização e eficácia no setor público.

### 2.3 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Para melhor entender o serviço de atendimento de TIC, é primordial fazer uma revisão bibliográfica sobre a qualidade na prestação de serviços.

No cenário mundial, as indústrias de transformação e tecnologia, indústrias de software, entre outras, também começam a reconhecer a obrigação de prestar serviços de qualidade como forma de competir internacionalmente (ZEITHAML; BITNER, 2003), visto que, segundo Nóbrega (2013), 67% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial são gerados pelos serviços.

Ainda, para Corrêa e Caon (2010), o setor de serviços, além de ser o responsável pela maior parcela do PIB mundial, apresenta-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois a sua participação no PIB e o número de empregos apresentam taxas de crescimento mais elevadas do que nos demais setores da economia.

Dessa forma, o setor de serviços ganhou o mercado em relação ao setor industrial. O motivo desta transformação está baseado no surgimento da economia do conhecimento. Esta economia surge em meio a uma mudança radical, fruto das atividades econômicas intensivas do conhecimento e da globalização das atividades econômicas (DAVID; FORAY, 2003).

Já, para Nóbrega (2013), a administração contemporânea está voltada para o modelo da indústria, onde se costuma pensar no valor das coisas pelo sentimento de propriedade, transferência de posse e peso dos objetos. No entanto, no mercado mundial de hoje, as organizações precisam valorizar mais o intangível, o conhecimento, enfim, os serviços.

O que se pode observar é uma transformação da cultura industrial para a sociedade de serviços; sendo assim, nessa sociedade, o profissionalismo foca no trabalho criativo que atenda as exigências dos clientes (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004). Quando todos os integrantes

de uma organização compreenderem o seu trabalho, fazendo uso do conceito de servir, os serviços serão melhores (NÓBREGA, 2013).

De acordo com Magalhães e Pinheiro (2007), a definição de serviço pode ser compreendida como uma ação que é executada por alguém ou por alguma coisa, caracteriza-se por ser uma experiência intangível, é produzido ao mesmo tempo em que é consumido, não pode ser armazenado e apresenta sérias dificuldades para ser produzido em massa.

Ainda, especificamente, o conceito de serviço público também precisa ser mencionado, sendo este o objeto de estudo aqui pesquisado. Conforme Meirelles (2009), serviço público é uma prestação de serviços pela administração direta e indireta, com o uso de normas e controles estatais, satisfazendo necessidades primárias ou secundárias do cidadão e da coletividade.

No entanto, historicamente, a administração pública oferece aos cidadãos uma prestação de serviço inadequada e burocrática, visto que os órgãos públicos estão focados em normas e procedimentos, e não em atender as necessidades legítimas do cidadão (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004).

Quanto às universidades públicas, avaliando mais especificamente a instituição pública estudada neste trabalho, estas parecem ter parado na administração científica e burocrática. Além disso, genericamente, o serviço público no Brasil sempre foi, e ainda é considerado ineficiente. De uma forma geral é mal administrado, tem custo muito elevado e baixa produtividade. Isto é reflexo da burocratização que ainda está presente na sua estrutura (BACHA; SCHWARTZMAN, 2011). Segundo Shier (2005), a burocracia é o modelo de administração mais utilizado no Brasil desde 1930, é baseado na racionalidade, normas e regulamentos em todas as áreas de atuação, entre elas: educação, saúde, cultura e economia.

De acordo com Robbins (2000), burocracia é uma estrutura caracterizada por tarefas operacionais, padronizadas e especializadas, regras e regulamentos formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, margens estreitas de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

Para elucidar esta realidade, Albrecht (1992) afirma que o serviço público geralmente é precário, visto que não é cobrada das entidades governamentais a oferta de serviços de qualidade, principalmente porque não existe nenhum indício de competitividade no raciocínio dos administradores de órgãos públicos, como ocorre com responsáveis por empresas privadas. Quem trabalha em instituição pública, tem certa

dificuldade de enxergar sua instituição como negócio (NÓBREGA, 2013).

Contrapondo as informações apresentadas, o setor público está inserido num mercado global competitivo, que parece estar mais exigente. “A melhoria da qualidade dos serviços públicos e da produtividade das organizações da administração pública direta tem sido uma preocupação constante de administradores, políticos e contribuintes nos últimos anos” (SOBREIRA NETTO, 2007, p. 23).

Neste sentido, a qualidade demandada pelos cidadãos está de acordo com Bateman e Snell (1998), para os quais, qualidade refere-se a excelência de bens e serviços. Para tanto, o serviço com elevado nível de qualidade inclui fatores como: atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança em longo prazo. Rodrigues (2010) também define qualidade como aquilo que o cliente ou usuário percebe ou entende por valor, diante do que aprendeu socialmente, do mercado e das tecnologias disponíveis.

Além disso, podem-se considerar as cinco principais dimensões da qualidade:

- a) Aspectos Tangíveis: aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos e pessoal;
- b) Confiabilidade: capacidade para prestar o serviço ofertado da melhor forma possível;
- c) Presteza: boa vontade, por parte dos prestadores, para servir o usuário com eficácia;
- d) Garantia: capacidade dos prestadores de inspirar credibilidade e confiança;
- e) Empatia: consideração e atenção aos usuários.

Estas dimensões foram validadas após diversas pesquisas sobre o tema, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988).

Para Zeithaml e Bitner (2003), confiabilidade consiste na capacidade de entregar o serviço que foi prometido com segurança e precisão. Já responsividade ou presteza, é a vontade de ajudar o cliente de forma que o serviço seja realizado com motivação. Também significa a noção de flexibilidade e capacidade para prestar serviços individualizados em conformidade com as necessidades dos clientes. A empatia é definida como a atenção individualizada e o cuidado que a organização dispensa aos seus clientes. A tangibilidade ou aspectos tangíveis compreende a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação, sendo

as representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelos clientes. “A Segurança compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança (ZEITHAML; BITNER 2003, p. 94).”

Já, para Garvin (1992), produtos de alta qualidade são aqueles que melhor atendem aos interesses da maioria dos consumidores. Portanto, pode-se dizer que um trabalho realizado com eficiência e eficácia, e que supere as expectativas do consumidor ou usuário, tende a ter elevado nível de qualidade. Para Sander (1995), eficácia é o processo institucional que revela a capacidade administrativa para atingir as metas estabelecidas ou os resultados propostos. Hall (1984), também define eficácia como sendo o grau ou medida de alcance dos objetivos da organização.

Entretanto, quando o administrador não compreende plenamente as expectativas dos usuários de serviços, ele pode cometer uma sequência de decisões equivocadas e investir recursos insuficientes, levando os usuários a terem percepções de serviços de baixa qualidade (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Nesse sentido, para este estudo, o conceito central de serviço em relação ao mercado deve ser entendido e está de acordo com Grönroos (1995): os serviços consistem em atividades, benefícios ou satisfações, colocados à venda para pessoas ou organizações, acompanhadas ou não de bens físicos, de natureza intangível. Igualmente, servir é desempenhar atividades com o objetivo de proporcionar benefícios a quem é servido (NÓBREGA, 2013).

Então, a fim de esclarecer melhor o tema, Amboni (2002, p. 77) descreve que “serviços são quaisquer atos ou desempenhos que uma parte possa oferecer à outra e que sejam essencialmente intangíveis e não resultem na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico [...]”.

O que se pode verificar, conforme esta revisão bibliográfica, é que o primordial na prestação de serviços pelas IES no Brasil, por meio da TIC, deve ser a preocupação em ofertar serviços com elevado nível de qualidade aos seus usuários, cujo objetivo a ser alcançado deve ser a satisfação do cliente. Conforme Kotler (2000), a qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Grönroos (1995) sustenta a ideia de que a qualidade em serviços deve ser essencialmente, aquilo que é percebido pelos clientes. Ainda, Kotler (1998) afirma que a qualidade percebida está relacionada com o nível de

satisfação do cliente, assim, a satisfação deste é função do desempenho que ele percebe e das suas expectativas.

Para Magalhães e Pinheiro (2007), focar na qualidade é extremamente importante e pode ser utilizado para construir relacionamentos. Um exemplo para estabelecer uma relação produtiva entre o cliente e a organização, seria que o suporte técnico pesquisasse como o atendimento do serviço pode ser melhorado.

Por conseguinte, a qualidade em serviços pode ser definida de acordo com Albrecht (1992), como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator que satisfaça uma necessidade, tenha para resolver um problema ou fornecer serviço a alguém.

Da mesma forma, existe a preocupação com a segmentação das expectativas dos clientes em relação ao nível de qualidade dos serviços prestados, e este fator deve ser considerado (DAVIDOW; UTTAL, 1991). Igualmente, a qualidade de um serviço pode ser definida pelo nível de satisfação do cliente em relação ao serviço comprado. Então é fundamental a percepção do cliente, que vai avaliar o serviço previsto/entregue (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Ainda, os clientes estão mais informados e se tornam cada vez mais sofisticados adquirindo maior diversidade de gostos e preferências (BRETZKE, 2000). “As necessidades e expectativas das pessoas começam a mudar, criando perfis de consumo mais singulares, que precisam ser atendidos” (BRETZKE, 2000, p.13).

Neste sentido, as organizações também podem fazer uso da tecnologia para criar valor para os seus clientes (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2005).

Neste sentido, conforme a lei 8.112 de 1990, Do Regime Disciplinar, Capítulo I, Dos Deveres, Art.116, são deveres do servidor:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais. E principalmente no sentido de prestação de serviço ideal:
- V - atender com presteza (BRASIL, 1990).

Por fim, a qualidade na prestação de serviço nas universidades federais brasileiras não pode mais ser entendida como uma opção, que uma ou outra administração universitária utiliza. Os serviços com

elevado nível de qualidade nessas instituições precisam ser considerados uma obrigação. É dever dos órgãos públicos, oferecer serviços apropriados aos cidadãos.

## 2.4 ATENDIMENTO PRESENCIAL E VIRTUAL

O atendimento aos usuários de TICs pode ser considerado um dos fatores preponderantes para a percepção ou não da qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, esses conceitos estão inter-relacionados. Assim, a qualidade no atendimento não é apenas uma opção, mas sim um requisito para se obter sucesso na área pessoal e empresarial, considerando a globalização e todo o processo de mudança, que acontece quase diariamente (PIAZZA, 1999).

Da mesma maneira, para Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.

Desta forma, é necessário analisar os requisitos básicos para um bom atendimento. Segundo Marques (1997), são:

- a) Conhecer – suas funções, a empresa, as normas e procedimentos;
- b) Ouvir – para compreender o cliente;
- c) Falar – utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo;
- d) Perceber – o cliente na sua totalidade.

Já, para Ford, McNair e Perry (2005, p. 33), “o excepcional atendimento ao cliente abrange a política corporativa, o sistema telefônico, a aparência das instalações, a aparência do pessoal, roupas, tom de voz, habilidades para escutar, energia e boas maneiras”. Além do bom atendimento, a prontidão na prestação de serviço é essencial, assim a velocidade de atendimento pode ser considerada como um dos critérios de avaliação da qualidade do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Pode-se perceber que, no atendimento, o foco precisa estar no cliente, sendo que a qualidade no atendimento está relacionada a cumprir expectativas. Conforme Oliver (1997, p. 13), “Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor”. Ainda, para Piazza (1999, p.

55), “o atendimento com qualidade significa agregar valor, prestando ao cliente serviços que, na sua percepção, atendam e superem suas expectativas”.

Na área da TI, as expectativas dos clientes estão constantemente em transformação e aumentando, sendo que as chaves do sucesso são serviços e produtos superiores, equipes capacitadas e processos de suporte eficazes (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

A maioria dos clientes insatisfeitos com um produto ou serviço em TI não utiliza novamente o mesmo fornecedor, caso os defeitos não sejam corrigidos. Porém, existe a possibilidade de reconquistar o consumidor, caso tais problemas sejam resolvidos de forma rápida e atenciosa (SHIOZAWA, 1993).

O que se pode compreender nesta revisão bibliográfica sobre o atendimento, é que o cliente precisa ser estudado de acordo com o tipo de serviço ou produto que ele está consumindo, para obter maior qualidade nas suas compras ou prestação de serviços. As organizações que forem capazes de manter o foco no usuário e a atenção nas suas necessidades, tanto atuais quanto futuras, serão aquelas que experimentarão a prosperidade em longo prazo (SHIOZAWA, 1993).

Além disso, todo o processo operacional das organizações também é responsável pela execução de um bom atendimento. Segundo Ford, McNair e Perry (2005, p. 69), “o fato é que mais de 90% dos problemas nas empresas são causados por falhas nos sistemas, não por falhas humanas. [...] devemos nos perguntar em que o sistema poderia ter prevenido esse problema para que não ocorresse novamente”.

No entanto, recursos humanos de uma organização também precisam ser observados, sendo que regras e estruturas não são as únicas componentes de uma organização, ela é formada também por emoções, percepções, motivações, aspirações, expectativas, enfim, fatores subjetivos (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004).

Formas inadequadas de atendimento proliferadas e infiltradas nas empresas e organizações são resultado de um período cultural histórico. Afinal, no Brasil foram anos de autoritarismo do regime militar, que forçou uma contracultura, inclusive no meio empresarial. Nessa época, também aconteceu o protecionismo de mercado, surgiram os monopólios e oligopólios, a desinformação, em que os meios de comunicação eram censurados, e a acomodação, manipulando negativamente empresários e consumidores (PIAZZA, 1999).

A realidade apresentada por Piazza (1999) precisa ser combatida e transformada, o atendimento ao cliente deve ser de excelência. Afinal, o mercado globalizado e competitivo do século XXI estabelece que é

possível comprar um produto ou serviço não apenas em escala regional, por meio da internet; as compras são feitas em escala mundial.

Neste sentido, as organizações devem buscar uma prestação de serviço que exceda a expectativa do cliente, tendo como principais características: motivação para servir, flexibilidade, energia, entusiasmo e posse. A flexibilidade é a chave para manobrar todas as exigências do cliente, solucionando todos os problemas que surgem durante a prestação do serviço. Tal característica foi abordada na seção 2.1 sobre modelos organizacionais. Pode-se dizer que a flexibilidade é um elemento essencial para as organizações na modernidade líquida (FORD; MCNAIR; PERRY, 2005).

Para finalizar o debate sobre atendimento neste estudo, pode-se concluir que este é resultado do modelo organizacional, do treinamento dos colaboradores e suas habilidades e, por fim, da capacidade que cada organização possui em conhecer as necessidades dos seus clientes, utilizando, assim, todos estes fatores apresentados para produzir um atendimento de excelência e, conseqüentemente, a satisfação dos consumidores.

## 2.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente é o principal fator para a existência das organizações. Neste sentido, os desejos realizados pelos consumidores, por meio da qualidade de um produto ou serviço comprado, na maioria das vezes conduzem à fidelização. Para Lovelock e Wright (2001), a fidelidade corresponde à vontade do cliente de continuar prestigiando uma empresa por um período prolongado de tempo, comprando e recomprando seus produtos, de forma preferencialmente exclusiva.

De acordo Rigopoulou *et al.* (2008), a satisfação surge como um recurso para as organizações alcançarem e reforçarem a sua competitividade, e assegurarem o seu sucesso a longo prazo em ambientes extremamente competitivos.

Desse modo, um dos métodos utilizados pela abordagem de satisfação é a definição de padrões que são determinados por meio das restrições e estabelecem o intervalo de aceitabilidade, permitindo uma função de retorno (ELION, 1972). Especificamente para os usuários da tecnologia de informação e comunicação, objeto desta pesquisa, estes se baseiam em suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço que lhes é prestado (GIANESI; CORRÊA, 1996). Davidow e Uttal (1991) definem satisfação como sendo a diferença entre como um cliente espera ser tratado e como ele percebe o tratamento que lhe é

dispensado.

Além disso, os serviços possuem características de intangibilidade. Então, há a necessidade de usar de forma mais intensa, a comparação entre expectativa e percepção (NÓBREGA, 2013). Ainda, para Davenport (1998), as organizações que buscam o aperfeiçoamento da qualidade devem redefinir os processos e aumentar a satisfação dos clientes.

Dessa forma, conforme Spreng e Mackoy (1996), os desejos são como os padrões de atributos e benefícios que o consumidor acredita que poderão levá-lo, ou associá-lo, a valores de nível mais elevado, sendo conduzidos pelas necessidades e vontades de pessoas. Cada cliente ou consumidor de serviços tem necessidades, conhecimentos, experiências anteriores, valores, limitações e desejos que podem afetar suas expectativas e também suas percepções (NÓBREGA, 2013).

Assim, para que a expectativa do cliente seja totalmente atendida, ele necessariamente, ao consumir um produto ou serviço, quer obter satisfação na sua compra. Neste sentido, no quadro 1 são apresentadas definições de satisfação.

Quadro 1 – Abordagens do conceito de Satisfação

<b>Autor</b>	Oliver (1997, p. 13)	Kotler (1998)	Zeithaml; Bitner (2003 p. 87)
<b>Conceito</b>	“Satisfação [...] Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou do próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo consumo”.	A satisfação é o resultado do sentimento de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vá além de suas expectativas.	“satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou do próprio serviço ou produto, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”.

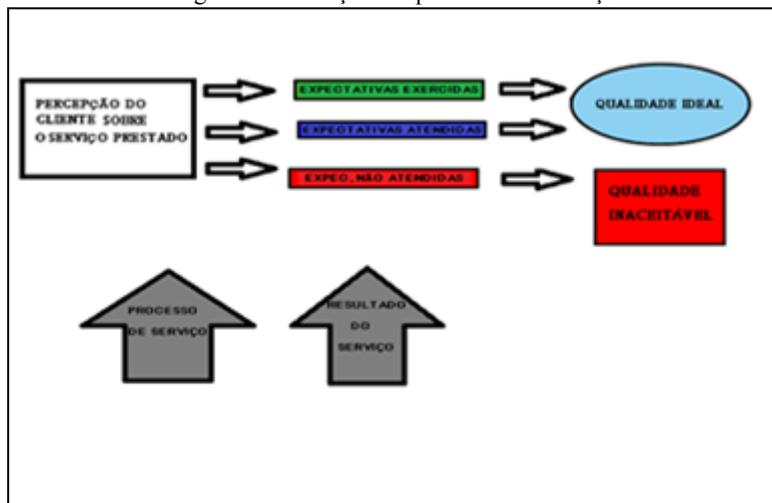
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Para Zeithaml e Bitner (2003), um índice de satisfação de clientes é uma combinação do percentual das mensurações de satisfação ou de qualidade em serviços coletadas na empresa. Este indicador resume

grandes quantidades de dados das organizações, sendo útil no acompanhamento do desempenho de serviços ao longo do tempo.

A satisfação, de acordo com Gianese e Corrêa (1996), está relacionada com a percepção do cliente ou usuário. Esta análise pode levar a um nível de qualidade ideal ou inaceitável, conforme se observa na figura 1.

Figura 1 - Avaliação da qualidade de serviço



Fonte: Adaptado de Gianese e Corrêa (1996, p. 80).

É fundamental que as organizações apresentem, nos seus produtos e serviços, os princípios da qualidade de serviços, sendo estes: o acesso, a comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a receptividade, a segurança nos serviços, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente (KOTLER, 2000).

A qualidade dos serviços também pode definir a fidelidade do cliente. Conforme afirma Nóbrega (2013), as necessidades são os desejos e vontades que o cliente tem e o motivam a fazer uso de determinado serviço. Necessidades e desejos também influenciam a expectativa do cliente, pois este, ao procurar o prestador de serviço, espera acima de tudo, que sua necessidade seja satisfeita, ou ainda, que seu desejo seja atendido (CORRÊA; CAON, 2010).

Para Magalhães e Pinheiro (2007), o nível de satisfação do cliente em relação a um serviço pode definir a qualidade desse serviço. Todavia,

a percepção do cliente também é influenciada pelas suas expectativas em relação ao serviço. Então, “o nível de satisfação do cliente com determinado serviço ou produto é diretamente proporcional à diferença entre o desempenho percebido (não o desempenho real) e o desempenho previsto (as expectativas do cliente e não as necessidades dele)” (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 57).

Por fim, a satisfação é consequência direta de um serviço ou produto com alto nível de qualidade, sendo a avaliação um fator fundamental deste conceito. Portanto, são relevantes as pesquisas e os estudos para atender as necessidades dos clientes. Em muitos casos, as pesquisas podem apontar a necessidade de capacitação dos prestadores de serviços.

## 2.6 QUALIDADE COMO RESULTADO DA CAPACITAÇÃO EM TI

Para enfrentar os desafios do desenvolvimento da TI e da TIC nas IES, atendendo e satisfazendo os clientes, a capacitação técnica é um fator de fundamental importância, pois nessa área existe a necessidade de constante atualização para a utilização dos novos recursos tecnológicos. Conforme Menegasso e Salm (2001), o novo modo de produção requer informações instantâneas, determinando que a formação das pessoas seja sempre atualizada. Sem esta condição, não será possível entender e acompanhar as mudanças.

Assim, segundo Schmidt (2000), o mundo globalizado está profundamente ancorado em matrizes de produção que requerem conhecimento científico e informação. O Brasil atravessa, na atualidade, uma conjuntura de franca abertura econômica, tal como a importação de modelos tecnológicos provocados pela privatização das estatais e a entrada de grandes multinacionais que não dependem da produção científica brasileira. Somente com altos padrões de educação será possível participar criativamente desse processo.

Complementando, “tudo indica que a revolução da informação veio para mudar definitivamente o trabalho, a educação [...], o lazer, a cultura, as formas de organização da sociedade, e em última instância, o próprio ser humano” (SOBREIRA NETTO, 2007, p. 55).

Além disso, a competência pode ser outro elemento para o sucesso das organizações. Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade dessas situações.

Então, é possível perceber que os setores de tecnologia nas organizações necessitam tanto de pessoas competentes para prestar serviços com elevado nível de qualidade, quanto de capacitação e requalificação para executar suas tarefas de maneira eficiente.

A capacitação também pode ser caracterizada como preparação técnica específica, onde ocorre o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para a execução de alguma tarefa ou atividade. Em outras palavras, pode-se dizer que a capacitação envolve a obtenção de competência ou recursos operacionais para a consecução de uma ação que resulte em desempenho específico (CARVALHO *et al.*, 2009). Já, para Carvalho e Nascimento (2002), capacitação pode ser empregada de forma similar aos termos: treinamento, desenvolvimento e formação.

Nesse sentido, a prestação de serviços com alto nível de qualidade pode ser o resultado da capacitação oferecida pela organização aos seus colaboradores. Segundo Lucas Júnior (2006), a utilização da TIC nas organizações alcança os seguintes custos:

- a) investimento em TIC;
- b) administração da TIC;
- c) os funcionários precisam aprender novas tecnologias e atualizar seus conhecimentos por meio de capacitação;
- d) os administradores têm uma grande amplitude de controle e devem supervisionar trabalhadores remotos;
- e) a organização precisa administrar relacionamentos próximos com parceiros e empresas em diversas alianças; e,
- f) aprendizado das novas tecnologias que surgem a todo instante.

A capacitação e a educação dos trabalhadores das TIC estão interligadas à construção de uma sociedade mais crítica, de acordo com a afirmação de Rossi (1980, p. 17), de que “a educação é também considerada um instrumento de desenvolvimento econômico, de diminuição de diferenças sociais dentro de cada sociedade [...]”.

Dessa forma, a capacitação precisa focar na aprendizagem e atualização em tecnologia, e também, em conhecimentos e treinamentos específicos voltados para a qualidade do atendimento. De acordo com Rossi (1980), a sociedade moderna requer trabalhadores qualificados para operar equipamentos de vanguarda com tecnologia avançada.

Ainda, para Bazzo (2011), a aprendizagem efetiva vai além da

compreensão de novos equipamentos ou aulas práticas à exaustão. Exige também mais do que fazer múltiplas associações das novas ideias às conceitualmente já estabelecidas; é sim necessário que professores e estudantes reestruturem totalmente seu modo de pensar.

A capacitação está ligada à educação num sentido amplo, de maneira que a educação de qualidade elevada proporciona às pessoas um senso crítico, onde os estudantes se “[...] sintam sujeitos de seu pensar, discutindo o seu pensar, sua própria visão de mundo, manifestada implícita ou explicitamente, nas suas sugestões e nas de seus companheiros” (FREIRE, 2001, p. 141).

Dessa forma, a capacitação e a educação dos trabalhadores pode elevar o desempenho dos serviços prestados por uma organização.

Além disso, a gestão de pessoas acompanha o movimento que ocorre no mundo do trabalho, passando de uma fase estritamente mecanicista para outra que está se flexibilizando de acordo com a necessidade do capital de gerenciar seus trabalhadores, numa perspectiva de aumentar a sua produtividade (LOCH; CORREIA, 2004).

Então, por meio da capacitação permanente da equipe responsável pela prestação de serviços, é possível chegar a uma padronização desses serviços.

Segundo Nóbrega (2013), é possível utilizar a padronização inteligente, com a flexibilidade necessária para a integralização do serviço, de modo a alcançar o resultado desejado, e isso deve ser aplicado visando, inclusive, satisfazer os interesses do cliente.

Concluindo esta revisão bibliográfica sobre capacitação, pode-se compreender que a área da tecnologia apresenta constante e acelerada evolução. Para que os serviços prestados nessa área alcancem um elevado nível de qualidade, a capacitação de todos aqueles que prestam esses serviços deve ser permanente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa. Para Almeida (2011), metodologia da pesquisa é um conjunto de procedimentos adotados em estudos para os quais é atribuída a confiabilidade do rigor científico. Ainda, Almeida (2011, p. 30) afirma que “um estudo é considerado científico quando são adotados métodos em sua realização”. Neste sentido, segundo Severino (2007, p. 102), o método é “um conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos”. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 65), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para operacionalizar este estudo, foi adotada uma abordagem predominantemente qualitativa, isto é, não se deseja trabalhar com quantificações, já que o propósito da pesquisa foca o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Afinal, este aspecto corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos que não podem ser reduzidos à análise de variáveis quantitativas (MINAYO *et al.*, 2002). Já, para Merriam (1998), a visão qualitativa requer uma compreensão de um evento em seu ambiente e resulta em um trabalho descritivo.

A abordagem da pesquisa qualitativa busca analisar e interpretar informações, atitudes e padrões dentro da organização, e descrever suas possíveis relações, não associando os dados quantificáveis, embora os números também possam existir nessa abordagem (TRIVIÑOS, 1987). Roesch (2009) considera a pesquisa com abordagem qualitativa adequada para a avaliação formativa, quando o objetivo é melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando for o caso da proposição de planos.

Além disso, a metodologia qualitativa, segundo Pereira (2004, p. 21), “é uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos”.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, pois são descritos os serviços prestados pela SeTIC visando conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Gil (2002) afirma que, na pesquisa descritiva, o objetivo precípua é a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento da relação entre variáveis. Partindo dessa premissa, Silva e Menezes (2005) argumentam que um estudo científico é um texto descritivo que apresenta os resultados de uma determinada pesquisa. Ainda, conforme Vergara (2010, p. 42), tal pesquisa “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

A presente pesquisa também pode ser considerada como pesquisa participante, uma vez que o pesquisador desenvolve suas atividades na SeTIC por mais de 34 anos e está envolvido diretamente nos serviços prestados aos seus usuários. Para Vergara (2010), a pesquisa participante não se encerra na figura do pesquisador. Dela também participam pessoas envolvidas no problema que está sob investigação; isto faz com que a fronteira entre pesquisador/pesquisado seja tênue, ao contrário do que ocorre com a pesquisa tradicional.

Quanto aos meios de investigação, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, na qual foram pesquisados livros, artigos, teses e dissertações em busca de conteúdo para fundamentar o estudo. A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2010, p. 43), é caracterizada como um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Almeida (2011) também considera que o levantamento bibliográfico é uma busca por obras que possibilitem a elaboração e o aprofundamento do estudo. Outro autor considerado é Gil (2002), que afirma que a pesquisa bibliográfica é indicada para ampliar a visão de um problema, torná-lo mais específico, possibilitando a construção de hipóteses.

Ainda, quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser considerada documental, visto que foram pesquisados e analisados dados secundários provenientes dos registros dos atendimentos prestados pela SeTIC, bem como Leis e normas pertinentes. Para Gil (2002), a pesquisa documental utiliza todos os tipos de documentos, que são elaborados com as mais diversas finalidades, tais como assentamentos, autorizações, comunicações, entre outros.

A presente pesquisa também pode ser qualificada como um estudo de caso, pois analisa, especificamente os serviços prestados pela SeTIC. Para Vergara (2010, p. 47), estudo de caso “é o circunscrito a

uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Conforme Almeida (2011), estudo de caso é o tipo de estudo que possibilita observar e compreender em profundidade a realidade de uma organização, de um grupo ou ainda de um indivíduo.

De acordo com Yin (2005), os estudos de caso representam a melhor estratégia quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real.

Além disso, neste trabalho, os dados utilizados são provenientes de fontes primárias e secundárias. Para identificar a percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, foi elaborado, e enviado para os usuários, o questionário constante no Apêndice B, sendo que a referência principal para a sua elaboração foi obtida de Zeithaml e Bitner (2003).

Para Gil (2002), a definição de questionário pode ser compreendida como um conjunto de questões a serem respondidas pelo pesquisado. Pádua (2008) também define questionário como sendo um instrumento de coleta de dados que é preenchido pelo pesquisado, sem a presença do pesquisador. Para Almeida (2011), o questionário é uma excelente forma de coleta de dados, principalmente quando o objetivo é a padronização nas perguntas e nas respostas.

Para atingir ao objetivo específico de “descrever os serviços prestados pela SeTIC”, foi elaborado o Apêndice A. Para a consecução desse objetivo foi realizada uma pesquisa documental, no Catálogo de Serviços constante no portal da SeTIC, <http://setic.ufsc.br/servicos/>, onde estão registrados todos os serviços que são prestados pela SeTIC. Segundo Gil (2002), quando o material consultado é interno à organização, recomenda-se que seja considerada como fonte documental. Ainda, Gil (2002) define documento como sendo algo capaz de comprovar algum fato ou acontecimento. As pesquisas documentais são numerosas e diversificadas, pois qualquer unidade portadora de dados pode ser considerada documento (GIL, 2002). Vergara (2010) também define pesquisa documental como sendo aquela que é realizada em documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza e armazenados nos mais diversos dispositivos, entre eles, dispositivos de armazenamento por meios ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é constituída de todos os usuários dos serviços prestados pela SeTIC. Portanto, conforme os dados disponíveis no sítio oficial da PROPLAN (UFSC, 2013b), em seu relatório de gestão, há aproximadamente 30.300 alunos de Graduação e mais de 6.300 alunos de Pós-Graduação. Existem, ainda, mais de 5.500 servidores entre docentes e técnicos administrativos em educação. Os números apresentados totalizam uma clientela potencial de mais de 42.000 usuários da SeTIC.

No contexto desta pesquisa, podem ser considerados usuários das TI e TICs da UFSC, os servidores docentes e técnicos administrativos da universidade, bem como os alunos que as utilizam para pesquisar e organizar as informações e que, posteriormente, transformam-nas em conhecimento.

Assim, os usuários são as pessoas que conhecem e utilizam os serviços prestados pela SeTIC, e são eles os mais indicados para dar sua opinião sobre o nível de qualidade do atendimento do setor. Estes podem ser classificados como a população deste estudo. Conforme Vergara (2010), a população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão estudadas. Para Roesch (2009), população é um conjunto de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para atingir o objetivo de um estudo.

A população a ser considerada nesta pesquisa, engloba todos os usuários que fizeram, até o início da aplicação do questionário, alguma solicitação de serviço que esteja registrada na base de dados da SeTIC.

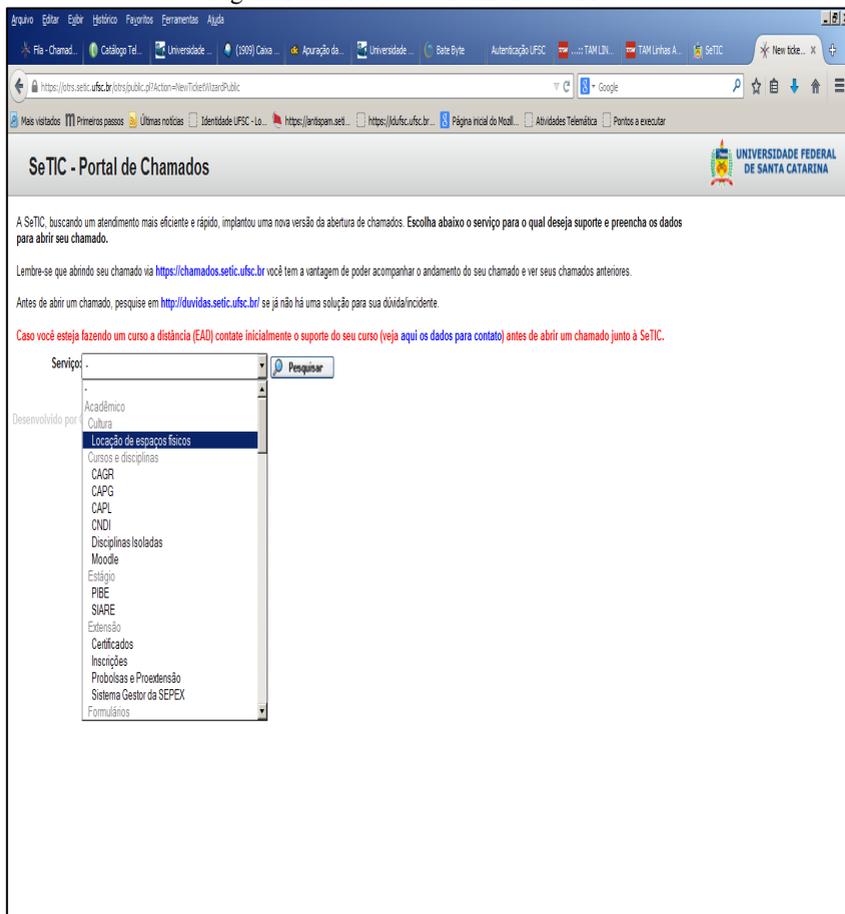
Ressalta-se, porém, que a amostra a ser considerada para fins da aplicação do questionário foi composta pelos usuários dos serviços prestados pela SeTIC que fizeram pelo menos 02 (duas) solicitações entre 01 de agosto de 2013 e 31 de julho de 2014. A consulta realizada na base de dados, <https://otrs.setic.ufsc.br/>, dos chamados registrados nesse período, apontou um total de 20.854 chamados realizados por 1.326 usuários.

Esta delimitação pode ser considerada uma amostra intencional; Creswell (2010) a considera como amostragem por julgamento; para Santos (2012), trata-se de uma amostragem não probabilística; segundo Diehl e Tatim (2004), não se fez uso de uma forma aleatória de seleção, esta foi feita de maneira intencional pelo pesquisador, que se dirige a determinados elementos da população alvo do estudo.

O registro das solicitações de serviço é feito pelos próprios usuários no portal de atendimento da SeTIC,

<http://atendimento.setic.ufsc.br/>. Conforme pode ser visto na Figura 2, ao realizar uma solicitação, o usuário escolhe, no Catálogo de Serviços, aquele que corresponde a sua necessidade.

Figura 2 – Portal de atendimento SeTIC



Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como base a página <http://atendimento.setic.ufsc.br/> (UFSC, 2014).

### 3.2.1 Operacionalização das variáveis

Para atingir os objetivos deste estudo, foi elaborado o quadro 2, onde estão relacionados os objetivos específicos, as variáveis necessárias para atingir cada um deles e a coleta de dados que se referem às questões que ajudarão a atingir os objetivos.

Para a elaboração do questionário, além da observação participante natural, foram consideradas as seguintes categorias de análise (quadro 2): confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis.

Quadro 2 – Operacionalização das variáveis

Objetivos	Variáveis	Coleta de dados
a) descrever os serviços prestados pelo pela SeTIC;	Os serviços avaliados pelos usuários são apresentados no apêndice A	Apêndice A
b) medir a satisfação dos usuários dos serviços prestados pela SeTIC;	confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis.	Apêndice B, questões: 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 9.1, 9.2, 9.3, 10 e 13.
c) propor um conjunto de ações que possam levar ao aperfeiçoamento do serviço de atendimento da SeTIC.	confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis.	Apêndice B, questões: 1, 2, 3,4, 11, 12 e 14.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Estas categorias (quadro 2) foram selecionadas por se tratarem de variáveis já validadas em outros estudos científicos, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988).

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O questionário (Apêndice B) foi enviado por meio do Sistema Computacional Collecta. Este sistema pode fazer pesquisas e avaliação institucional para a UFSC; foi um projeto elaborado para defesa da dissertação do aluno da UFSC, José Marcos da Silva, no PPGAU em 2012. No Collecta, é possível descrever o público alvo, grupo de questões, alternativas das questões, período da pesquisa e resultados. O questionário, constante no apêndice B, é composto de 24 questões fechadas e uma questão aberta, e foi aplicado no período de 10 a 30 de setembro de 2014.

Os respondentes foram numerados de forma sequencial (01 a 325), na ordem em que foram recebidas as respostas da pesquisa; esta organização facilitou a identificação das respostas subjetivas. Aqueles usuários que não apresentaram sugestões também foram numerados sequencialmente.

Conforme Lakatos e Marconi (1991), apesar de limitar a liberdade das respostas dos questionados, o questionário facilita o trabalho do pesquisador quanto à tabulação, pelo fato de as respostas serem mais objetivas.

Para a avaliação da percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, foi aplicado o questionário consignado no Apêndice B utilizando-se a escala Likert, onde os componentes da escala foram organizados partindo-se da opinião mais favorável à menos favorável: concordo totalmente; concordo; indiferente; discordo; discordo totalmente. Este instrumento é usado frequentemente em pesquisas de sondagem. Utiliza-se para conhecer a opinião dos inquiridos, perguntando-lhes em que medida estão de acordo ou desacordo com uma questão. Segundo Ghiglione e Matalon (1993, p. 292),

Inicialmente Likert propôs um método de cálculo do resultado final através de uma média ponderada das respostas dadas, atribuindo em cada item um peso a cada nível de concordância expresso pelo sujeito. Esses pesos são calculados de acordo com a assumpção de que está subjacente à atitude uma distribuição Normal e tomando como referência as frequências de resposta quando da aferição da escala.

Em relação ao aspecto temporal da pesquisa científica, caracteriza-se como um estudo de corte transversal que, segundo Roesch (2009), é uma metodologia projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente, ou seja, trata-se de trabalho científico no qual o pesquisador coleta os dados do experimento em um momento. Então, o período analisado, foi de 01 de agosto de 2013 a 31 de julho de 2014, ou seja, os usuários que demandaram os serviços prestados pela SeTIC nesse período foram convidados a responder ao questionário constante do apêndice B, somente no período de 10 a 30 de setembro de 2014.

Salienta-se que os gráficos apresentados no capítulo 4 possuem apenas uma casa decimal, dessa forma a soma dos percentuais não resultará em 100%. Todavia, para a análise foram utilizados os dados analíticos gerados pelo sistema COLLECTA, que apresentam duas casas decimais.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentado o perfil dos respondentes, com informações que os caracterizam, tais como: função na UFSC, tempo de serviço, faixa etária, sexo, escolaridade entre outros. Ainda, são analisadas as respostas daqueles que responderam ao questionário constante do Apêndice B.

Para atingir ao primeiro objetivo específico desta dissertação, – descrever os serviços prestados pela SeTIC – é apresentado o apêndice A. Apresenta-se ali a relação dos serviços oferecidos por aquela superintendência, dentre os quais pode-se destacar o sistema de controle acadêmico CAGR; o serviço de manutenção de computadores; a redeUFSCsemfio – Eduroam; o serviço de e-mail – correio eletrônico; o idUFSC – Identidade única; o serviço de impressão e digitalização; o serviço de pastas – compartilhamento de arquivos; a instalação e manutenção de pontos de rede; o terminal de software, entre outros.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Dentre os 1.326 (mil trezentos e vinte e seis) usuários para os quais foi encaminhado o pedido para responder ao questionário, 325 o responderam efetivamente. Desses, 70 são servidores docentes, 235 servidores técnicos administrativos, 11 alunos da pós-graduação e 07 alunos de graduação. Do total de respondentes, 158 são do sexo feminino e 167 do sexo masculino. Também, pode-se verificar que há uma concentração maior de respondentes em duas faixas etárias, ou seja, 98 usuários têm entre 25 e 35 anos e, na faixa etária de 45 a 55, foram 111 respostas.

### 4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Neste item, são apresentadas as perguntas e os gráficos que foram gerados em decorrência desta pesquisa, com a análise dos resultados bem como o quadro 03 com o resumo das manifestações dos usuários feitas na pergunta 25. Além disso, foram inseridos de maneira literal, comentários que os respondentes fizeram referentes ao tema pesquisado, bem como, a relação entre os aspectos pesquisados e a fundamentação teórica. Para uma melhor compreensão da análise dos resultados, as perguntas foram numeradas de forma sequencial de 01 a 25.

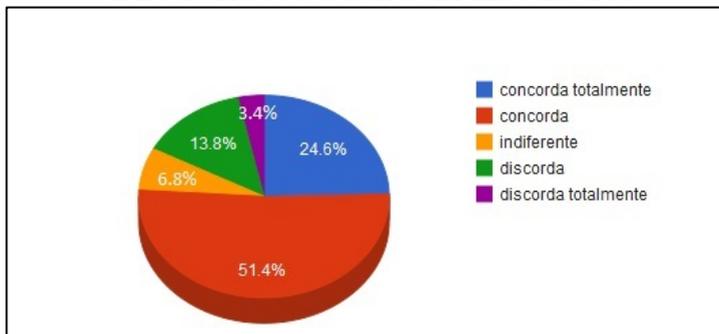
#### 4.2.1 Modelo gerencial da UFSC

As perguntas 01 e 02 foram elaboradas com o objetivo de compreender a percepção dos usuários em relação ao modelo gerencial adotado pela Universidade Federal de Santa Catarina.

A pergunta 01 foi formulada da seguinte forma: “Considerando que a UFSC faz parte da administração pública federal, você percebe que, de maneira geral, os serviços prestados podem ser considerados burocráticos, com processo decisório centralizado, autoritário e focado na cadeia de comando?”.

Em resposta, observou-se, na percepção dos usuários da SeTIC, que 76% dos entrevistados que responderam ao questionário, disseram que concordam ou concordam totalmente, conforme pode ser visto no gráfico 01. Para ilustrar esta percepção, apresenta-se a manifestação do respondente 132: “Os processos são muito burocratizados, engessados, repetidos (em termos de info a passar), mas ocorrem por conta – em parte – da legislação, e são difíceis de serem automatizados”, (sic).

Gráfico 1 - Processo decisório centralizado na UFSC



Fonte: Dados primários, 2014.

Desta forma, considerando-se o elevado número de usuários que responderam afirmativamente a esta pergunta, pode-se perceber claramente que os usuários dos serviços da SeTIC consideram que o modelo gerencial adotado na UFSC é burocrático e focado na cadeia de comando. Assim, afirmam Laner e Cruz Júnior (2004), que, historicamente, a administração pública oferece aos cidadãos uma prestação de serviço inadequada e burocrática.

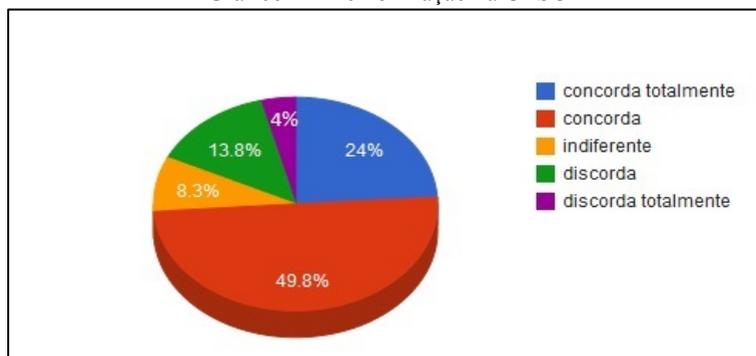
A segunda questão também está relacionada ao processo administrativo; nesta pesquisou-se a possibilidade de a UFSC implantar

um novo modelo organizacional focado na flexibilização, em que o processo de tomada de decisões é mais flexível, inovador e eficaz.

A pergunta 02 foi: “Um novo modelo organizacional vem sendo adotado por diversas organizações no Brasil definido como flexibilização, no qual o processo de tomada de decisões é mais flexível, inovador e eficaz. Você vislumbra a possibilidade de adoção desse processo na UFSC?”.

O gráfico 02 mostra que 73,85% dos respondentes acreditam que a UFSC poderia adotar um novo modelo de administração, de forma que haja maior flexibilização e ainda possa fazer uso da racionalidade substantiva. O respondente 136 afirma que deve haver “Maior flexibilização e delegação de serviços”.

Gráfico 2 - Flexibilização na UFSC



Fonte: Dados primários, 2014.

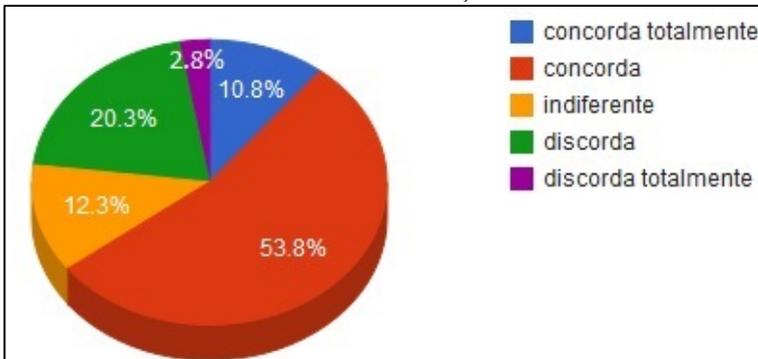
Existe, portanto, uma indicação na resposta desta segunda pergunta de que os usuários desejam um processo de mudança. De acordo com Kovács e Castilho (1998), está havendo uma substituição do velho paradigma modelo-produtivo/fordista por outro novo pós-taylorista/fordista, caracterizado pela flexibilidade. Ainda, segundo Cruz Júnior (1988), é preciso construir um novo paradigma para a organização e a administração de entidades públicas.

#### 4.2.2 Apresentação e divulgação dos serviços da SeTIC

A pergunta 03 foi assim formulada: “Você considera que a forma utilizada pela SeTIC para ofertar os seus serviços (<http://setic.ufsc.br/serviços>) é adequada?”.

Observa-se, nas respostas dos usuários, que 64.6% concordam totalmente ou concordam, que a forma utilizada pela SeTIC de ofertar seus serviços é adequada conforme pode ser visto no gráfico 03. Contudo, 33.9 % responderam de maneira negativa a mesma pergunta, discordando ou discordando totalmente.

Gráfico 3 - Ofertas dos serviços da SeTIC



Fonte: Dados primários, 2014.

Este resultado leva à percepção de que o portal de serviços disponibilizado pela SeTIC precisa ser aprimorado, conforme pode ser comprovado na manifestação do respondente 268: “sinto que o site poderia ser melhor organizado, mais moderno, mais informativo que efetivamente é e, a isso, atribuo à centralização da SeTIC, que já tem muitas demandas e que acaba por colocar o site no ‘bolo’, quando ele poderia ser gerido pela comunicação”.

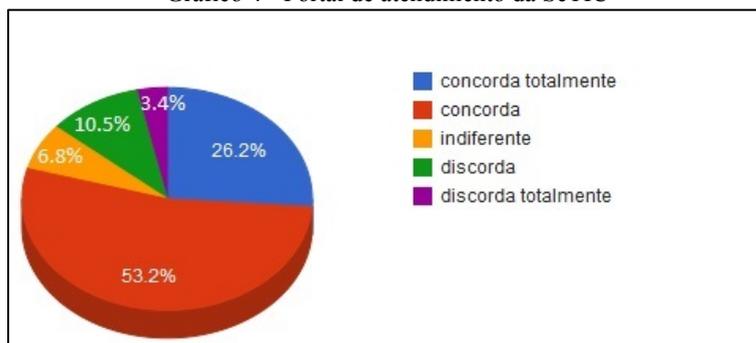
O respondente 314 também manifestou sua opinião sobre o assunto da seguinte forma: “Melhorar na divulgação”.

O resultado positivo pouco expressivo, as críticas e sugestões apresentadas demonstram descontentamento dos usuários em relação ao catálogo de serviços da SeTIC; percebe-se que as expectativas desses usuários não estão sendo atendidas, contrapondo com o que afirma Piazza (1999, p. 55), de que “o atendimento com qualidade significa agregar valor, prestando ao cliente serviços que, na sua percepção, atendam e superem suas expectativas”.

A pergunta 04 foi elaborada com o objetivo de conhecer a percepção dos usuários em relação ao portal de atendimento da SeTIC: “Você considera adequado o canal de atendimento (<http://atendimento.setic.ufsc.br/>) disponibilizado pela SeTIC”?

A grande maioria dos usuários, 79.4% concordam totalmente ou concordam com essa forma de solicitação de serviço, conforme se observa no gráfico 4. Para ilustrar essa concordância, apresenta-se a manifestação do respondente 79: “O processo *on line* de solicitação de serviços, diminui muito a circulação dos ‘chatos’ papéis e gastos com telefone. Tudo limpo, organizado e arquivado”. Segundo Ford, McNair e Perry (2005), a maior parte dos problemas causados nas empresas ocorre por falhas nos sistemas, não por falhas humanas. O sistema poderia prevenir a ocorrência de defeitos, bem como a sua reincidência.

Gráfico 4 - Portal de atendimento da SeTIC



Fonte: Dados primários, 2014.

Entretanto, há dentre as sugestões e críticas apresentadas na pergunta 25, várias manifestações, de que os usuários se ressentem de um atendimento mais efetivo por meio do telefone.

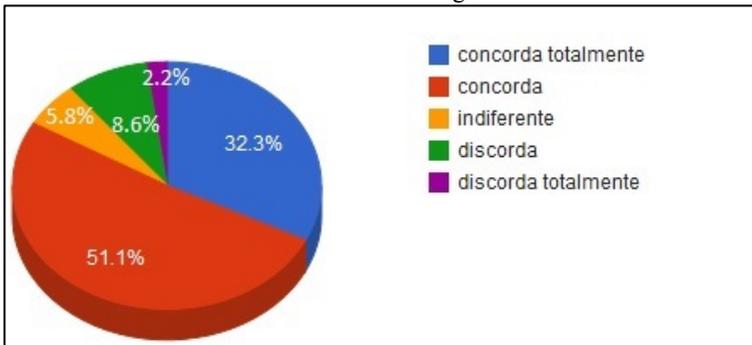
#### 4.2.3 Confiabilidade no atendimento da SeTIC

A pergunta 05, que versa sobre confiabilidade, foi: “Quando você tem uma dúvida ou um problema, você confia que, ao registrar um chamado, os responsáveis pelo atendimento têm interesse em resolver?”.

Diante da análise do gráfico 05, percebe-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 83.4% demonstra confiar que o registro de sua solicitação será atendido e que os responsáveis pelo atendimento da superintendência demonstram ter interesse em resolver o problema.

Dessa forma, pode-se inferir que os usuários da SeTIC percebem a existência da confiabilidade quando solicitam os serviços, bem como, que os seus servidores demonstram ser responsáveis prestando um serviço confiável. Este resultado está de acordo com o que afirma Kotler (2000), de que é fundamental que os produtos e serviços das organizações apresentem confiança nos serviços prestados. Ainda, Correa e Caon (2010) alegam que é necessário que o desejo do cliente seja atendido.

Gráfico 5 - Confiabilidade no registro do chamado

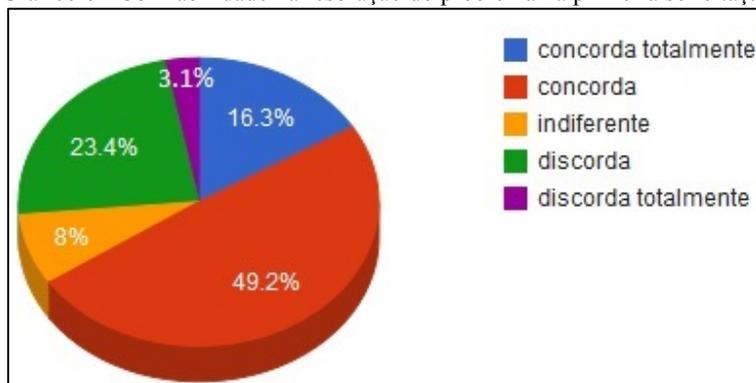


Fonte: Dados primários, 2014.

A pergunta 06, que também trata da confiabilidade, foi: “Quando você solicita atendimento à SeTIC, você confia que o problema será resolvido já na primeira solicitação?”.

À vista da interpretação do gráfico 06, constata-se que a maioria dos pesquisados (65.5%) concordam totalmente ou concordam que, quando solicitado o atendimento à SeTIC, é possível confiar que o problema será resolvido já na primeira solicitação. No entanto, 26.5% dos respondentes disseram que discordam ou discordam totalmente, não confiando na eficácia do serviço e dos atendentes em solucionar o problema de forma imediata.

Gráfico 6 - Confiabilidade na resolução do problema na primeira solicitação



Fonte: Dados primários, 2014.

Este percentual negativo, superior a 25% dos pesquisados, pode ser considerado expressivo, e merece ser observado pelos gestores daquela superintendência, considerando-se, que na pergunta número 05, os respondentes, na sua maioria, (83.4%) disseram que confiam que, ao registrar uma solicitação, esta será atendida. Então, esses gestores necessitam encontrar formas de atendimento que resultem na solução da solicitação sem que esta precise ser reiterada. Nesse sentido, o cliente associa os serviços prestados de alta qualidade à segurança e à confiabilidade (JACOBSEN; CRUZ JÚNIOR; MORETO NETO, 2006). Já, para Zeithaml e Bitner (2003), confiabilidade consiste na capacidade de entregar o serviço que foi prometido com segurança e precisão.

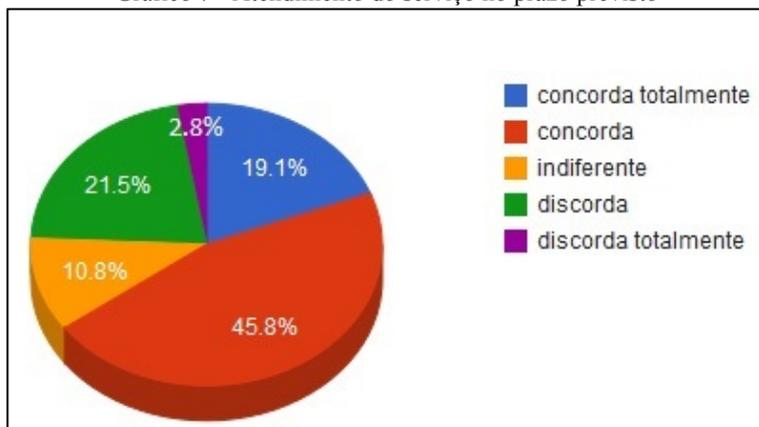
Ainda, para verificar a confiabilidade no atendimento, foi elaborada a pergunta 07: “A sua solicitação de serviço normalmente é atendida no prazo previsto?”.

Observa-se, no gráfico 7, que a maioria dos entrevistados, 64.9%, concordam totalmente ou concordam que a resposta à solicitação de serviço é adequada. Todavia, outros 24.3% disseram que discordam ou discordam totalmente, constando que nem sempre o serviço prestado é realizado no prazo determinado.

A manifestação desses usuários pode representar que há a necessidade de uma maior atenção aos prazos estipulados pela SeTIC para a prestação dos seus serviços. Também pode evidenciar algumas carências, principalmente no que se refere ao número de servidores disponíveis para a realização das atividades do órgão, conforme a manifestação do respondente 224 em relação ao assunto: “Creio que é um setor sobrecarregado da UFSC, que carece de mais mão de obra”.

Ainda, o usuário 205, aduz que é necessário “talvez um número maior de servidores efetivos que tenham conhecimento e domínio sobre os serviços do Setic, ou seja, que tenha no mínimo dois servidores para cada sistema disponibilizado pelo setor”, (sic). Atender ao cliente no prazo previsto significa que a organização trabalha com eficácia. Para Sander (1995), eficácia é o processo institucional que revela a capacidade administrativa para atingir as metas estabelecidas ou os resultados propostos.

Gráfico 7 - Atendimento do serviço no prazo previsto



Fonte: Dados primários, 2014.

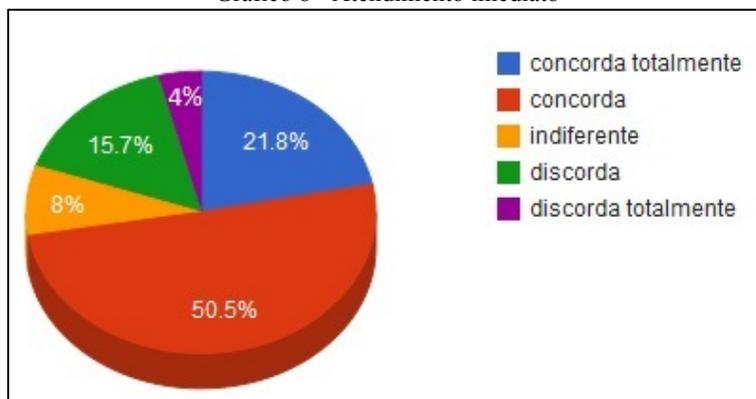
Assim, percebe-se que a SeTIC necessita rever os processos produtivos visando uma maior eficácia.

#### 4.2.4 Presteza dos atendentes da SeTIC

A pergunta 08 tem como objetivo conhecer a presteza dos atendentes da SeTIC, e foi elaborada da seguinte forma: “As pessoas responsáveis pelo atendimento da SeTIC, o atendem prontamente?”.

A resposta obtida, conforme demonstra o gráfico 08, é que 72.3% concordam totalmente ou concordam que o atendimento é imediato.

Gráfico 8 - Atendimento imediato



Fonte: Dados primários, 2014.

O respondente 114 apresentou o seguinte comentário: “[...] quando eu preciso, e ligo para o SeTIC, sempre fui prontamente atendido ou tive uma resposta para aguardar o atendimento até determinado dia” (sic). No mesmo sentido, vem a declaração do respondente 122 que, assim manifestou-se: “[...] posso afirmar que todas as vezes que solicitei apoio do SeTIC fui atendido exemplarmente”, (sic).

O atendimento da SeTIC, na opinião de seus usuários, está de acordo com Giansesi e Corrêa (1996), para os quais a prontidão na prestação de serviço é essencial; assim a velocidade de atendimento pode ser considerada como um dos critérios de avaliação da qualidade do serviço.

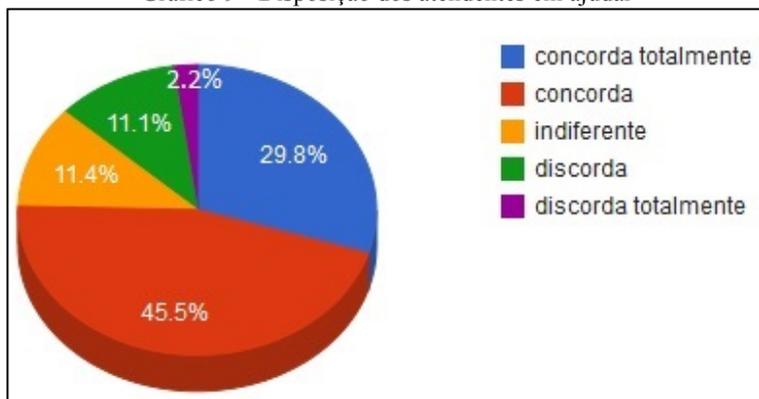
Todavia, contrapondo essas opiniões, 19.7% dos usuários que responderam ao questionário disseram que discordam ou discordam totalmente deste pronto atendimento. Esta constatação está representada pela fala do respondente 125, ao afirmar que deve haver “maior agilidade em atendimentos específicos”.

Também, com a intenção de conhecer a presteza dos atendentes da SeTIC, foi elaborada a pergunta 09: “Os atendentes da SeTIC estão sempre dispostos a ajudá-lo?”.

Observa-se, no gráfico 9, que os usuários dos serviços prestados pela SeTIC, na sua grande maioria (75.3%), manifestaram-se positivamente a esta pergunta. Para ilustrar essa concordância dos usuários com respeito à questão, apresenta-se a revelação do respondente 210: “Já considero que os serviços do SeTIC são

excelentes, sendo o setor da UFSC que atende às minhas solicitações mais prontamente”. Há que ressaltar também, que apenas 12.35% dos respondentes discordaram ou discordaram totalmente de que aquelas pessoas que são responsáveis pelo atendimento não estão dispostas a ajudá-los. Analisando o posicionamento dos usuários com respeito a esta questão, percebe-se que a prestação de serviços da SeTIC está de acordo com Oliver (1997, p. 13), de que “satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor”.

Gráfico 9 - Disposição dos atendentes em ajudar

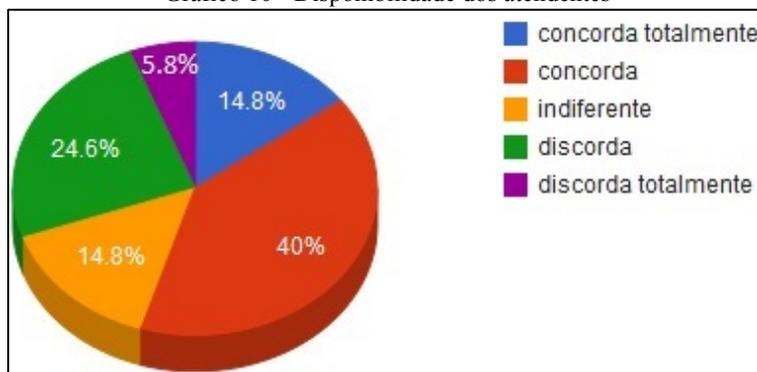


Fonte: Dados primários, 2014.

Ainda visando conhecer a presteza dos atendentes, a pergunta 10 foi assim formulada: “Os servidores que prestam atendimento na SeTIC nunca se mostram demasiadamente ocupados para atender a sua solicitação?”.

Em que pese a manifestação favorável de 54,8% dos usuários, conforme se observa no gráfico 10, a análise das respostas apresentadas leva ao entendimento de que há uma percepção por parte desses de que os servidores da SeTIC aparentam estar muito ocupados, o que pode representar que esses servidores podem estar submetidos a uma sobrecarga de trabalho, haja vista que mais de 30% discordaram ou discordaram totalmente da pergunta.

Gráfico 10 - Disponibilidade dos atendentes



Fonte: Dados primários, 2014.

O respondente 209 apresentou uma sugestão que pode contribuir para uma maior compreensão do assunto: “Necessidade de contratação de mais servidores para que as demandas por novos softwares sejam atendidas rapidamente”. Conforme o respondente 179 “Vejo bons profissionais que, muitas vezes, acabam tendo tantas atividades que não dão conta de cumprir a maioria delas”.

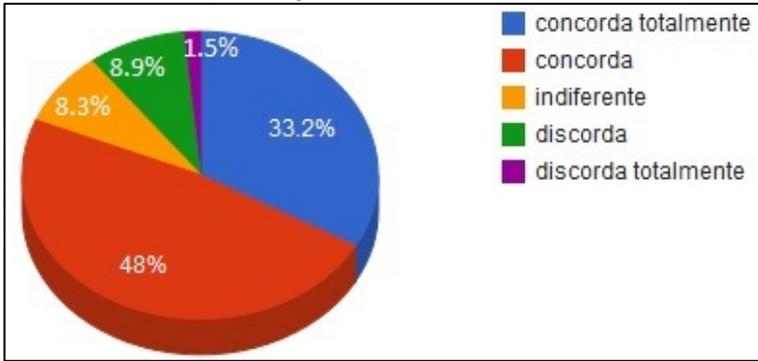
Analisando o gráfico 10, pode-se afirmar que existem deficiências de disponibilidade de servidores para o pleno atendimento dos usuários, estando em desacordo com o que afirma Shiozawa (1993), de que as organizações que forem capazes de manter o foco no usuário e a atenção nas suas necessidades, tanto atuais quanto futuras, serão aquelas que experimentarão a prosperidade em longo prazo.

#### 4.2.5 Segurança no atendimento

A pergunta 11, que versa sobre a segurança no atendimento, foi apresentada aos usuários da seguinte forma: “Você se sente seguro ao solicitar atendimento à SeTIC?”.

A análise dos resultados dessa pergunta, conforme mostra o gráfico 11, evidencia que a grande maioria dos usuários, ou seja, 81,2% têm opinião positiva quando se trata de segurança na solicitação de serviços. Apenas 10,4% dos questionados responderam de maneira negativa.

Gráfico 11 - Segurança na solicitação de serviço



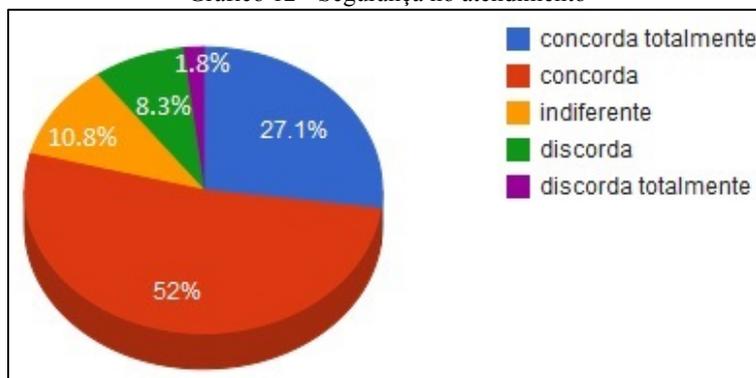
Fonte: Dados primários, 2014.

Nesse sentido, para ilustrar a percepção positiva dos usuários, apresenta-se a manifestação do respondente 128: “Atualmente o SeTIC vem desenvolvendo um atendimento eficaz, interativo e moderno, um atendimento de notória qualidade”. Sendo assim, identificou-se que a SeTIC executa um atendimento de qualidade e que transmite segurança. Conforme afirmam Zeithaml e Bitner (2003), segurança dos serviços prestados compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança.

A pergunta 12 é referente à conduta dos atendentes, e tem como objetivo identificar se essa conduta transmite segurança aos usuários. A questão foi apresentada da seguinte forma: “O comportamento dos atendentes da SeTIC lhe transmite segurança?”.

O resultado apresentado no gráfico 12 é que 79.1% dos entrevistados têm uma opinião positiva e concordam totalmente ou concordam que os atendentes transmitem segurança. Outros 19.1 % discordaram ou discordaram totalmente e não confiam no atendente da SeTIC, e este percentual também merece ser analisado com maior atenção. Entretanto, o percentual de praticamente 80 % de respostas positivas permite uma avaliação de que os usuários, na sua maioria, têm uma visão de credibilidade nos atendentes da SeTIC. Deste modo, pode-se perceber que a atuação dos atendentes daquela superintendência está de acordo com o que afirmam Gianese e Corrêa (1996), que a qualidade de serviço está relacionada com a percepção do cliente.

Gráfico 12 - Segurança no atendimento

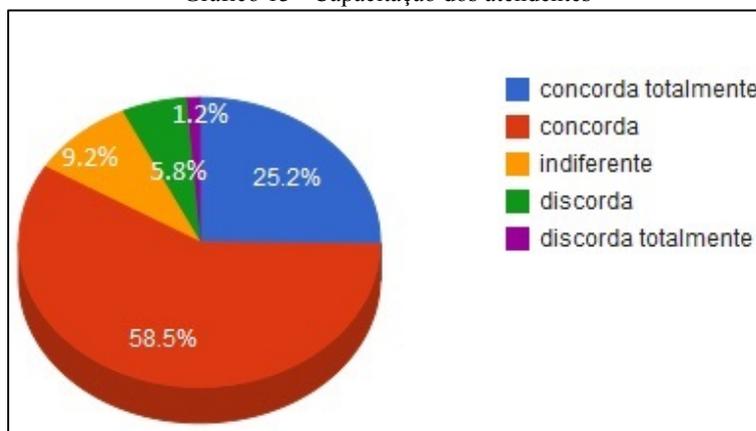


Fonte: Dados primários, 2014.

Na pergunta 13, o quesito capacitação foi pesquisado, mais especificamente se os atendentes da SeTIC estão devidamente capacitados: “Você considera que as pessoas que lhe atendem estão capacitadas para prestar o atendimento?”.

A análise do gráfico 13 permite constatar que 83.7%, ou seja, a grande maioria dos usuários que responderam ao questionário, entendem que os técnicos que fazem o atendimento na SeTIC estão capacitados para a sua atuação profissional. Em contrapartida, apenas 7% opinaram de maneira negativa.

Gráfico 13 - Capacitação dos atendentes



Fonte: Dados primários, 2014.

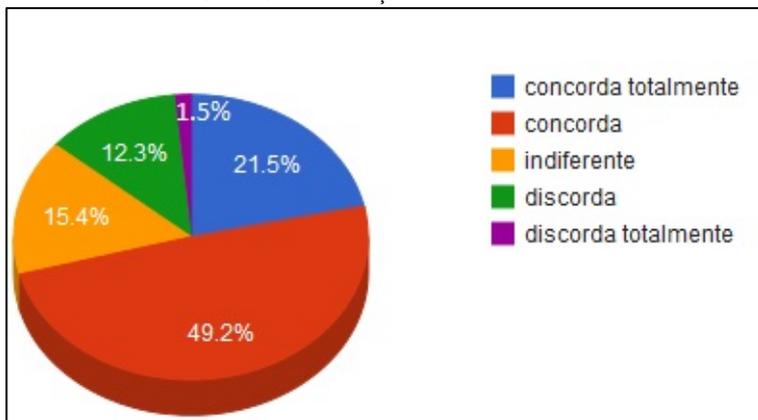
A avaliação positiva referente à capacitação dos servidores da SeTIC está de acordo com o que descrevem Menegasso e Salm (2001), de que o novo modo de produção requer formação e atualização das pessoas para que seja possível acompanhar as mudanças da sociedade pós-moderna.

#### 4.2.6 Empatia entre os atendentes e os usuários

Na pergunta 14, o foco foi desvendar se os atendentes oferecem atenção individualizada aos usuários pesquisados: “Os atendentes da SeTIC lhe dão atenção individualizada?”.

Conforme se observa no gráfico 14, 70,77 % dos entrevistados disseram que concordam totalmente ou concordam que existe atenção individualizada por parte dos funcionários da SeTIC. Já, outros 15,38 % responderam que são indiferentes. A opinião negativa foi de 13,85% dos pesquisados. No resultado desta pergunta, apesar de a maioria concordar que existe personalização, a percentagem dos indiferentes foi alta, o que pode significar que alguns usuários não percebem a devida empatia dos atendentes.

Gráfico 14 - Atenção individualizada

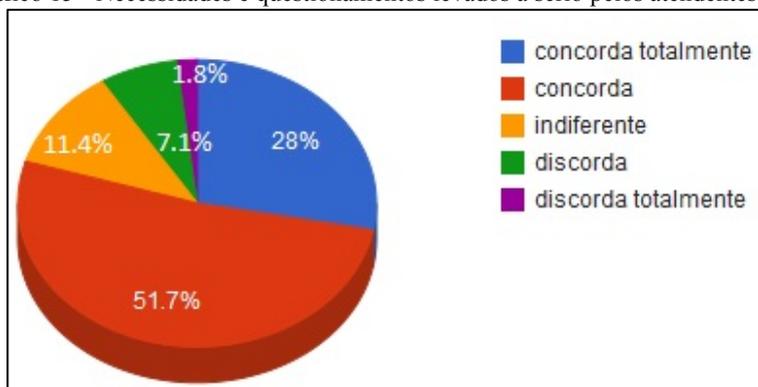


Fonte: Dados primários, 2014.

No entanto, a personalização dos serviços é fundamental no mercado atual em que se almeja a eficiência. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a noção de flexibilidade e capacidade para prestar serviços individualizados em conformidade com as necessidades dos clientes está diretamente relacionada à presteza na execução dos serviços.

Na pergunta 15, pesquisou-se a seriedade dos atendentes: “Nas suas solicitações, os atendentes da SeTIC levam as suas necessidades e questionamentos a sério?”. O resultado apresentado no gráfico 15, referente ao profissionalismo dos atendentes foi positivo, sendo que 79.7 % concordaram totalmente ou concordaram que os atendentes levam a sério as suas solicitações. Apenas 8.9 % dos pesquisados opinaram de maneira negativa. Para melhor ilustrar o resultado, segue o comentário da respondente 47: “Até a presente data, fui atendida prontamente e sempre da melhor forma. Creio, então, que o nível só precisa ser mantido”.

Gráfico 15 - Necessidades e questionamentos levados a sério pelos atendentes

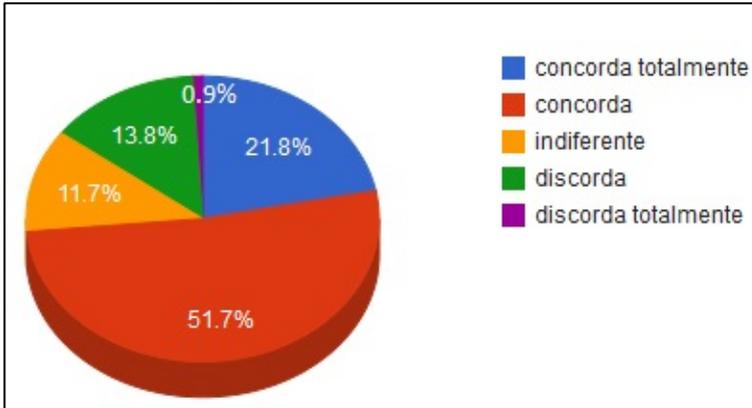


Fonte: Dados primários, 2014.

Na pergunta 16 foi questionado se existe atendimento das necessidades específicas dos usuários: “Os servidores que prestam atendimento na SeTIC compreendem as especificidades de suas necessidades?”. A análise do gráfico 16 permite verificar que a maioria dos respondentes, 73.5 % entendem que existe este cuidado no atendimento. No entanto, 14,7 % dos entrevistados discordaram totalmente ou discordaram. Este índice significativo da resposta negativa dos entrevistados pode indicar que os atendentes precisam compreender ou melhorar a comunicação com o usuário. Talvez ainda, também haja resquícios de uma cultura organizacional que predominou por muitos anos no setor de TIC da universidade, onde o atendimento aos usuários era feito predominantemente de forma presencial, no qual havia a interação direta do usuário com o responsável pelo atendimento. Esta possibilidade está indicada na manifestação do respondente 01, que assim expressou a sua opinião: “Considerando a cultura institucional

onde historicamente predominou o atendimento presencial, ampliar a possibilidade do usuário manter contato direto com os técnico da SeTIC, pelo menos no período de transição atend. virtual/atend. presencial, visto que essa possibilidade torna, ao meu ver, o contato mais personalizado”, (sic). Para Laner e Cruz Júnior (2004), a cultura organizacional interfere no desempenho das organizações.

Gráfico 16 - Compreensão das necessidades dos usuários da SeTIC



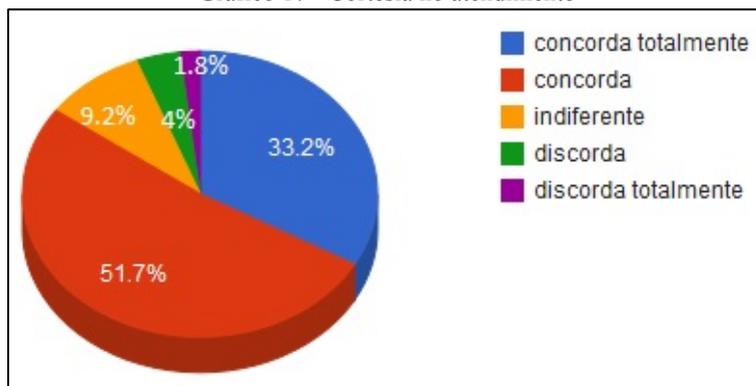
Fonte: Dados primários, 2014.

Neste subitem sobre empatia, é importante desvendar se existe cortesia no atendimento; assim, foi questionado na pergunta 17: “O atendimento sempre é realizado de forma Cortês?”. Entre os pesquisados, 84.9% responderam de maneira positiva, dizendo que concordam totalmente ou concordam, conforme se observa no gráfico 17. Apenas 5.8% dos usuários responderam negativamente a esta pergunta sinalizando que o atendimento não é adequado e não está sendo realizado de forma cortês. A manifestação do respondente 07 leva ao entendimento de que há cortesia no atendimento, “[...] tem pessoas que fazem um atendimento excelente e prestativo”. Nesse mesmo sentido, o respondente 08 assim afirmou: “Parabéns pelo trabalho e seriedade empregado pelos servidores da SeTIC!”.

Verificou-se, com este resultado positivo, de praticamente 85% de manifestação favorável dos usuários, que os serviços que são prestados pela SeTIC aos seus usuários está no caminho do excepcional atendimento ao cliente, conforme entendem Ford, McNair e Perry (2005, p. 33): “abrange a política corporativa, o sistema telefônico, a aparência das instalações, a aparência do pessoal, roupas, tom de voz,

habilidades para escutar, energia e boas maneiras”.

Gráfico 17 - Cortesia no atendimento

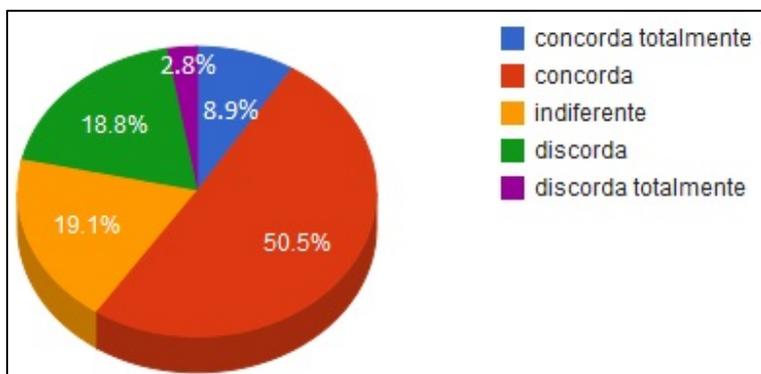


Fonte: Dados primários, 2014.

#### 4.2.7 Aspectos tangíveis

Na pergunta 18 foram avaliados os aspectos tangíveis relativos aos serviços prestados pela SeTIC: “Os equipamentos disponíveis de infraestrutura de rede possuem nível de qualidade elevado?”. Conforme se observa no gráfico 18, a maioria, 59.4% afirmaram que concordam totalmente ou concordam. O alto índice de indiferentes chama atenção na resposta desta questão: 19.1% daqueles que responderam ao questionário se manifestaram indiferentes ao assunto. Também, há que ser considerada a opinião negativa dos usuários a respeito do assunto: 21.6% daqueles que responderam ao questionário discordaram ou discordaram totalmente de que os equipamentos de infraestrutura possuem elevado nível de qualidade, conforme opinou o respondente 224 “[...] para que os serviços do SeTIC sejam satisfatórios, creio que é necessário também investimento em melhorar a infra estrutura física da rede da UFSC”. Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988), os aspectos tangíveis fazem parte das dimensões da qualidade. Os quesitos dos aspectos tangíveis são: aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos e pessoal.

Gráfico 18 - Infraestrutura de rede da SeTIC

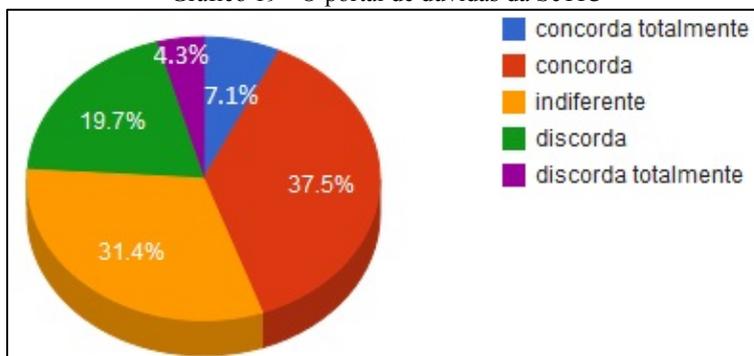


Fonte: Dados primários, 2014.

Na pergunta 19 foi pesquisado sobre a eficiência do portal de dúvidas da SeTIC, que é disponibilizado aos usuários: “O portal de dúvidas da SeTIC, <https://duvidas.ufsc.br> apresenta informações claras e suficientes para resolver a maioria de seus problemas?”.

Para essa pergunta, 44.5% dos usuários que responderam ao questionário se posicionaram de forma positiva, afirmando que concordam totalmente ou concordam que o portal de dúvidas da SeTIC é claro e possui informações suficientes para resolver as suas dúvidas ou problemas (gráfico 19). Esse percentual de aprovação abaixo de 45% indica que o portal precisa ser revisto e aprimorado. Os indiferentes foram 31.4%, e esse elevado índice também merece ser melhor analisado pelos gestores da SeTIC. Para o pesquisador, este baixo índice de aprovação evidencia que há a necessidade da implantação de um programa de capacitação para os usuários dos serviços da SeTIC, para que esses se sintam mais confiantes ao utilizá-los.

Gráfico 19 - O portal de dúvidas da SeTIC

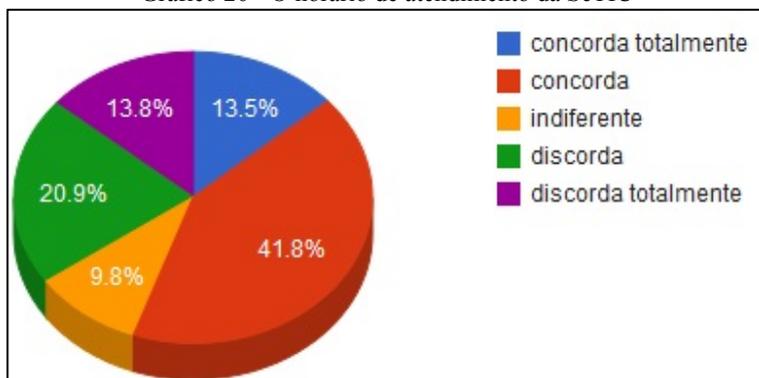


Fonte: Dados primários, 2014.

Por outro lado, 24% responderam de maneira negativa, afirmando que discordam ou discordam totalmente da qualidade das informações contidas no portal. O respondente 52 manifestou a sua opinião da seguinte forma: “Melhorar o portal de dúvidas com algum tipo de manual mais extenso, bem prático, detalhando as possíveis dúvidas”. Já o respondente 141 apresentou a seguinte sugestão: “A parte de tutoriais e ajuda deveria ser completamente revista e atualizada”. O respondente 275 também apresentou a sua crítica da seguinte forma: “A estrutura do catálogo de serviços do setic no site da ufsc é péssima, não é clara, nem direta” (sic).

Na questão 20 foi pesquisado o horário de funcionamento da SeTIC: “O horário de atendimento da SeTIC (horário comercial) é satisfatório?”. Observa-se no gráfico 20, que os entrevistados que opinaram de maneira positiva foram 55.3%. No entanto, os que opinaram de maneira negativa foram 34.7% dos pesquisados. Ficou evidente, que na opinião dos usuários da SeTIC, o horário de funcionamento do setor precisa ser revisto. Neste sentido, opinou o respondente 53: “A SETIC poderia ampliar seu horário de atendimento. Por exemplo, ter plantões em finais de semanas, visto que há muitas atividades na UFSC nesse período”. Já o respondente 73 comentou: “Ampliar os horários de atendimentos, pois têm centros de ensino que trabalham no período "noturno" e também buscar junto aos centros as suas necessidades nessa área” (sic). Para o respondente 68: “Horário de atendimento que atendam os setores que funcionam no período noturno. Das 18h as 22h” (sic).

Gráfico 20 - O horário de atendimento da SeTIC

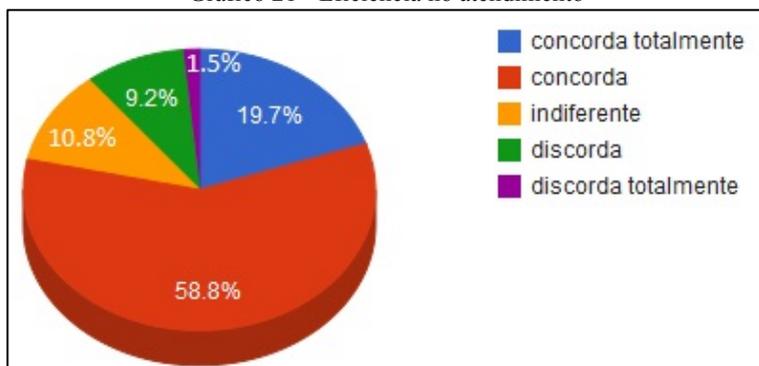


Fonte: Dados primários, 2014.

#### 4.2.8 Eficiência e clareza na comunicação

Na prestação de serviços, a eficiência é um fator primordial. Neste sentido foi questionado na pergunta 21 desta pesquisa: “Há eficiência no atendimento dos serviços prestados pela SeTIC?”. A maioria dos entrevistados 78,5% afirmou que concordam totalmente ou concordam que o serviço prestado pelos servidores da SeTIC é realizado de forma eficiente, (gráfico 21).

Gráfico 21 - Eficiência no atendimento



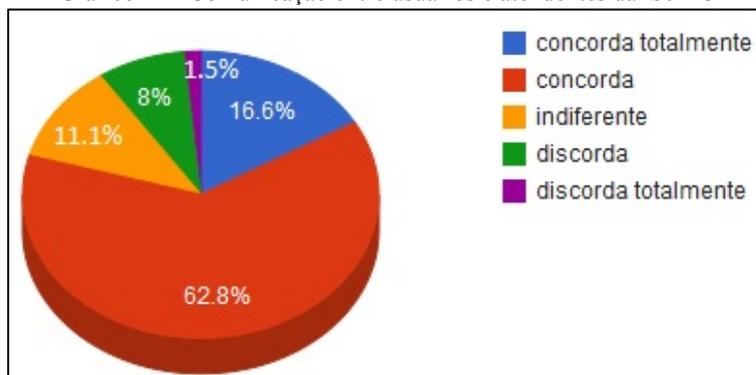
Fonte: Dados primários, 2014.

Apenas 10,7% dos entrevistados discordaram ou discordaram totalmente da eficiência desta superintendência. O respondente 189 opinou sobre este assunto: “Considero de excelente qualidade e

eficiência os serviços oferecidos pela SeTIC, pois invariavelmente nossas solicitações são prontamente atendidas”. De acordo com Sander (1982), eficiência é o preceito administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o menor dispêndio de recursos, energia e tempo.

A boa comunicação é um requisito da prestação de serviços, sendo assim, na pergunta 22 foi pesquisado como estava sendo a comunicação entre usuários e os atendentes da SeTIC: “Existe clareza na informação prestada ou na resposta às suas dúvidas ou questionamentos?” Os entrevistados, na sua maioria (79.4%), opinaram de maneira positiva (gráfico 22). Apenas 9.5% opinaram de maneira negativa.

Gráfico 22 - Comunicação entre usuários e atendentes da SeTIC



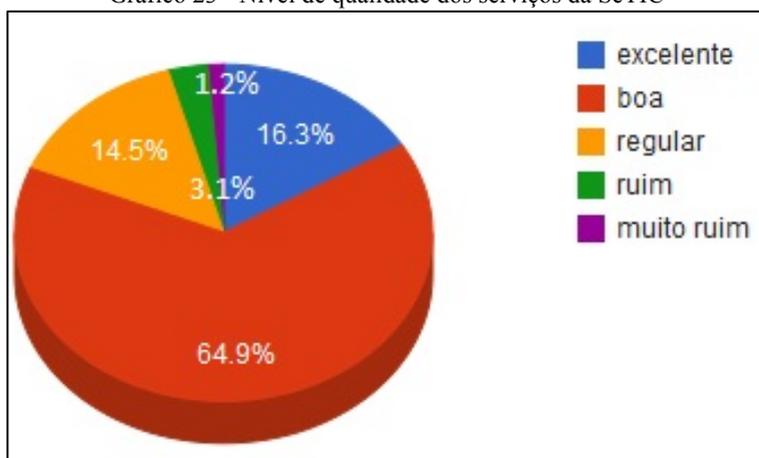
Fonte: Dados primários, 2014.

Esse percentual de respostas positivas de aproximadamente 80% mostra que o nível de comunicação entre aqueles que fazem o atendimento na SeTIC e os usuários dos seus serviços está ocorrendo de forma satisfatória (gráfico 22). Para Sobreira Netto, (2007), no mundo contemporâneo há uma convergência entre aspectos tecnológicos e de comunicação.

#### 4.2.9 Qualidade e satisfação

A questão número 23 desta pesquisa solicitou que os usuários manifestassem a sua opinião em relação ao nível de qualidade dos serviços prestados pela SeTIC: “Dentre os serviços oferecidos pela SeTIC que constam no seu catálogo no portal, avalie o nível de qualidade”. A maioria dos pesquisados respondeu de maneira positiva: 16.31% consideraram excelente, outros 64,92% boa e 14,46% regular (gráfico 23).

Gráfico 23 - Nível de qualidade dos serviços da SeTIC



Fonte: Dados primários, 2014.

Dessa forma, é possível perceber, que os usuários dos serviços oferecidos por aquela superintendência consideram elevado o nível de qualidade dos seus serviços. Somando os 81,23% dos usuários que consideram que os serviços são excelentes ou bons, os outros 14,46% que os consideram regular, tem-se um percentual de 95,69% (gráfico 23). Assim, pode se observar que os usuários dos serviços oferecidos pela SeTIC acreditam que existe qualidade nos seus serviços.

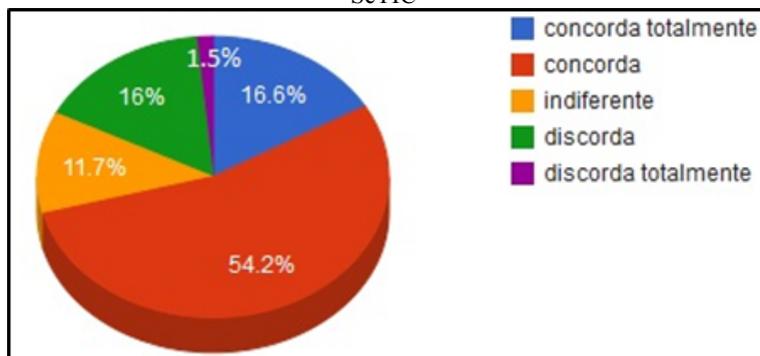
Para corroborar esta afirmação, apresenta-se a manifestação do respondente 74: “De maneira geral, o atendimento e retorno das solicitações está entre bom e ótimo”. O respondente 292 também expressou a sua opinião: “O Atendimento do SeTIC melhorou muito nos últimos 3 a 4 anos. Foi amadurecendo com o tempo. É difícil atender uma comunidade de 40.000 usuários, com conhecimentos, problemas e expectativas muito diversas. Fico surpreso com a boa qualidade do

atendimento prestado por não mais de 10 pessoas” (sic). Conforme Albrecht (1992), a qualidade em serviços pode ser definida como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator que satisfaça uma necessidade tenha para resolver um problema ou fornecer serviço a alguém.

No entanto, isso não significa que os gestores da SeTIC não devam estar atentos e preocupados em encontrar formas de melhorar cada vez mais os serviços que são oferecidos à comunidade universitária da UFSC. Nesse sentido, propõe-se a implantação de um instrumento de pesquisa que avalie periodicamente a satisfação dos usuários dos serviços prestados pela SeTIC, para que o nível de qualidade possa ser mantido e constantemente elevado. Outros fatores, como confiabilidade e segurança, presteza, empatia e aspectos tangíveis necessitam ser reavaliados para o aprimoramento dessa prestação de serviços. Segundo Sobreira Netto (2007), a melhoria da qualidade dos serviços públicos e da produtividade tem sido uma preocupação constante de administradores, políticos e contribuintes nos últimos anos.

Para que os serviços prestados sejam considerados de qualidade, é preciso obter a satisfação do cliente; então, foi questionado na pergunta 24 sobre a satisfação do usuário: “Os serviços prestados pela SeTIC sempre lhe proporcionam satisfação?”. A maioria dos pesquisados (70.8%) concordaram totalmente ou concordaram que existe satisfação nos serviços prestados pela superintendência de tecnologia de informação e comunicação da UFSC (gráfico 24). Apenas 17.5% dos entrevistados discordaram ou discordaram totalmente. Para ilustrar este resultado positivo da opinião dos usuários, apresenta-se a revelação do respondente 39: “Ao que poderia ser acrescentado, seria dificuldade da comparação. Não conhecemos outros serviços de mesma natureza. Mas naquilo que o SETIC se dispõe a executar, atende com satisfação o seu usuário” (sic). Ainda, o respondente 102 comentou: “Sou satisfeito com os serviços do SeTIC e quando não sou atendido prontamente é porque a fila de problemas no setor é muito grande” (sic).

Gráfico 24 - Satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pela SeTIC



Fonte: Dados primários, 2014.

Apesar de algumas falhas apontadas nesta pesquisa serem relativas à prestação de serviços da SeTIC, acredita-se que os usuários desta superintendência, na sua maioria (70,8%), estão satisfeitos. Segundo descreve Oliver (1997), a satisfação é avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou do próprio produto ou serviço, indicando que, com eles atinge-se um determinado nível de prazer proporcionado pelo consumo. Entretanto, para o autor deste estudo, a SeTIC deveria implantar um serviço de pós-atendimento, como forma de elevar a satisfação dos seus usuários, principalmente, com base no fato de que esses consideram que a superintendência presta serviços com elevado nível de qualidade. Então, esse serviço de pós-atendimento, uma vez implantado, pode identificar os fatores que levem ao aumento da satisfação dos usuários.

Na pergunta aberta, de número 25, foi solicitado que os usuários apresentassem recomendações para a melhoria da prestação de serviço da SeTIC. Após o tratamento dos dados, foi elaborado o quadro 3 com o resumo das 266 manifestações apresentadas.

Quadro 3 – Resumo das manifestações apresentadas pelos usuários na pergunta 25

Sugestão	Quantidade
Agilizar a prestação de serviços	36
Melhorar a divulgação dos serviços da SeTIC	36
Elogios quanto ao comportamento dos servidores e na prestação de serviços	31
Disponibilizar atendimento por telefone	27
Aumentar o número de atendentes	25
Aumentar o número de técnicos	19
Ampliar o horário de atendimento	18
Simplificar a linguagem utilizada nas respostas	18
Críticas quanto à linguagem utilizada e a sistemas específicos	10
Simplificar o serviço de páginas - constante do catálogo de serviços	9
Melhorar o sistema de processos digitais SPA	9
Estabelecer prioridade devido ao grau de criticidade da solicitação	7
Reclamação dos usuários para a realização de auto atendimento	6
Disponibilidade de material	5
Unificar as ações dos técnicos de TI das unidades e do NUMA	5
Fim dos serviços terceirizados	4
Melhorar a acessibilidade	1
<b>Total</b>	<b>266</b>

Fonte: Dados primários, 2014.

A análise do quadro 3, que apresentou as críticas e sugestões dos usuários sobre a SeTIC, permite concluir que existe uma significativa correlação entre estes relatos apresentados e o resultado de inúmeras perguntas do item 4 Análise e Interpretação dos Resultados.

Em outras palavras, as perguntas 03 - Ofertas dos serviços da SeTIC, 06 - Confiabilidade na resolução do problema na primeira solicitação, 07 - Atendimento do serviço no prazo previsto e 19 - O portal de dúvidas da SeTIC foram as questões mais interligadas com as citações do quadro 3.

Além disso, no resumo de sugestões e críticas, a agilidade na prestação de serviços e a necessidade de melhoria da divulgação dos

serviços aparecem como aquelas com maior indicação pelos usuários. Possivelmente, este resultado é relativo ao que foi verificado na pergunta 03 - Ofertas dos serviços da SeTIC. Nesta questão, houve a manifestação negativa de quase 35% dos respondentes, demonstrando que a SeTIC precisa melhorar a divulgação dos seus serviços. Ainda, a baixa aprovação da pergunta 19 - O portal de dúvidas da SeTIC também pode indicar que existem falhas na divulgação dos serviços prestados por aquela superintendência, principalmente, no que diz respeito à simplificação do seu portal de dúvidas.

Da mesma forma, na pergunta 06 - Confiabilidade na resolução do problema na primeira solicitação, o percentual de reprovação superior a 25% demonstra que há a necessidade de atenção por parte dos gestores de TIC da UFSC para que as solicitações não precisem ser reiteradas. Provavelmente, esta realidade está relacionada no quadro 3 com as seguintes necessidades dos usuários: aumento do número de atendentes e de técnicos, primordialidade na ampliação do horário de atendimento. Assim também, na pergunta 07 - Atendimento do serviço no prazo previsto, praticamente 25% dos que responderam, se manifestaram de forma negativa quanto ao cumprimento de prazos.

Ainda, outro item apresentado neste quadro que merece atenção é a necessidade de que seja garantido um efetivo atendimento telefônico, conforme se constata na análise da pergunta 04 - Portal de atendimento da SeTIC. Atualmente, trabalham na SeTIC 60 (sessenta) pessoas, sendo que para o atendimento direto ao usuário são apenas 8 (oito) atendentes (UFSC, 2013).

Além disso, há que ser considerada a opinião dos usuários da necessidade de ampliação do número de servidores da SeTIC, tanto de atendentes quanto de técnicos. A saber, na pergunta de número 10 - Disponibilidade dos atendentes houve a manifestação de quase um terço dos respondentes, estes consideraram que os atendentes se mostram demasiadamente ocupados para solucionar os seus problemas. Bem como, analisando-se as respostas da pergunta 07 - Atendimento do serviço no prazo previsto percebe-se a necessidade de ampliação do número de servidores técnicos para que seja possível uma prestação de serviços com maior eficácia e eficiência.

Outro quesito que merece atenção é o assunto debatido na pergunta 20 - O horário de atendimento, visto que praticamente 35% daqueles que responderam ao questionário desaprovam o atendimento apenas no horário comercial que funciona das 8:00 as 12:00 e das 13.00 as 18.00.

Evidencia-se, ainda, a necessidade de uma orientação para que a linguagem utilizada no atendimento da SeTIC seja acessível às pessoas que não estejam familiarizadas com termos técnicos usados na área de TIC.

Diante da análise do quadro 3, percebe-se que há incidência significativa de elogios. Esses são, na sua grande maioria, relativos ao comportamento dos atendentes e técnicos da SeTIC, bem como na capacidade da superintendência de atender as necessidades de seus usuários. Nesse sentido, apresenta-se a manifestação do respondente 114: “O comentário que deixo é só parabenizar a equipe da SeTIC, tanto o pessoal do quadro quanto os atendentes sempre estão dispostos a resolver os mais diversos problemas nos setores da UFSC”, (sic).

Para a conclusão deste capítulo e, no sentido de atingir o terceiro objetivo específico, cuja intenção era propor ações para promover o aperfeiçoamento do serviço de atendimento da SeTIC, apresenta-se o conjunto de ações elaboradas por este autor:

- a) inserir no processo de atendimento da SeTIC a etapa de pós-atendimento. Nessa etapa, o usuário deverá ser contatado com o objetivo de identificar possíveis falhas no atendimento, visando o seu aperfeiçoamento. Entretanto, esse trabalho deve ser realizado por amostragem e de forma periódica;
- b) melhorar o atendimento telefônico. Existe a possibilidade de haver um déficit de servidores no setor de atendimento da SeTIC, assim, o atendimento telefônico pode estar, em muitos casos, sendo preterido em favor do atendimento presencial,
- c) ampliar o horário de atendimento. O horário de funcionamento dos cursos na UFSC é das 7.30 às 22.00 horas, muitos dos usuários que necessitam de atendimento presencial, ficam prejudicados com o fechamento do setor às 18.00 horas;
- d) aumentar o número de técnicos e atendentes. Diante da análise das sugestões e críticas apresentadas na pergunta 25, pode-se constatar que os usuários percebem que o quadro funcional da SeTIC precisa ser ampliado;
- e) melhorar a infraestrutura de rede. Dentre os quesitos estudados neste trabalho, o item infraestrutura de rede foi mal avaliado, diante disso, deve ser dada uma atenção especial para esse aspecto;
- f) reestruturar o portal de dúvidas da SeTIC. O item relativo ao portal de dúvidas da SeTIC foi aquele que obteve a pior avaliação. Por essa razão, esse portal precisa ser totalmente

revisado, com vistas a potencializar o seu uso na solução dos problemas dos usuários;

- g) agilizar a prestação de serviços. A prestação de serviços de TIC da SeTIC à comunidade universitária da UFSC vem crescendo nos últimos anos. Devido a esse crescimento, para alguns dos serviços constantes do catálogo existe certa demora no atendimento. Então, nesse caso é necessário encontrar alternativas para minimizar o tempo de espera por parte dos usuários;
- h) melhorar a divulgação dos serviços da SeTIC. A falta de divulgação dos serviços da SeTIC apareceu como um dos itens de maior prevalência no quadro 3. Neste sentido, foi possível constatar que a SeTIC precisa divulgar os seus serviços de maneira mais intensa;
- i) implantar o serviço de capacitação dos usuários. A capacitação dos usuários que demandam serviços de TIC na UFSC poderá contribuir, de maneira significativa, para minimizar a ocorrência de chamados. Nesse caso, a SeTIC poderá implantar um serviço de capacitação dos seus usuários, utilizando modernas ferramentas tecnológicas disponíveis, bem como, por meio das mídias sociais;
- j) criar um serviço de avaliação periódica dos serviços oferecidos pela SeTIC. Para que seja possível ofertar serviços com elevado nível de qualidade, é necessário conhecer a opinião dos usuários desses serviços. Nesse sentido, propõe-se a implantação de um sistema de avaliação periódica dos serviços executados pela SeTIC com a aplicação de questionário a ser respondido pelos usuários.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As instituições de ensino superior do Brasil têm o papel de oferecer uma educação com um elevado nível de qualidade. Para tanto, a administração dessas instituições, por serem complexas, necessitam de gestores que compreendam as suas especificidades e a sua responsabilidade social. Além disso, a administração universitária de excelência no cenário econômico atual é dependente de um serviço da tecnologia da informação e comunicação. Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), as organizações têm interdependência em relação à qualidade dos serviços de tecnologia da informação.

Assim, para que os serviços prestados pelas IES mantenham o nível de qualidade elevado, a avaliação pelos seus usuários deve ser constante. Neste sentido, o objetivo geral da presente dissertação, teve foco na Universidade Federal de Santa Catarina, foi avaliar a qualidade dos serviços prestados pela SeTIC, na percepção dos seus usuários.

O objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, sendo que a análise dos dados feita pelo autor permite concluir que, de maneira geral, a maioria dos usuários da SeTIC avaliou os serviços prestados de forma positiva. Porém, alguns dos quesitos avaliados não tiveram uma aprovação expressiva, de forma que se faz necessária a revisão dos mesmos.

A respeito do primeiro objetivo específico, que era descrever os serviços prestados pela SeTIC, a pesquisa mostrou que a superintendência oferece 57 tipos de serviços distintos, sendo estes efetuados de forma presencial e virtual.

Quanto ao segundo objetivo específico deste estudo, a intenção era medir a satisfação dos usuários dos serviços prestados pela SeTIC. Para tanto, foi elaborado um questionário com 24 questões objetivas e uma questão aberta. Ainda, para uma melhor compreensão dos resultados, as respostas foram estruturadas em 9 blocos (Seções 4.2.1 a 4.2.9).

No item 4.2.1, foi abordado o Modelo gerencial; a análise das respostas evidenciou que a UFSC apresenta uma disponibilidade de mudança do modelo administrativo, passando de burocrático para um modelo mais flexível. Entende-se que essa transformação da administração universitária da UFSC seria importante e válida, porque uma gestão universitária mais flexível está voltada para oferecer alta qualidade de serviços.

Para Bressiani, Alt e Massote (2001), as exigências das IES em torno da rentabilidade, da melhoria da qualidade do ensino e da

flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado são incalculáveis.

Para o item 4.2.2, apresentação e divulgação dos serviços, sobre este tema, o catálogo de serviços da SeTIC teve uma expressiva avaliação negativa. Tal realidade pode estar refletindo de maneira negativa no nível de qualidade dos serviços prestados. Igualmente, o canal de atendimento disponibilizado pela SeTIC no seu portal na internet foi considerado adequado, o que significa que este instrumento de comunicação entre usuário e atendente é de qualidade, e esta condição influencia diretamente na satisfação do usuário.

Já no item 4.2.3, confiabilidade no atendimento da SeTIC, os usuários afirmaram que os atendentes demonstram interesse na solução dos seus problemas. No entanto, o quesito relativo à necessidade de reiteração destas solicitações, os mesmos não estão totalmente satisfeitos. Ainda, sobre o tema prazos previstos para a entrega dos serviços, percebe-se também que há a necessidade de um melhor ordenamento de tempo por parte dos gestores da SeTIC.

Quanto ao subtítulo 4.2.4, prestação dos atendentes da SeTIC, neste item, ficou claro que a maioria dos respondentes aprova a prestação do atendimento. Porém, nota-se que há a necessidade de mudança de postura por parte dos responsáveis pelo gerenciamento dos serviços de TIC da UFSC, realizando ações que tenham como meta o pronto atendimento. Além disso, no que tange à disposição dos atendentes em ajudar aos usuários, percebe-se que a avaliação foi positiva e que os respondentes sentem-se acolhidos.

A disponibilidade dos servidores da SeTIC foi o item que obteve um dos maiores índices de reprovação. Isto pode estar relacionado à falta de servidores, ou ainda, à sobrecarga de trabalho de alguns desses, conforme manifestação de alguns servidores na resposta à pergunta aberta de número 25.

No item 4.2.5, segurança no atendimento no que se refere ao sentimento de segurança ao solicitar atendimento à SeTIC e no comportamento dos atendentes, identificou-se que os usuários, na sua expressiva maioria, opinaram positivamente sobre estes dois aspectos. Ainda, a respeito da confiança na capacitação dos atendentes, o resultado da pesquisa foi que os respondentes consideram que aqueles que lhes prestam atendimento estão devidamente capacitados. Então, pode-se concluir que os gestores da SeTIC vêm adotando medidas que possibilitam a capacitação dos seus funcionários para que esses estejam aptos a desenvolverem com habilidade as suas atividades profissionais.

Pode-se concluir sobre o item 4.2.6, empatia entre os atendentes e o usuário, que existe uma uniformidade do índice de avaliação positiva para os tópicos relativos à atenção individualizada, seriedade no tratamento das necessidades dos usuários bem como, quanto a compreensão destas por parte dos responsáveis pelo atendimento da SeTIC.

No item 4.2.7, Aspectos tangíveis, verificou-se que a infraestrutura de rede da UFSC precisa ser reavaliada, visando a sua expansão e instalação de equipamentos com elevado nível de qualidade. Além disso, foi pesquisado, neste item, o portal de dúvidas da SeTIC. Este quesito obteve um expressivo índice negativo, e o índice de indiferente também foi elevado. Assim, o portal de dúvidas, necessita de um estudo detalhado para descobrir quais são os reais motivos dessas respostas.

Para o item 4.2.8, Eficiência e clareza na comunicação, os respondentes na sua grande maioria, afirmam que a prestação de serviços da SeTIC ocorre de forma eficiente. Do mesmo modo, no que se refere à clareza na comunicação entre os atendentes e os usuários, pode-se afirmar que esta ocorre de forma clara e efetiva.

O item 4.2.9, Qualidade e satisfação, pode ser considerado o de maior relevância desta pesquisa. A sua mensuração possibilitou responder a pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo geral deste estudo. Por conseguinte, pode-se concluir que houve a avaliação positiva deste item pelos usuários, demonstrando que há qualidade e satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados pela SeTIC. O resultado apresentado está de acordo com Gianese e Corrêa (1996), pois a satisfação está relacionada com a percepção do cliente.

Finalizando este trabalho, entende-se que a SeTIC foi avaliada pelos seus usuários como uma prestadoras de serviços de qualidade. No entanto, a superintendência deve estar atenta aos detalhes do atendimento e da sua infraestrutura, haja vista que alguns dos itens pesquisados, tais como o portal de dúvidas, horário de atendimento, quantidade de técnicos e atendentes, entre outros necessitam melhorias. Entretanto, de maneira geral, o resultado desta pesquisa evidencia que praticamente todos os itens avaliados obtiveram repercussão positiva.

Nesse sentido, nas organizações, a qualidade no atendimento não deve ser apenas um fator essencial para a satisfação do cliente, mas sim o principal requisito para a obtenção do sucesso organizacional. Ainda, o atendimento deve ter o foco no cliente, no sentido de realizar os seus desejos e melhor atendê-lo.

Os serviços devem ter um elevado nível de qualidade, visando a

satisfação do cliente. Nesse sentido, a prestação de serviço precisa superar expectativas. O serviço de qualidade requer bom atendimento, capaz de proporcionar ao cliente a melhor opção para a aquisição de um bem ou produto ou solução de um problema. Para tanto, é necessário que a organização disponha de atendentes capacitados, que conheçam as suas funções. Ainda, as organizações modernas devem ser flexíveis, sabendo ouvir para compreender o cliente na intenção de fidelizá-lo. Nesse sentido, as organizações prestadoras de serviços que mantiverem o foco na prestação de serviço com elevado nível de qualidade, tendem a proporcionar a satisfação de seus usuários.

A principal contribuição acadêmica desta dissertação foi para a área de administração, mais especificamente para a administração universitária. No sentido prático, possibilitou aos gestores da SeTIC conhecer a percepção dos seus usuários sobre a sua prestação de serviços, o que poderá resultar em uma melhor adequação destes serviços. Para o pesquisador, esta pesquisa auxiliou na evolução dos seus conhecimentos acadêmicos, bem como nas suas atividades profissionais.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, pôde-se perceber que outros estudos podem contribuir de forma significativa para melhorar a prestação de serviços da SeTIC. Diante disso são apresentadas a seguir sugestões de trabalhos futuros a serem realizados por pesquisadores que tenham se interessado pelo tema desta dissertação:

- a) elaborar estudos a partir da natureza dos problemas apresentados pelos clientes e seu tempo médio de atendimento, com o objetivo de mitigar suas ocorrências e gerar ações de respostas otimizadas visando reduzir o tempo de atendimento;
- b) realizar estudos com membros da comunidade universitária que não usam com frequência os serviços oferecidos pela SeTIC para conhecer a sua percepção sobre o setor;
- c) construir indicadores de desempenho visando a determinação de padrões de qualidade para a prestação de serviços da SeTIC.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Qualidade em serviços**: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras. 2002. 217 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BACHA, Edmar Lisboa; SCHWARTZMAN, Simon. **Brasil: a nova agenda social**. Rio de Janeiro: LTC, 2011. 366 p.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAZZO, Walter Antonio. **Ciência, tecnologia e sociedade**: e o contexto da educação tecnológica. 3. ed. rev. Florianópolis: Editora UFSC, 2011. 254 p.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977. 351 p.

BIAGE, Marina de Castro Domingues. **Qualidade na educação superior**: a realidade canadense e brasileira. 2013. 173 p. Dissertação (Mestrado) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

BRASIL. INEP - Instituto Nacional de estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação escolar superior 2011**. 2011b.

Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>> Acesso em: 20 fev. 2014.

BRASIL. INEP – Instituto Nacional de estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Evolução da educação superior: graduação**. 2011a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007>>. Acesso em: 20 maio 2014.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2014.

BRASSCOM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Valor estratégico da informação**. 2010. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/>>. Acesso em: 28 maio. 2013.

BRESSIANI, Fernando; ALT, Paulo R. C.; MASSOTE Alexandre A. O uso do balanced scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma instituição de ensino superior. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA - COBENGE, 29., 2001, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: [S.n.], 2001.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000. 224p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999a.

CASTELLS, Manuel. **Fim de milenio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999b. 497 p. (A era da informação : economia, sociedade e cultura, v.3)

CASTRO, M. H. G. de. *et al.* **Fórum nacional: ensino superior particular brasileiro, os desafios da expansão do ensino superior**. Rio de Janeiro: Consultor, 2002.

CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação . Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002. v. 1.

CERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. **Era**, São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, abr./jun. 1997.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. 2. ed. Tradução Cecília Camargo Bartaloti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005. 625 p.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. *In*: ENCUESTRO REGIONAL NOA SOBRE AVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 1999, Argentina. **Anais...** Argentina: Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, 1999.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010. 479 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução por Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica por Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ JÚNIOR, J. B. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **RAP**, Rio de Janeiro, 112 Pública, 1988.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. ed. São Paulo (SP): Futura, 1998. 316 p.

DAVID, P. A.; FORAY, D. **Economic fundamentals of the knowledge society**. 2003. Disponível em: <<http://www->

siepr.stanford.edu/workp/swp02003.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2013.

DAVIDOW, W.H.; UTTAL, B. **Serviço total ao cliente**: a arma decisiva. Tradução de Outras Palavras Consultoria Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

EAGLETON, Terry. **Marx e a liberdade**. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

ELION, Samuel. Goals and constraints in decision-making. **Operational Research Quartely**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 3-15, 1972.

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. 294 p.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FREIRE, Paulo. **Educação e atualidade brasileira**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. (Apostila).

FORD, Lisa; MCNAIR, David; PERRY, Bill. **O excepcional atendimento ao cliente**. São Paulo: Edicta, 2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357 p.

GHIGLIONE, R.; MATALON, B. **O inquérito**. Oeiras: Ed. Celta, 1993.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, C. A. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento de serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUIMARÃES, Gilmar Lima. Informação gerencial em universidades públicas federais: um estudo de caso na pró-reitoria de graduação da universidade federal de minas gerais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/108>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Printice Hall, 1984.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; MORETO NETO, Luis. **Administração: introdução e teorias**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

KAST, Fremont Ellsworth; ROSENZWEIG, James Erwin. **Organização e administração um enfoque sistêmico**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980. 2 v. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

KLIKSBERG, B. Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOVÁCS, I. ; CASTILLO, J. J. **Novos modelos de produção: trabalho e pessoas**. Tradução: Miguel Serras Pereira. São Paulo: Celta, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**. Florianópolis: Fundação José Arthur Boitex, 2004.

LAURINDO, F. J. B. **Estudo sobre o impacto da estruturação da Tecnologia da Informação na organização e administração das empresas**. 1995. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1995.

LOBOS, Júlio. Tecnologia e estrutura organizacional: formulação de hipóteses para pesquisa comparativa. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, 1976.

LOCH, C. L.; CORREIA, G.S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Rev. Ciên. Adm.**, Florianópolis, v. 6, n. 12, p. 1-25, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCAS JUNIOR, Henry C. **Tecnologia da informação: tomada de decisão estratégica para administradores**. Rio de Janeiro: Ltc, 2006.

MADRAS, T. **Controle da qualidade**. São Paulo: McGraw Hill, 1984.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Ed. Novatec, 2007.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998. 182 p.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. 1. ed. São Paulo: APMS, 1997.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MENEGASSO, Maria Ester; SALM, José Francisco. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, p. 27-35, mar./2001.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres: um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma Revisão dos Modelos para Medição da Qualidade em Serviços. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MINAYO, M.C.S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

NÓBREGA, K. C. **Falando de serviços: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, F. B. Org. **Tecnologia da informação e da comunicação: desafios e proposta estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, Fundação Getúlio Vargas, 2006.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 14. ed. Campinas: Papirus, 2008. 124 p.

PEREIRA, Fernanda Cristina Barbosa. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as Instituições de Ensino Superior**. 2003. 174 f. Tese. (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. 1. reimpr. São Paulo: Editora da USP, 2004.
- PIAZZA, A. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Nobel, 1999.
- POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PONS, J. P. Visões e conceitos sobre a tecnologia educacional. *In*: SANCHO, J. M. (Org.) **Para uma tecnologia educacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001. p. 50-71.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RODRIGUES, J. Frações burguesas em disputa e a educação superior no governo Lula. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, v. 12, n. 34, p. 120-136, jan./abr. 2007.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora LTDA, 2010. 427 p.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo, Atlas, 1999.
- RIGOPOULOU, Irini D. *et al.* Aftersales service quality as an antecedent of customer satisfaction. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 18, n. 5, p. 512-527, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROSSI, W. G. **Capitalismo e educação**: contribuição ao estudo crítico da economia da educação capitalista. São Paulo: Moraes, 1980.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANDER, B. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, jun./dez. 1982.

\_\_\_\_\_. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP : Autores Associados, 1995.

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão universitária**: a complexidade na era do conhecimento. Florianópolis: Ed. do Autor, 2009. 222 p.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9. ed., rev. e atual. Niterói, RJ: Impetus, 2012. 381 p.

SCHMIDT, Benício Viero. A educação superior e a globalização. In: \_\_\_\_\_. **Entre escombros e alternativas**: ensino superior na América Latina. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

SCHMIDT, Eric; COHEN, Jared. **A nova era digital**: Como será o futuro das pessoas, das nações e dos negócios. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Rogério Drust. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013. 320 p.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller Ltda, 1990. 443 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.2, p. 18-30. 1997.

SHIER, A. C. R. S. da. Da administração pública burocrática à gerencial: a influência de Max Weber. **Revista Crítica Jurídica**, México, n. 24, jan-dez, 2005.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SHNEIDERMAN, Ben. **O laptop de Leonardo**: como o novo renascimento já está mudando a sua vida. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A., 2006. 286 p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M., **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SOBREIRA NETTO, Francisco. **Modernização da administração pública brasileira com o uso da tecnologia da informação**: fatores críticos de sucesso. Franca: São Paulo, Ribeirão Gráfica e Editora, 2007.

SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 97-110.

SPRENG, R. A.; MACKOY, R. D. An empiric al examination of a model of perceived service quality and satisfaction. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 72, n. 2, p. 201–214, 1996.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999. 533p.

SUCUPIRA N. A. reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

TENORIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, Efraim *et al.* **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 720 p.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. 2013a. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. 2013b. Disponível em: <<http://proplan.ufsc.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. SeTIC – Superintendência de governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação. **Portal de Chamados**. 2014. Disponível em: <<https://otrs.setic.ufsc.br/otrs/public.pl?Action=NewTicketWizardPublic>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

VALENTE, J. A. Criando ambientes de aprendizagem via rede telemática: experiências na formação de professores para o uso da informática na educação. *In*: \_\_\_\_\_. (Org.) **Formação de educadores para o uso da informática na escola**. Campinas/SP: UNICAMP/NIED, 2003. p. 1-20.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ZARAFIAN, Philippe, **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor, 1999.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A. E BERRY, Leonard . Communication and Control Processes in the Delivery of Service

Quality. **Journal of Marketing**, New York: American Marketing Association, Apr. 1988. p. 35-48.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A – Serviços Prestados pela SETIC

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>
ADRH	Sistema para gerenciar os procedimentos administrativos relacionados aos recursos humanos da UFSC.
ALX	Sistema para gerenciamento e procedimentos administrativos relacionados ao almoxarifado da UFSC.
Antivírus	O Antivírus da UFSC proporciona uma proteção contra antivírus multicamada, utilizando vários métodos de detecção para identificar o maior número de ameaças possível.
Autenticação ADSL	O serviço permite aos usuários utilizar a UFSC como entidade autenticadora de seu acesso ADSL à Internet.
Cadastro socioeconômico	Sistema para alunos de graduação e Pós graduação solicitarem inscrição em benefícios, através da execução de seu cadastro socioeconômico junto a PRAE.
Cafê	Serviço de Autenticação de Aplicações Federadas, para distribuição de conteúdo nas Comunidades Acadêmicas Federadas.
CAGR	O CAGR (Controle Acadêmico da Graduação) destina-se a gestão dos cursos de graduação da UFSC.
CAGR – Fórum	O CAGR – Fórum permite o intercâmbio de informações e conhecimentos entre professores, graduandos e coordenações de cursos.
CAPG	O CAPG (Controle Acadêmico da Pós-Graduação) destina-se a gestão dos cursos de graduação da UFSC.
CAPL	Sistema de controle do Colégio de Aplicação
CNDI	Sistema de controle do Núcleo de Desenvolvimento Infantil
Collecta	O serviço provê a realização de pesquisas e avaliações acadêmicas, baseadas na criação e preenchimento de formulários para coleta de informações.

Computadores	O serviço de Computadores fornece ao usuário suporte para configuração, manutenção e especificação de computadores.
Conferência Web	O Conferência Web é um serviço de comunicação e colaboração disponibilizado pela UFSC, em parceria com a RNP que promove encontros virtuais entre dois ou mais participantes.
Disciplinas Isoladas	Solicitação e controle de matrícula para alunos da comunidade externa (incluindo alunos convênios) em disciplinas da graduação como isolada ou ouvinte. 108R108C://www.disciplinainisolada.ufsc.br/
Domínios 108R108C.br	O serviço Domínios 108R108C.br permite que os usuários registrem nomes (endereços) na Internet, que apontam para seus sites e páginas.
Eduroam	O eduroam (education roaming) é um serviço de acesso sem fio seguro, desenvolvido para a comunidade internacional de educação e pesquisa.
Egressos	Canal de comunicação para ex-alunos graduados e pós-graduados.
E-mail – correio eletrônico	O serviço de correio eletrônico da UFSC fornece a servidores (docentes e técnicos/administrativos), alunos, departamentos da instituição, empresas júnior, etc. contas de e-mail institucionais.
Formulário de Extensão	Disponibilizar para consulta e gestão os projetos de extensão desenvolvidos na UFSC.
Formulário de Pesquisa	Disponibilizar para consulta e gestão os projetos de pesquisa desenvolvidos na UFSC.
Hospedagem de sites	O serviço de hospedagem de sites permite a publicação de sites baseados em PHP ou Java, com suporte a bancos de dados Postgresql/MySQL.
idUFSC – Identidade única	O idUFSC (Sistema de Gestão de Identidade da UFSC) permite a criação de uma identidade única para acesso e utilização dos serviços de TIC da UFSC.

Impressão e digitalização	O serviço de impressão e digitalização provê ilhas (“impressoras”) para impressão e cópia/digitalização ( scanner ) de documentos, para uso pelos departamentos da instituição.
Incoming	Sistema de intercâmbio para candidatura de estudantes estrangeiros conveniados.
Licenciamento de software	O serviço de licenciamento de software viabiliza o licenciamento de programas (software) e promove o uso adequado dos programas.
Listas de e-mail	O serviço de listas de e-mail permite que os usuários gerenciem listas de e-mail, onde um grupo de pessoas pode trocar mensagens.
MATL	Sistema para gerenciar procedimentos administrativos relacionados aos centros de custo da UFSC
Mensagens instantâneas	O serviço de mensagem instantâneas permite a comunicação através de chat entre os usuários da redeUFSC.
Moodle	Plataforma para ensino online .
Outgoing	Sistema de intercâmbio para candidatura de estudantes UFSC a vagas em estágios no exterior.
Páginas UFSC	O serviço Páginas UFSC possibilita criar páginas de forma rápida e publicar conteúdos de forma fácil.
Pastas – compartilhamento de arquivos	O serviço de Pastas permite que usuários compartilhem arquivos entre si, através de uma pasta compartilhada em seus computadores.
Pergamum	O Pergamum é o sistema adotado pela Biblioteca Universitária para gestão de seu acervo e gerência dos empréstimos.
PIBIC	Programa de Iniciação Científica.
Pontos de rede	O serviço de pontos de rede responsabiliza-se pela instalação e manutenção da infraestrutura que permitir a conexão de computadores a rede de dados de alta velocidade ( gigabit ) redeUFSC .

Portarias	Sistema para gestão e disponibilização das portarias emitidas pelo Gabinete do Reitor (GR).
Projetos de Extensão	Disponibilizar para consulta os projetos de extensão desenvolvidos na UFSC.
Projetos de Pesquisa	Disponibilizar para consulta os projetos de pesquisa desenvolvidos na UFSC.
redeUFSC	A redeUFSC provê acesso a todos os serviços disponíveis na rede de dados da UFSC, assim como o acesso a Internet.
redeUFSC sem fio	A redeUFSC sem fio permite conexão a redeUFSC e seus serviços através de infraestrutura de rede sem fio ( wireless ), com cobertura na maior parte dos campi e unidades da UFSC.
Repositório de conteúdo digital	O serviço de repositório de conteúdo digital permite o armazenamento, organização e publicação de coleções digitais, como revistas, artigos, apresentações, programas, imagens, livros, vídeos, etc.
SARF	Sistema para gerenciar procedimentos administrativos relacionados aos recursos financeiros e orçamentários da UFSC.
SCL	Sistema para gerenciar procedimentos administrativos relacionados a processos de compras e licitações.
Servidores virtuais	O serviço de servidores virtuais disponibiliza máquinas virtuais aos usuários, para usos específicos por usuários com conhecimentos avançados em gestão de servidores.
SGCA	Sistema para gestão de cursos de capacitação promovidos pela UFSC.
SIEF	O Sistema Integrado de Espaço Físico permite a gestão dos espaços físicos disponíveis nos campi UFSC.
SIP	Sistema para gerenciar procedimentos administrativos relacionados a processos de patrimônio e compras.
SPA – Processos	Sistema para gerenciar procedimentos administrativos da UFSC.

SPD – Pedidos	Sistema para gerenciar procedimentos administrativos da UFSC relativos a solicitações.
Telefonia Corporativa	O Serviço Corporativo de Telefonia é um serviço de comunicação de voz baseado nas tecnologias de par trançado (convencional) e na tecnologia VoIP (Voz sobre IP)
Telefonia Pessoal	O Serviço de Telefonia Pessoal é um serviço de comunicação de voz baseado na tecnologia VoIP (Voz sobre IP) que utiliza a rede de computadores para acesso à Internet como meio de transmissão, oferecido para uso pessoal de alunos, professores e servidores da UFSC.
Terminal de software	O serviço de terminal de software provê uma infraestrutura de servidores virtuais compartilhados onde várias pessoas podem ao mesmo tempo utilizar diversos aplicativos disponibilizados pela UFSC.
Transmissão de vídeo	O serviço de transmissão de vídeo possibilita que o usuário, através do uso de um programa instalado em seu computador e uma placa de captura de áudio e vídeo, transmita este vídeo sob a forma de streaming na Internet.
Vídeo-conferência	Auxílio ao serviço de videoconferência, com empréstimo de sala com espaço para 12 pessoas.
VPN para redeUFSC	O serviço VPN para redeUFSC permite conectar-se à redeUFSC a partir de qualquer conexão de rede com acesso a Internet.



**APÊNDICE B - Questionário**

Informações gerais:

Função na UFSC:

- Docente  Técnico administrativo  Aluno graduação  Aluno pós graduação  
 Outra função

Sexo:  M  F idade: \_\_

**1 - Considerando que a UFSC faz parte da administração pública federal, você percebe que, “de maneira geral, os serviços prestados nesta universidade podem ser considerados burocráticos, com processo decisório centralizado, autoritário e focado na cadeia de comando”?**

- concorda totalmente  
 concorda  
 indiferente  
 discorda  
 discorda totalmente

**2 - Por outro lado, um novo modelo organizacional vem sendo adotado por diversas organizações no Brasil definido como flexibilização, onde o processo de tomada de decisões é mais flexível, inovador e eficaz. Você vislumbra a possibilidade de adoção desse processo na UFSC?**

- concorda totalmente  
 concorda  
 indiferente  
 discorda  
 discorda totalmente

**3 - Você considera que a forma utilizada pela SeTIC para divulgar os seus serviços, (<http://setic.ufsc.br/servicos>) é adequada?**

- concorda totalmente  
 concorda  
 indiferente

- discorda
- discorda totalmente

**4 Você considera adequado o canal de atendimento, (<http://atendimento.setic.ufsc.br/>), disponibilizado pela SeTIC?**

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**5 Quanto a confiabilidade no atendimento da SeTIC:**

5.1 Quando você tem uma dúvida ou um problema você confia que ao registrar um chamado, os responsáveis pelo atendimento tem interesse em resolver?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

5.2 Quando você solicita atendimento à SeTIC, você confia que o problema será resolvido já na primeira solicitação?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

5.3 A sua solicitação de serviço normalmente é atendida no prazo previsto?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**6 Quanto a presteza dos atendentes:**

6.1 As pessoas responsáveis pelo atendimento da SeTIC, o atendem prontamente?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

6.2 Os atendentes da SeTIC estão sempre dispostos a ajuda-lo?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

6.3 Os servidores que prestam atendimento na SeTIC nunca se mostram demasiadamente ocupados para atender a sua solicitação?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**7 Quanto a segurança no atendimento:**

7.1 Você se sente seguro ao solicitar atendimento à SeTIC?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

7.2 O comportamento dos atendentes da SeTIC lhe transmite segurança?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

7.3 Você considera que as pessoas que lhe atendem estão capacitadas para prestar o atendimento?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**8 Quanto a empatia:**

8.1 Os atendentes da SeTIC lhe dão atenção individualizada?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

8.2 Nas suas solicitações, os atendentes da SeTIC levam as suas necessidades e questionamentos a sério?

- concorda totalmente
- indiferente
- neutro
- discorda
- discorda totalmente

8.3 Os servidores que prestam atendimento na SeTIC compreendem as especificidades de suas necessidades?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente

- discorda
- discorda totalmente

8.4 O atendimento sempre é realizado de forma Cortês?

- concorda totalmente
- concorda;
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

### **9 Quanto aos aspectos tangíveis:**

9.1 Os equipamentos disponíveis de infraestrutura de rede possuem nível de qualidade elevado?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

9.2 O portal de dúvidas da SeTIC, <https://duvidas.ufsc.br> apresenta informações claras e suficientes para resolver a maioria de seus problemas?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

9.3 O horário de atendimento da SeTIC (horário comercial) é satisfatório?

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**10 Há eficiência no atendimento dos serviços prestados pela SeTIC?**

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**11 Existe clareza na informação prestada ou na resposta à suas dúvidas ou questionamentos?**

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**12 Dentre os serviços oferecidos pela SeTIC que constam no seu catálogo no portal, avalie o nível de qualidade:**

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito Ruim

**13 Os serviços prestados pela SeTIC sempre lhe proporcionam satisfação?**

- concorda totalmente
- concorda
- indiferente
- discorda
- discorda totalmente

**14 O que você recomendaria para melhorar a prestação de serviços da SeTIC?**

---

---

---