

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC)

**REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA (RFEPCT)**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA – CAMPUS FLORIANÓPOLIS (IFSC)**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
EM REDE NACIONAL (PROFEPT)**

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA – IFSC**

**Dissertação de Mestrado
YANNA DE AMORIM CANA BRASIL**

Florianópolis/SC

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

BRASIL, Yanna de Amorim Cana
CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: uma proposta para
o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Santa Catarina- IFSC / Yanna de Amorim Cana BRASIL;
orientação de Marizete Bortolanza SPESSATTO. - Florianópolis,
SC, 2022.

155 p.
Dissertação (Mestrado) - Instituto Federal de Santa
Catarina, Câmpus Florianópolis. Mestrado Profissional
em Educação Profissional e Tecnológica em Rede
Nacional (ProfEPT). Departamento Acadêmico de Linguagem,
Tecnologia, Educação e Ciência.
Inclui Referências.

1. Educação Profissional e Tecnológica (EPT). 2.
Produto Educacional. 3. Gestão Pública. 4. Compartilhamento
de Serviços. 5. Centro de Serviços Compartilhados
(CSC). I. SPESSATTO, Marizete Bortolanza. II. Instituto
Federal de Santa Catarina. III. CENTRO DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS.

YANNA DE AMORIM CANA BRASIL

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA – IFSC**

Dissertação apresentado ao curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional do Campus Florianópolis do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Prof^a. Marizete Bortolanza Spessatto, Dr^a.

Florianópolis/SC

2022

YANNA DE AMORIM CANA BRASIL

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA – IFSC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – *Campus* Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovada em 18 de agosto de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Marizete Bortolanza Spessatto
Instituto Federal de Santa Catarina – Orientadora

Prof. Dr. Paulo Roberto Wollinger
Instituto Federal de Santa Catarina – Membro Interno ProfEPT

Prof. Dr. Maurício Gariba Júnior
Instituto Federal de Santa Catarina - Membro Interno



Prof^a. Dr^a. Daniela Althoff Philippi
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - Membro Externo

YANNA DE AMORIM CANA BRASIL

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA – IFSC**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – *Campus* Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovada em 18 de agosto de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Marizete Bortolanza Spessatto
Instituto Federal de Santa Catarina – Orientadora

Prof. Dr. Paulo Roberto Wollinger
Instituto Federal de Santa Catarina – Membro Interno ProfEPT

Prof. Dr. Maurício Gariba Júnior
Instituto Federal de Santa Catarina - Membro Interno



Prof^a. Dr^a. Daniela Althoff Philippi
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - Membro Externo

**Para mamãe e vovô Zeca.
Meus maiores incentivadores.**

AGRADECIMENTOS

Muitas vezes nossa caminhada parece solitária, porém, entender que nenhum feito é obra de um homem só, faz parte do processo. Na busca pelo entendimento do meu trajeto, hoje eu venho a público expressar os meus mais sinceros agradecimentos aqueles que contribuíram para o meu êxito nesta empreitada.

Obrigada mãe, por me ensinar tudo o que eu sei sobre a vida e todas as coisas. Sem dúvidas, os teus ensinamentos são o que me impulsionam pra esse e muitos outros desafios nesta vida.

Obrigada ao meu amor, dono de uma sensatez de causar inveja, por me apoiar, me fortalecer e me sustentar nos momentos de maior desespero e estresse durante o processo. Obrigada ainda por colocar na minha vida a querida Marina, a quem agradeço pela ajuda com o inglês.

Obrigada a todos os professores do ProfEPT, e aos colegas de turma, por me apoiarem e incentivarem durante o caminho. Um agradecimento especial aos meus orientadores, Dr. Nilo Otani e Dr^a. Marizete Spessatto, por toda a paciência e pelos inúmeros ensinamentos durante a trajetória. Um agradecimento também muito especial à Prof^a. Roberta Pasqualli, incansável coordenadora do curso, que nos conduziu de forma irretocável durante todo o processo.

Agradeço ainda aos membros da banca pela disponibilidade em compartilhar suas visões conosco. Obrigada Magnífico Reitor Dr. Maurício Gariba Júnior, que mesmo sendo a pessoa mais requisitada do IFSC sempre encontrou tempo e dispensou toda a atenção necessária à nossa pesquisa. Obrigada Dr^a. Daniella Phillippi, minha querida professora da graduação com quem tenho a honra de dividir mais este momento da minha vida acadêmica, por todo o incentivo e a generosidade ao longo do caminho. E obrigada Dr. Paulo Wollinger, por ser este entusiasta da EPT, e compartilhar conosco um pouco da tua sabedoria, fazendo do nosso trabalho algo ainda maior.

Agradeço ainda a todas as outras pessoas que passaram no meu caminho e que, mesmo sem intenção, contribuíram para que eu chegasse até aqui. Aprendi que ser grata faz parte do processo, e que o sucesso do feito fica ainda mais saboroso quando dividido com aqueles que nos ajudaram.

RESUMO

BRASIL, Yanna de Amorim Cana. **Centro de Serviços Compartilhados: uma proposta para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC**. 2022. 155 p. Dissertação de Mestrado (Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, Florianópolis/SC, 2022.

Esta pesquisa, desenvolvida no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, busca aprimorar a gestão de instituições de ensino profissional e tecnológico através da sensibilização para o modelo compartilhado de gestão. Os Centros de Serviços Compartilhados são amplamente utilizados por grandes corporações de todo o mundo e existem relatos de casos exitosos também na administração pública. O compartilhamento de serviços é um conceito baseado em estratégias colaborativas onde serviços transversais são concentrados em unidades de negócio semiautônomas com estrutura de gestão que promova a eficiência e a eficácia. O objetivo geral deste trabalho é propor a implementação de um modelo de gestão compartilhada de serviços com foco na melhoria da gestão dos processos estratégicos do IFSC. Esta é uma pesquisa aplicada, do tipo estudo de caso, descritiva e qualitativa. Foram executadas pesquisas bibliográficas e documentais. Também contempla esta pesquisa a elaboração de produto educacional, em forma de um ciclo de *newsletters*, voltado à sensibilização dos gestores selecionados sobre o tema proposto. A pesquisa de campo se deu por meio da aplicação do produto educacional proposto, bem como da aplicação de questionário eletrônico de validação desse produto. O público-alvo da pesquisa foi selecionado com base na análise de organograma onde foram elencados oito gestores de nível estratégico da instituição. Durante a pesquisa todos os respondentes declararam não conhecer o modelo de Compartilhamento de Serviços, e da mesma forma, todos eles manifestaram-se simpáticos ao modelo. Como principal resultado da validação do material tem-se o fato de a grande maioria declarar percepção positiva à validade dos benefícios do modelo. Utilizando uma adaptação da metodologia de avaliação de material educativo proposta por Leite (2009), outros quesitos como estética, organização, conteúdo, estilo de escrita, e criticidade também foram avaliados, alcançando resultados positivos na grande maioria das respostas.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Produto Educacional. Gestão Pública. Compartilhamento de Serviços. Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

ABSTRACT

BRASIL, Yanna de Amorim Cana. **Shared Services Center: a proposal for the Federal Institute of Educacion, Science and Technology of Santa Catarina – IFSC**. 2022. 155 p. Master's Dissertation (Pstgraduate Courde stricto sensu Professional Master's in Professional and Technological Education in the National Network) – Federal Institute of Educacion, Science and Technology of Santa Catarina – IFSC, Florianópolis/SC, 2022.

This research, developed within the scope of the Federal Institute of Educacion, Science and Technology of Santa Catarina – IFSC, pursuit to improve the management of vocational and technological education through awareness of the shared management model. The Shared Service Centers are widely used by large corporations across the world and there are reports of successful cases also in public administration. The service sharing is a concept based on collaborative strategies where transversal services are concentrated in semi-autonomous business units with a management structure that promotes efficiency and effectiveness. The general objective of this work is to propose the applying of a shared service management model focusing on improvement IFSC's management strategic processes. This is an applied research, as case study, descriptive and qualitative. Were executed bibliographic and documentary research. This research also includes the elaboration of an educational product aimed at sensitizing selected managers around the proposed theme in the form of a nesletters cycle. The field research was carried out through application of the educational product, as well as the application of an electronic questionnaire to validate that product. The research target group was select based on the analysis of the organization chart in which eight strategic level managers of the institution were listed. During the survey all respondents declared not know the Service Sharing model, and in the same way, all they were sympathetic to the model. As the main result of the material validation there is the fact that the vast majority declare a positive perception of the validity of the model's benefits. Using an adaptation of the evaluation collective methodology of the educational material proposed by professor Priscila Leite from Federal Institute of Espírito Santo (LEITE, 2019), other aspects such as aesthetics, organization, content, writing style, and criticality were also analyzed, achieving positive results in the vast majority of answers.

Keywords: Professional and Technological Educacion. Educational Product. Public Administration. Sharing Services. Shared Services Center.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelos de Gestão.....	31
Figura 2: Hierarquia dos Processos.....	35
Figura 3: Vantagens Apontadas X Percebidas na implantação dos CSC.....	47
Figura 4: Modelos de Compartilhamento.....	49
Figura 5: Classificações dos Serviços Compartilhados.....	50
Figura 6: Método Cavalcante de Criação de CSC.....	53
Figura 7: Finalidade, Missão, Visão e Valores do IFSC.....	68
Figura 8: Mapa Estratégico do IFSC.....	77
Figura 9: Cadeia de Valor do IFSC.....	79
Figura 10: Interdependência dos Processos.....	81
Figura 11: Razões para não implementação de um CSC.....	84
Figura 12: Organograma da Reitoria do IFSC.....	87
Figura 13: Organograma do Gabinete do Reitor.....	88
Figura 14: Organograma da Pró-reitoria de Administração.....	88
Figura 15: Organograma da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.....	89
Figura 16: Primeira Newsletter: Descubra o Compartilhamento de Serviços.....	92
Figura 17: Segunda Newsletter: Entenda o Compartilhamento de Serviços.....	93
Figura 18: Terceira Newsletter: Aplique o Compartilhamento de Serviços.....	94
Figura 19: Quarta Newsletter: Aplique o Compartilhamento de Serviços.....	95
Figura 20: Eixos de Análise para o Produto Educacional.....	97
Figura 21: Percepção sobre as áreas do IFSC com aderência ao modelo CSC.....	99
Figura 22: Respostas aos Quesitos do 1º Eixo – Estética e Organização.....	100
Figura 23: Respostas aos Quesitos do 2º Eixo - Conteúdo.....	101
Figura 24: Respostas aos Quesitos do 3º Eixo - Estilo de Escrita.....	102
Figura 25: Respostas aos Quesitos do 4º Eixo – Criticidade.....	103
Figura 26: Percepção da Validade do Modelo “Newsletter Digital”.....	104
Figura 27: Resumo dos Resultados da Validação e Aplicação do Produto Educacional.....	105

LISTA DE SIGLAS

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals International

ANS – Acordo de Nível de Serviços

BPMN – Business Process Model and Notation

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

BSC – Balanced Scorecard

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CEFET-SC – Centro federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CEPSH – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CF – Constituição Federal

CERFEAD – Centro de Referência em Formação e Educação a Distância

CONSUP – Conselho Superior

CPN – Coordenadoria de Processos e Normas

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

DAM – Diretoria de Administração

DGC – Diretoria de Gestão do Conhecimento

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

DTIC – Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação

EaD – Educação a Distância

Embrapii – Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

ETF-SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina

FHC – Fernando Henrique Cardoso (Presidente do Brasil entre 1995 e 2003)

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

IES – Instituição de Ensino Superior

IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

MP – Mestrado Profissional

NGP – Nova Gestão Pública

NSP – Novo Serviço Público

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEI – Planejamento Estratégico Institucional

POCV – Plano de Oferta de Cursos e Vagas

PPI – Plano Político Institucional

PRA – Pró-reitoria de Administração

PRODIN – Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional

PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos

RFEPCT – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 CONCEPÇÕES DE GESTÃO E O COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS.....	21
2.1 Administração e Gestão Pública: Conceitos e Pressupostos.....	21
2.1.1 Teorias e Práticas em Administração Pública sob a Ótica Histórica.....	25
2.1.2 Modelos de Gestão.....	29
2.1.2.1 Gestão Centralizada, Descentralizada e Terceirizada.....	29
2.1.2.2 Gestão por Processos.....	32
2.1.3 Cadeia de Valor.....	36
2.2 Compartilhamento de Serviços.....	39
2.2.1 Origens e Evolução Temporal do Modelo CSC.....	39
2.2.2 Conceituando os CSC.....	41
2.2.3 Objetivos e Desafios na Adoção do Modelo CSC.....	43
2.2.4 Classificações e Tipologias.....	48
2.2.5 Metodologias de Implantação de CSC.....	51
2.2.6 Serviços Compartilhados e a Gestão Pública.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 Enquadramento da Pesquisa.....	58
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	60
3.3 Procedimentos Técnicos da Pesquisa.....	61
4 OS PROCESSOS DE GESTÃO NO IFSC: A CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	63
4.1 Contextualizando a Educação Profissional e Tecnológica.....	63
4.2 O Instituto Federal de Santa Catarina.....	67
4.2.1 Histórico do IFSC.....	69
4.2.2 PDI 2020-2024 do IFSC.....	72
4.2.3 Concepções de Gestão.....	73
4.2.4 PEI do IFSC.....	75
4.2.5 Cadeia de Valor.....	78

4.2.6 Gestão de Processos.....	80
4.3 Produto Educacional: Uma proposta de <i>newsletters</i> para a gestão.....	82
4.3.1 Caracterização do Produto Educacional.....	83
4.3.2 Relevância do Produto Educacional.....	85
4.3.3 Público-alvo do Produto Educacional.....	86
4.3.4 Ferramenta de Autoria para Concepção do Produto Educacional.....	90
4.3.5 Estrutura do Produto Educacional.....	91
4.3.6 Aplicação e Validação do Produto Educacional.....	95
4.3.7 Resultados da Validação do Produto Educacional.....	98
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 107
 REFERÊNCIAS.....	 110
 APÊNDICES.....	 116
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA.....	117
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	121
APÊNDICE C – PARECER DO CEP.....	125
APÊNDICE D – PRODUTO EDUCACIONAL.....	131
APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	145

1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema surgiu, antes de mais nada, de minha¹ trajetória pessoal e profissional, de formação, e experiência nas áreas aqui elencadas para estudo. Filha de professores, Bacharel em Administração, Especialista em Gestão Pública e também em Educação Profissional Integrada com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos (PROEJA), e mestranda em Educação Profissional e Tecnológica (EPT), atuei profissionalmente em diversas esferas governamentais, e ao longo dos últimos quatorze anos dedicando-me ao trabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

Uma vez inserida no contexto do IFSC, encontrei meu espaço atuando nas áreas administrativas e de gestão, muito embora tenha trabalhado por um ano na Direção de Ensino do *Campus* Florianópolis, e dois anos na Secretaria Geral do *Campus* Gaspar. Essas atuações diversificadas dentro da mesma instituição me conferiram a visão holística necessária para compreender sua totalidade.

Ao longo dessa experiência surgiu a necessidade de responder questões diárias no âmbito do trabalho administrativo e, principalmente, questões que permeiam o universo da gestão. A confirmação dessas necessidades deu-se ainda a partir da troca de experiência e identificação dos mesmos anseios por parte dos colegas, e também da observação do trabalho operacional. Dessa junção de fatores, consolidou-se a necessidade de buscar ferramentas que pudessem otimizar e padronizar os processos de gestão administrativa do IFSC.

O IFSC, como será detalhado no capítulo 4, é uma instituição de ensino centenária que teve que se adaptar a todas as transformações sofridas ao longo do tempo, tanto em sua concepção, quanto em seu corpo administrativo. Seu início foi como uma pequena escola voltada a alimentar perspectivas de trabalho aos menos favorecidos. Hoje consolida-se com ampla oferta de ensino, pesquisa e extensão,

1 Considerando tratar-se de relato de experiência pessoal, este trecho da introdução é redigido em primeira pessoa do singular.

espalhada pelo estado de Santa Catarina, para o mais variado público (ALMEIDA, 2010)

Como resultado da conjuntura de criação e desenvolvimento da instituição ao longo dos seus 114 anos, o IFSC adotou um modelo de gestão parcialmente descentralizado. Esse modelo tem diversos pontos positivos, porém traz consigo também pontos negativos, que com o passar do tempo e o constante crescimento da instituição, tem se destacado cada vez mais. Ao longo da atuação da pesquisadora na instituição alguns destes pontos foram observados como oportunidades de melhoria: retrabalho; falta de padronização dos processos; replicação de áreas nos diversos campi fazendo com que haja necessidade de um grande volume de pessoas para atender em todas as frentes; falta de informações consolidadas entre as unidades para a tomada de decisões estratégicas e operacionais; e perda significativa no controle e na qualidade dos processos das áreas meio e de suporte. Gestores que adotam a estratégia de descentralização, muitas vezes se confrontam com processos de suporte duplicados. Este problema muitas vezes pode ser minimizado com mudanças nos modelos organizacionais de gestão.

Nesse contexto, destaca-se a ideia de uma instituição educacional pública, cujo foco central é a dimensão político-pedagógica, que precisa de rigor na sua gestão, de modo a proporcionar a execução de sua missão de forma efetiva.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) responsável pelas evidências educacionais, a rede de ensino básico pública é responsável por mais de 81% do total de matrículas. São cerca de 186 mil escolas que contam com aproximadamente 2,2 milhões de docentes. As pesquisas apontam que a grande maioria delas têm problema de infraestrutura dos mais variados tipos que impactam diretamente na permanência e êxito dos alunos (BRASIL, 2020).

Na busca por modelos organizacionais que pudessem minimizar as disfunções apresentadas pela descentralização adotada de forma parcial pelo IFSC,

encontra-se, na área da gestão de serviços, os chamados serviços compartilhados. Este modelo de gestão caracteriza-se pela implantação de centros de serviços compartilhados (CSC). Os CSC trazem consigo um conceito, conforme visto em Pinto (2015), baseado em uma estratégia colaborativa na qual serviços transversais, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio semiautônomas, com uma estrutura de gestão que promove a eficiência pela redução do custo de produção e eficácia pelo aumento da qualidade de serviço.

o compartilhamento de serviços é uma decisão estratégica que tem impacto a longo prazo. É esperado que o compartilhamento de serviços seja menos focado em questões tecnológicas e cada vez mais em questões organizacionais e de governança, cruzando, portanto, fronteiras organizacionais e jurisdicionais (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010, p. 398).

De acordo com Silva e Pereira (2004) e Bergeron (2003), o compartilhamento de serviços é um modelo emergente em todo o mundo que se difundiu a partir de 1990 no Brasil. É amplamente adotado em grandes empresas internacionais; multinacionais; e na administração pública de diversos países europeus e americanos. No Brasil, é adotado em inúmeras organizações privadas; empresas públicas; cooperativas e federações. Ainda assim, a administração pública brasileira faz muito pouco uso do modelo, embora seja possível encontrar conceitos de compartilhamento em áreas isoladas da gestão de serviços das instituições.

Tendo em vista os fundamentos do modelo descentralizado de gestão, seus benefícios e disfunções, somado às questões observadas no IFSC, e à análise das experiências em compartilhamento de outras organizações no Brasil e no mundo, surgiu a intenção de pesquisar mais sobre o tema e sensibilizar os gestores para as possibilidades com a implantação do modelo no IFSC. Padronizando, simplificando e desvinculando as rotinas da área de suporte, conforme preconizado pelo modelo de compartilhamento, a consequência é a liberação de servidores, gestores, orçamento, entre outros recursos, para atuarem na área fim, ou seja, grande parte do esforço ficaria canalizado para o desenvolvimento de questões relacionadas à

oferta de EPT, que neste caso é a atividade fim da instituição. Assim, surge o problema de pesquisa: Qual a viabilidade de aplicação de um modelo de gestão compartilhada de serviços na melhoria da gestão dos processos estratégicos de uma instituição educacional como o IFSC?

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024 do IFSC, que será abordado mais profundamente no segundo capítulo, encontramos registros no mesmo sentido, ou seja, da necessidade de aprimoramento, como no título que trata da parte de Gestão do documento:

Configurando-se como uma estrutura multicâmpus, o IFSC precisa aprimorar mecanismos de gestão que permitam a autonomia dos câmpus e ao mesmo tempo fortaleçam o caráter sistêmico do Instituto. Como os câmpus atuam em comunidades diferenciadas, precisam praticar a autonomia, que será verdadeira quando cada câmpus puder tomar decisões e encaminhar seus trabalhos, respeitando suas peculiaridades, atendendo, portanto, às características e necessidades do contexto em que está inserido. Isso, entretanto, requer a definição de políticas institucionais claras em termos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Em adição, está em aprimoramento a definição e adoção de princípios e diretrizes de gestão adequados à nova institucionalidade, que subsidiem e orientem os níveis de autonomia e de descentralização praticados, de modo a possibilitar o cumprimento das finalidades do Instituto de forma integrada e efetiva (IFSC, 2020a, p. 74 – 75).

Importante ressaltar, ainda, que o PDI (2020-2024) do IFSC apresenta uma quarta dimensão, a político-pedagógica, que nos remete a uma conexão entre as ações de pensar, planejar e executar:

A dimensão Político-pedagógica não apenas é hierarquicamente superior às demais, como também assume um caráter “transdimensional”, uma vez que a implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) dá-se tanto pelo desdobramento direto ao nível estratégico quanto indiretamente pelo seu exercício na execução dos planos táticos e operacionais, bem como nos próprios processos de trabalho do dia a dia (IFSC, 2020^a, p.116).

Além disso, observa-se na instituição, uma oneração dos gestores com as atividades administrativas de apoio. No IFSC, em especial nos *campi*, o que se observa é que, ao assumirem cargos de gestão, os servidores – agora gestores – acabam se distanciando das questões estratégicas pois precisam despender grande tempo e energia tratando de operações administrativas básicas e burocráticas.

Nesse sentido, o conceito de compartilhamento traz consigo a promessa de liberação desses gestores para pensar nas questões estratégicas e que agregam valor à atividade final das instituições.

Outro fator que justifica a pesquisa e o produto educacional, que será apresentado no capítulo quatro e caracteriza-se por um ciclo de boletins informativos destinados aos gestores da instituição, é a necessidade de conseguir apoio na alta administração. É através deles que se dá o início da implantação de um novo modelo como este que será proposto na presente pesquisa.

Além disso, a escassez de material sobre o assunto proposto também é fator relevante para a escolha. De acordo com Cavalcante e Conejero (2019), o tema Centro de Serviços Compartilhados é pouco presente na literatura mundial e, além disso, percebe-se que os artigos que foram publicados são dispersos, o que implica em um não aprofundamento do conteúdo. Os autores ressaltam que, nesse sentido, há uma necessidade de publicações de mais estudos que elevem o nível da discussão.

No mesmo sentido, tem-se as palavras de Ferreira (2010):

[...] as universidades deverão ter papel relevante no cenário de adoção dos CSCs pelo setor público brasileiro seja no plano teórico-conceitual, no estudo e disseminação de casos relacionados à implantação de CSCs em outros países, ou no treinamento e capacitação de gestores e técnicos para desempenharem seu papel nestas inovadoras organizações de alto desempenho (FERREIRA, 2010, p. 94).

Ao conhecer estudos de caso de implantação de CSC, percebeu-se que alguns dos conceitos de compartilhamento já eram apropriados de forma isolada pela administração pública, como por exemplo as compras de material. Muitas vezes feitas em rede, as aquisições são efetivadas em conjunto por unidades do mesmo órgão, ou até mesmo por órgãos diferentes. Mas, conforme explicitado na revisão teórica sobre o tema, não foram encontrados relatos de implantação de um CSC de forma completa em instituições com o perfil do IFSC.

Considerando a análise de conjuntura, o panorama do problema apresentado, sua relevância para o IFSC e para as instituições da esfera pública em

geral, bem como as possibilidades de ampla utilização do modelo CSC neste âmbito, passa-se a definir os objetivos desta pesquisa. Assim, tem-se o objetivo geral: Propor a implementação de um modelo de gestão compartilhada de serviços com foco na melhoria da gestão dos processos estratégicos do IFSC.

Desdobrando em objetivos específicos, ou seja, ações necessárias de investigação para aprofundar as intenções expressas além do objetivo geral que se pretende alcançar, tem-se

- investigar a adequação do modelo de serviços compartilhados ao IFSC;
- executar estudo preliminar para identificar áreas de aderência e metodologia de implantação possíveis;
- por meio da elaboração de um produto educacional, disponibilizar boletins técnicos que contribuam com a sensibilização dos gestores para as possibilidades com a implantação do modelo CSC no IFSC.
- Verificar a aceitação da proposta de implementação de um CSC no IFSC.

A estrutura do trabalho é composta por cinco capítulos, sendo a introdução o primeiro deles. No Capítulo 2 são abordados os referenciais teóricos que embasaram a pesquisa: administração e gestão pública, passando por alguns modelos de gestão tradicional e os conceitos relacionados a cadeia de valor; e compartilhamento de serviços, trazendo além do conceito, o histórico, as classificações, as metodologias de implantação, seus objetivos e também desafios.

O terceiro capítulo traz o enquadramento metodológico da pesquisa, bem como a caracterização e todos os procedimentos adotados para o desenvolvimento do trabalho acadêmico. Já o quarto capítulo trata do desenvolvimento do produto educacional desde sua concepção até seu desenvolvimento propriamente dito, passando por sua contextualização frente a EPT, sua estrutura, definição de público-alvo, e ferramentas de autoria. O capítulo aborda ainda uma apresentação do IFSC, instituição onde a pesquisa foi desenvolvida, trazendo o histórico da instituição bem como análises de alguns documentos norteadores da sua gestão. O quinto e último capítulo traz algumas considerações sobre a pesquisa, o produto e sua aplicação, bem como algumas reflexões para pesquisas futuras.

2 CONCEPÇÕES DE GESTÃO E O COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

Este capítulo apresenta a revisão de literatura acerca do tema da pesquisa. Sendo a base teórica, o capítulo tem como objetivo a exposição e a compreensão dos conceitos abordados em relação aos objetivos. Os assuntos abordados foram dividido em dois grandes temas: administração e gestão pública (item 2.1) e Compartilhamento de Serviços (item 2.2).

2.1 Administração e Gestão Pública: Conceitos e Pressupostos

Conceituar a administração e a gestão pública é tarefa desafiadora dada a complexidade dos temas e dos conceitos tangentes, tão importantes para compreensão do contexto. Sendo assim, é necessária uma revisita aos conceitos da área para que se possa entender o âmbito no qual o objeto de estudo está inserido. Dessa forma, optou-se por, inicialmente, trazer esses conceitos para, na sequência, apresentar uma revisão histórica, seguida por uma breve diferenciação entre administração pública e privada. Ao fim do capítulo, serão elencados alguns princípios da gestão pública.

Para Drucker (2018), a administração se constitui na mais importante inovação do século XX. Ao encontro dessa ideia, Affonso e Ferrari (2018) afirmam que a administração, apesar de existir desde o início dos tempos, sofreu forte impulso no século passado, em todo o mundo. De acordo com as autoras, nessa época, a complexidade crescente das organizações exigia a adoção de novos conhecimentos que as ajudassem a compreender os problemas administrativos que surgiam. Drucker (2018) ainda afirma que as raízes da administração enquanto disciplina alcançam 150 anos, porém a administração enquanto função, área de estudo, disciplina escolar, é fruto do século XX.

A administração como disciplina tem história recente. Os conhecimentos sistemáticos sobre a administração, que hoje estudamos, desenvolveram-se a partir do final do século XIX. Depois disso, a produção de conhecimentos adquire velocidade e robustez. A maior parte do que temos

para estudar, hoje, tem pouco mais de 100 anos de idade (MAXIMIANO, 2012, p.5)

Para Affonso e Ferrari (2018), a administração foi a responsável pelo desenvolvimento econômico e tecnológico no mundo, mostrando como inovações, tecnologias e ferramentas podem ser utilizadas e transformadas em resultados.

Jones e George (2012) conceituam administração como o planejamento, a organização, a liderança e o controle dos recursos humanos, bem como todos os outros tipos de recursos, para que se atinjam os objetivos da organização de modo eficiente e eficaz. Já Andrade e Amboni (2007, p. 7) afirmam que “[...] a administração é a arte de liderar pessoas e de gerir recursos escassos e valiosos dentro e fora da organização”. Tem-se, ainda, que:

[...] a administração pode ser vista como uma ciência, uma técnica e uma arte. Ciência porque possui princípios bem definidos e tem por base conhecimentos científicos; técnica porque produz ferramentas para a obtenção de resultados; e arte porque, além de o administrador lidar com situações concretas, necessita lidar também com situações incertas e inesperadas. Entre essas situações estão conflitos entre as pessoas, recursos escassos, insatisfação dos funcionários e outros fatores internos e externos. (AFFONSO; FERRARI, 2018)

Da mesma forma, a administração pública é matéria recente. Encontram-se conceitos como o de Kohama (2016, p. 9), que defende que a administração pública “[...] é todo o aparelhamento do estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação coletiva”. O autor ainda destaca que:

[...] verifica-se a existência de uma íntima sintonia entre a Administração Pública e o Serviço Público, fazendo pressupor, clara e nitidamente, que a execução deste seja feita privativamente por aquela, quer diretamente, quer por delegação (KOHAMA, 2016, p. 9).

Ainda, conforme Araújo e Arruda (2011, p. 2), “[...] a administração pública assume uma conotação de processo, com o propósito de possibilitar o cumprimento das funções básicas do Estado, especialmente os serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas”. Para Meirelles (2008, p. 64), a administração pública, em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para

consecução dos objetivos do governo e, em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral.

Alves (2018) caracteriza a distinção entre administração pública e particular da seguinte forma:

Um dos fatores que distingue a administração privada da pública é em relação aos seus princípios e características, pois, enquanto a administração privada é orientada para o lucro e os interesses dos acionistas, para que o interesse coletivo seja atendido pelo mercado, a administração pública é respaldada explícita e diretamente para a satisfação do interesse público (ALVES, 2018, p. 24).

Araújo e Arruda (2011, p. 6) ainda ressaltam que o “[...] gerenciamento dos interesses da coletividade, por meio da administração pública, cabe ao administrador público, que é servidor legalmente investido em cargo público, [...] responsável pela gestão dos negócios do Estado”. Os autores complementam:

Em resumo, compete a ele [administrador público] desenvolver ação de planejar, dirigir, fiscalizar, acompanhar e controlar os projetos, as atividades e os programas governamentais com a finalidade de garantir o cumprimento de metas preestabelecidas no plano de governo quanto aos aspectos da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade (ARAÚJO; ARRUDA, 2011 p. 6).

A administração pública é objeto de lei. Alguns princípios básicos a ela inerentes estão contidos no art. 37 da Constituição Federal (CF) de 1988, que menciona: “[...] a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Alguns doutrinadores buscam extrair outros princípios do texto constitucional como um todo, que seriam os princípios implícitos:

Os princípios da administração pública estão consubstanciados em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público (MEIRELLES, 2008, p. 88).

No âmbito desta pesquisa, cabe ressaltar o princípio da supremacia do interesse público, que se destaca pela manutenção do interesse deste sobre o privado. Logo, não deveria haver intervenção de outro interesse qualquer nos atos provenientes da administração pública.

Da mesma forma, e para contribuição ao tema de pesquisa, deve-se destacar alguns apontamentos sobre o princípio da eficiência. Meirelles (2008) afirma que este exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Silva Júnior (2010) explica o princípio da eficiência da seguinte forma:

[...] é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social (SILVA JÚNIOR, 2010, p. 98).

Para complementar o conceito de eficiência, é importante estabelecer que, conforme Simcsik (2001), algo é eficiente quando é feito certo em qualquer tempo. Porém, esse já é amplamente complementado pelos conceitos de eficácia e efetividade. Para Simcsik (2001, p. 43) “[...] eficácia é aquela atividade que produz muito ou que dá o melhor resultado no tempo correto”. Para Meirelles (2008, p. 89), a eficácia de toda atividade administrativa está condicionada ao atendimento da lei. Já a efetividade “é a manutenção da eficiência e eficácia de maneira constante, de tal forma que o efeito seja real e permanente e ocorra a satisfação profissional” (SIMCSIK, 2001, p. 43). Então, substituindo-se eficiência por eficácia tem-se um conceito mais amplo que agrega mais valor ao princípio.

Sendo assim, e de acordo com Meirelles (2008), é pelos padrões dos princípios da administração pública que deverão se pautar os atos e atividades administrativas daquele que exerce o poder público. “Relegá-los é desvirtuar a

gestão dos negócios públicos e olvidar o que há de mais elementar para a boa guarda e zelo dos interesses sociais” (MEIRELLES, 2008, p. 88).

Uma vez revisitados os conceitos de administração e gestão pública, torna-se relevante para esta pesquisa fazer um pequeno resgate do contexto e da evolução histórica das teorias e práticas da administração pública. Por esse motivo, o tema será abordado na próxima subseção.

2.1.1 Teorias e Práticas em Administração Pública sob a Ótica Histórica

Para Bresser Pereira (1996) e para Ferreira (2010), a administração pública teve três momentos considerados clássicos no século XX: até 1930, Estado Patrimonial; entre 1930 e 1995, Estado Burocrático; e a partir de 1995, Estado Gerencial.

Para Jesus e Costa (2014), o modelo patrimonialista teve início com os Estados-nação do início da Idade Moderna. Seus objetivos principais eram garantir a ordem do território e do patrimônio, valendo-se de meios militares. Esses Estados, geralmente erigidos sob a égide de um governo absolutista monárquico, começaram a perder força a partir da ascensão do capitalismo e da democracia. Para Alves (2018) e Ferreira (2010), as principais características desse período são: não separação entre público e privado, fidelidade política dos grupos privados aristocráticos com o Estado, nepotismo, corrupção, e favorecimento. Esse é um modelo peculiar de Estados que não vivenciaram o capitalismo industrial.

A partir desse momento histórico, Jesus e Costa (2014) destacam que a burocracia passou a se apresentar como um paradigma para além da administração pública. Com a Revolução Industrial, foi também adotada como modelo para o desenvolvimento de empresas. Conceituando o termo burocracia, tem-se:

A burocracia é [...] máquina profissional, que se baseia em regras legalmente definidas, operadas por funcionários recrutados e preparados para desempenhar tarefas descritas com exatidão [...] Qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais é uma burocracia [...]

A burocracia é uma base para organizar as coletividades (MAXIMIANO, 2012, p. 98).

Alves (2018) e Ferreira (2010), bem como Jesus e Costa (2014), enumeram como características do Estado Burocrático, implantado ao fim do século XIX nos países europeus, no século XX nos Estados Unidos, e a partir de 1936 no Brasil fundamentado nas teorias de Max Weber, baseado no princípio do mérito profissional, forte separação entre mercado e Estado, procedimentos formalizados, neutralidade, impessoalidade, estrutura verticalizada, especialização profissional, controle legal, racionalidade, eficácia, reduzida preocupação com gastos, otimização, impacto da ação governamental, normatização de processos e procedimentos, e democratização.

Desse período se depreende que a proposta burocrática é suficiente para coibir os excessos do modelo patrimonialista, mas não tarda para que a sociedade passe a exigir um novo paradigma na administração pública (JESUS; COSTA 2014). A partir da globalização, um modelo regado e com estrutura pesada e onerosa não atende mais às demandas da sociedade.

Nesse contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do Estado e ideologia privatizante, Jesus e Costa (2014) afirmam que o modelo gerencial se implantou no setor público com o foco em quatro eixos: delimitação da área de atuação do Estado, desregulamentação, governança (aumento da capacidade de governo), e governabilidade (aumento da democracia e da *accountability*). Alves (2018) e Ferreira (2010) elencam as principais características do período: origem no setor empresarial, busca por padrões alternativos de gestão, descentralização, desconcentração, transparência, responsabilização, gestão por resultados, inovação nas formas de controle, e orientação ao cidadão.

Como bem contextualiza Abrucio (2007), observa-se que o dito Estado Gerencial coincide, no cenário político brasileiro, com o início do governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). O autor destaca que um dos pilares do governo FHC foi a Reforma do Estado, tentando superar as disfunções dos períodos anteriores.

Sua plataforma foi erigida a partir de um diagnóstico que ressaltava, sobretudo, o que havia de mais negativo na Constituição de 1988 e apoiava-se fortemente no estudo e tentativa de aprendizado em relação à experiência internacional recente, marcada pela construção da nova gestão pública.

[...] foi pioneiro em perceber que a administração pública mundial passava por grandes mudanças, também necessárias no Brasil, mas nem sempre ele soube traduzir politicamente tais transformações para as peculiaridades brasileiras. (ABRUCIO, 2007, p. 71)

Como saldo do governo FHC, Abrucio (2007) destaca: a reorganização administrativa do governo federal, a melhoria efetiva das informações da administração pública, o fortalecimento das carreiras de Estado, o aperfeiçoamento do ideal meritocrático contido no modelo weberiano; os tetos para os gastos com o funcionalismo, a introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo, o fomento dos debates no plano federal e nos estados sobre novas formas de gestão orientadas para a melhoria do desempenho do setor público, o modelo de administração voltada para resultados, e a utilização das ferramentas de tecnologia da informação na gestão pública. Abrucio (2007) afirma que é possível perceber a influência dessas ideias na atuação de gestores públicos e numa série de inovações governamentais que o sucederam.

Muito embora alguns autores, como Alves (2018), considerem a Nova Gestão Pública (NGP) como parte do Modelo Gerencial, outros, como Jesus e Costa (2014) sugerem um novo movimento, ainda que com características evolutivas ao modelo gerencial. De acordo com Jesus e Costa (2014), a NGP começou a tomar corpo na década de 1980 e despontou mundo afora na década de 1990. O movimento pode ser conceituado da seguinte forma:

[...] um modelo emergente de modernização da administração pública mundial, caracterizado por um conjunto de princípios e práticas de gestão, oriundos de um movimento de governos de diversos países no sentido de desenvolver alternativas e soluções para os desafios aos quais eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e que idade na prestação de serviços etc.), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente. (PACHECO, 2008, p. 27)

Jesus e Costa (2014) trazem em seus estudos um compilado das ideias de Marini e Martins (2002), bem como de Pacheco (2008), que sintetizam os princípios norteadores da NGP: foco no cidadão/cliente, orientação para resultados, ênfase no controle social e transparência, contratualização e flexibilização da gestão, valorização e desenvolvimento das pessoas, governança democrática, atitude e ambiente empreendedores, descentralização de serviços, articulação de recursos públicos e privados e responsabilização.

A partir dos primeiros anos do século XXI, conforme destaca Ferreira (2010), emerge um modelo alternativo à NGP. Trata-se do denominado Novo Serviço Público (NSP), onde destacam-se sete princípios: servir a cidadãos e não a consumidores, visar o interesse público, priorizar a cidadania e o serviço público sobre o empreendedorismo, pensar estrategicamente e agir democraticamente, reconhecer que a responsabilização não é simples, servir em vez de dirigir, e dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

De acordo com Ferreira (2010), o conceito do NSP é, comparativamente, o modelo mais humanístico dentro da teoria da administração pública. O NSP busca “encontrar valores compartilhados e interesses comuns por meio de um diálogo generalizado e engajamento dos cidadãos” (DENHARDT; DENHARDT, 2004 *apud* FERREIRA 2010, p. 38). Os autores ainda explicam que a grande diferença da NGP para o NSP é que a primeira é construída sob conceitos econômicos, como por exemplo o autointeresse; já o segundo agrega a ideia de administradores públicos a serviço de cidadãos. Dessa forma, o NSP traz consigo uma nova visão da forma de gerir a coisa pública, sendo mais participativa e buscando envolver o agente público com aqueles a quem serve. Essa corrente se instala como um novo paradigma para gestores públicos da atualidade e do futuro.

Na sequência, são revisitados os conceitos de modelos clássicos de gestão que vão auxiliar mais adiante na compreensão do modelo de compartilhamento de serviços, proposto neste trabalho para uma instituição pública de Educação.

2.1.2 Modelos de Gestão

Para Bergeron (2003), sendo cada organização um negócio único, a definição de um modelo é inevitavelmente complicada. Tais modelos devem ser flexíveis, adaptáveis e capacitados para lidar com as pressões provocadas pelas constantes mudanças, bem como com as opiniões individuais de gestores sobre o fazer das coisas.

Quando se fala genericamente em modelos de negócio, existem inúmeros que podem ser citados. São tão variadas as possibilidades, dependendo do tipo de abordagem que se queira enfatizar, que não há possibilidade de revisitar todas sem fazer um recorte. Sendo assim, foram elencados para detalhamento cinco deles que trazem relevância para esta pesquisa. Nos próximos tópicos, nos concentraremos em: modelo centralizado, descentralizado, terceirização, por processos, e mais adiante, o modelo CSC.

2.1.2.1 Gestão Centralizada, Descentralizada e Terceirizada

Até os anos 1970, “[...] as grandes corporações utilizavam basicamente o modelo centralizado de organização, derivado dos modelos clássicos de Taylor e Fayol, principalmente para suas funções de suporte, como recursos humanos, finanças, tecnologia da informação e contabilidade, dentre outras” (FERREIRA, 2010, p. 19).

De acordo com Bergeron (2003), o modelo centralizado oferece um alto grau de controle no nível corporativo, economia de escala e alta capacidade de resposta. Devido às economias de escala, a abordagem centralizada tem maior probabilidade de resultar em um centro de atividades com melhor retorno financeiro e, ao mesmo tempo, mantendo a tecnologia atualizada, fornecendo resultados consistentes. Nesse sentido, Schulman Harmer e Lusk (2001) apontam como pontos fortes do modelo centralizado: os sistemas comuns, os padrões e controles consistentes, e a

economia de escala. Os mesmos autores também apontam como pontos fracos a passividade com relação às necessidades do negócios custos não controlados, e a inflexibilidade.

Na década de 1980, surgiu o conceito de Unidades de Negócio. Ferreira (2010) lembra que cada unidade tinha liberdade de organizar-se para atingir os objetivos e, assim, privilegiaram o uso do modelo descentralizado para as funções de suporte, havendo aí a redundância de estruturas.

É importante resgatar, como relata Abrucio (2007), que, no Brasil, o modelo descentralizado aparece fortemente a partir da promulgação da CF de 1988 que, junto com a democratização do Estado e a reforma do serviço civil, tornou-se a base de ações de contraponto ao legado do Regime Militar, antecessor a este período.

A descentralização foi outra demanda construída nos anos de luta contra o autoritarismo e que ganhou enorme relevância na Constituição de 1988. Após 20 anos de centralismo político, financeiro e administrativo, o processo descentralizador abriu oportunidades para maior participação cidadã e para inovações no campo da gestão pública, levando em conta a realidade e as potencialidades locais. (ABRUCIO, 2007, p. 69).

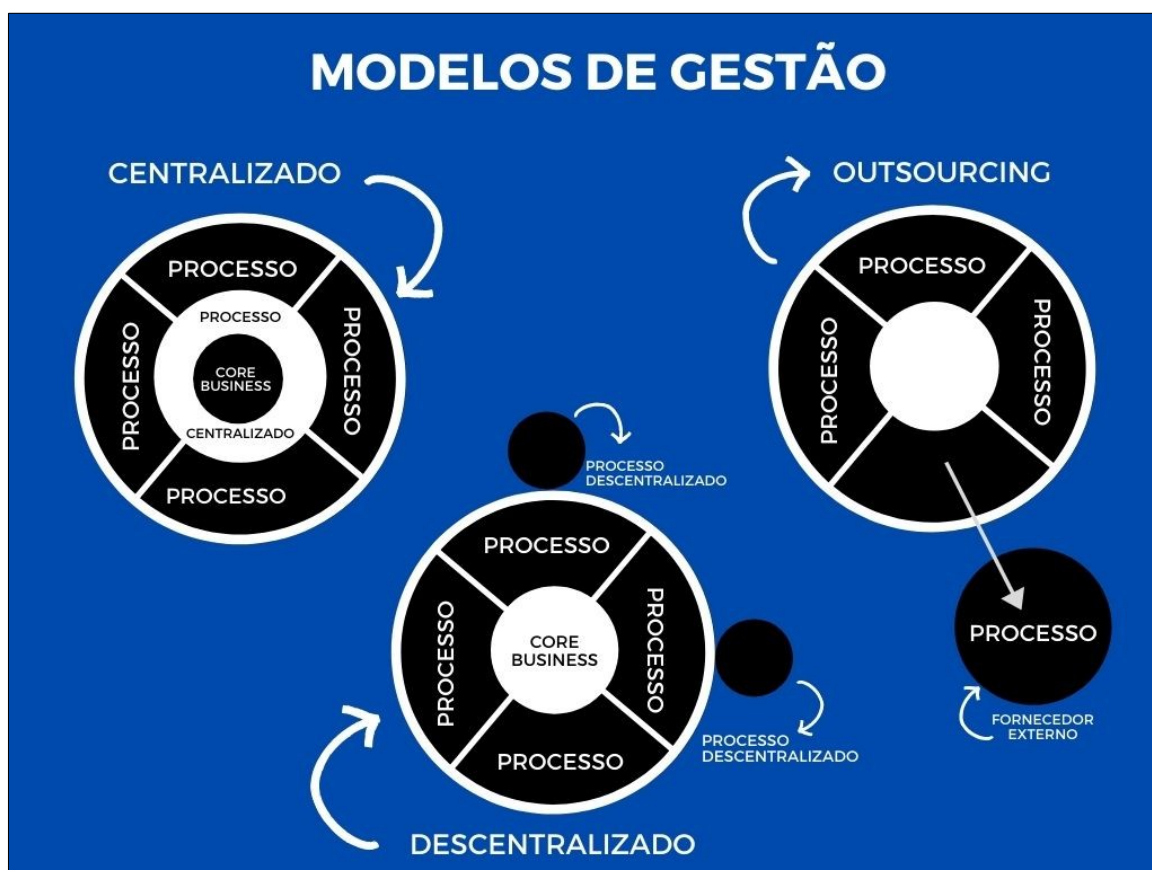
Para Bergeron (2003), o modelo descentralizado se caracteriza por espalhar os serviços pelas unidades da organização. As vantagens desse modelo são a rapidez e facilidade nas alterações táticas e a autonomia que proporciona para a gestão. Em contrapartida, o modelo não permite ganhos com economia de escala, nem padronização de processos e tecnologia, o que proporciona duplicação de recursos na organização. Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010) apontam como pontos fortes desse modelo o controle e a capacidade de reação às necessidades dos clientes; já como pontos fracos, citam a dificuldade de padronização, necessidade de inúmeros controles, esforços de duplicação e altos custos.

Sobre o contexto brasileiro e no que tange à administração pública, Abrucio (2007) explica que o sentido fundamental das ações de contraponto ao legado do Regime Militar, incluindo aqui o movimento de descentralização, não se concretizou efetivamente devido a uma série de problemas. No caso específico da

descentralização, o autor destaca como fator fundamental do insucesso a criação de um federalismo compartimentalizado, em que há mais uma atuação autarquizada dos níveis de governo do que o estabelecimento de laços entre eles, o que impacta de forma negativa nos resultados.

Em relação ao modelo terceirizado, também conhecido como *outsourcing*, Bergeron (2003) elucida que é um modelo que atribui funções de negócios não estratégicas a um fornecedor externo que atende a vários outros clientes. A terceirização geralmente é feita para economizar custos. Sua desvantagem é uma relativa falta de controle sobre os serviços. Esse modelo costuma ser altamente criticado pela precarização das condições de trabalho.

Figura 1: Modelos de Gestão



Fonte: Adaptado de Bergeron (2003, p. 16).

A Figura 1 mostra o comparativo entre os modelos centralizado, descentralizado e *outsourcing*/terceirização. No modelo centralizado, percebe-se que todos os processos são executados em concorrência e dentro da empresa. No modelo descentralizado, os processos estão representados do lado externo, indicando que são duplicados e ocorrem fora dos domínios da administração central. Por fim, a figura que representa a *terceirização/outsourcing*, mostra os processos sendo realizados por um fornecedor externo, de forma completamente extrínseca à instituição.

Entendidos esses três modelos e a forma como a execução dos serviços se opõe conforme a opção por cada um deles, passa-se a esclarecer, na sequência, o modelo de gestão por processos, que se enquadra não como oposição a esses, mas como uma forma de complemento.

2.1.2.2 Gestão por Processos

O modelo de Gestão por Processos teve origem na Teoria dos Sistemas do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, criada na década de 1930. Importante ressaltar que o termo processo não tem uma interpretação única, daí a importância em definir alguns conceitos previamente.

Os estudos sobre processos têm sido tema recorrente nos últimos tempos nas discussões sobre administração de empresas. Eles estão intimamente ligados a questões como redesenho de processos, organização por processos e gestão por processos. Gonçalves (2000a, p. 2) defende que, na concepção mais frequente processo é “[...] qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Ainda, pode-se dizer que:

Processos são sequências estruturadas de atividades que, por meio de ações físicas, comportamentais e/ou de informações, permitem a agregação de valor a uma ou mais entradas, transformando-as em uma ou

mais saídas que representam um estado diferenciado do original (MARTINS; ALT, 2009, p. 20).

Gonçalves (2000a) salienta ainda que processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, e que possa ser realizado de maneiras distintas, com resultados diferentes em termos da contribuição que pode gerar em relação a custo, valor, serviço ou qualidade, e que envolva a coordenação de esforços para a sua realização. Nesse mesmo sentido, tem-se o conceito da *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) que defende que “[...] um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas” (ABPMP, 2013, p. 30). A associação ainda afirma que processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionem uma questão específica.

Os processos na área fabril são fáceis de se observar, tanto nos períodos de bom funcionamento como na ocorrência de problemas. O desperdício e o retrabalho são claramente identificáveis, e o fluxo do material é tão importante que os equipamentos e equipes de trabalho são dispostos ao longo dele. Toda uma ciência de aperfeiçoamento dos processos industriais foi desenvolvida ao longo de décadas, chegando, inclusive, a ser aplicada a situações de trabalho nos escritórios (GONÇALVES, 2000a, p. 3).

Atualmente, no entanto, o trabalho administrativo segue um fluxo informatizado, e o seu percurso não é tão facilmente observável. Gonçalves (2000a, p. 12) salienta que:

[...] o impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais (GONÇALVES, 2000. p. 12).

Por outro lado, a utilização de ferramentas de comunicação modernas, viabiliza a montagem e o funcionamento de novos modelos de trabalho grupal. Por causa disso, a tecnologia é considerada a ferramenta do redesenho de processos por excelência.

Gonçalves (2000b) ainda elucida que a análise dos processos nas empresas implica a identificação de diversas dimensões dos processos. São elas: fluxo, ou seja, volume por unidade de tempo; sequência das atividades; esperas e duração do ciclo; dados e informações; pessoas envolvidas; e as relações de dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

A ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa ideia, os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer (GONÇALVES, 2000b, p. 3).

Ainda de acordo com Gonçalves (2000a), o futuro pertence às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.

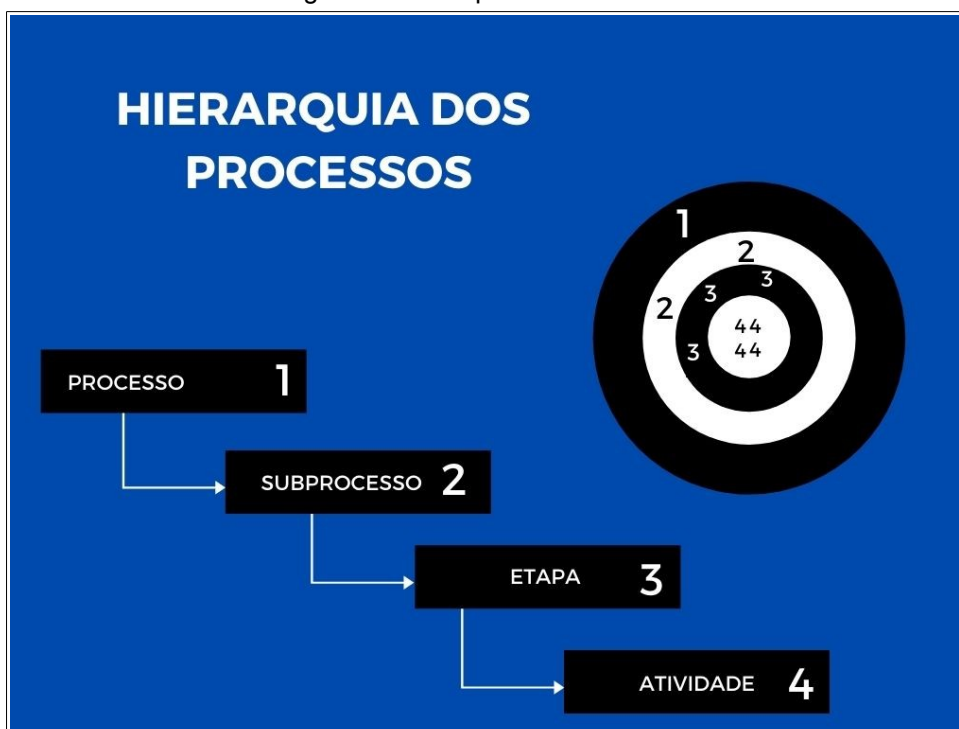
Dentro desse conceito, Hammer (1996 *apud* GONÇALVES, 2000a) afirma que a organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI, abandonando a estrutura por funções, que predominou nas empresas do século XX. Essa adoção da estrutura organizacional por processos, conforme Gonçalves (2000a), gera como consequência positiva uma falta de sentido em se falar em centralização ou descentralização administrativa, uma vez que as decisões são tomadas por grupos de trabalho no local organizacional em que são necessárias. Entender como funcionam os processos é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com

que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo. As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (HAMMER, 1998 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 4).

Gonçalves (2000a, p. 13) afirma que “[...] depois de décadas de ostracismo, entender e estudar os processos nas empresas resgata a importância do estudo do trabalho nas organizações”. O estudo do trabalho analisa a forma pela qual ele é realizado e os recursos que são necessários para a sua execução. Procura entender a lógica da forma como os resultados são obtidos e ajustar as atividades e a tecnologia empregada de maneira a otimizar o emprego dos recursos e a eficiência geral dos processos.

Figura 2: Hierarquia dos Processos



Fonte: Dados Primários (2020).

Para o Guia D Simplificação (2006), conforme mostra a Figura 2, a articulação de diversas ações desdobra-se na execução de subprocessos, etapas e atividades. Conforme pode-se observar, existe uma hierarquia entre processos,

subprocessos, etapas e atividades. Ela fica melhor representada em forma de sistema, como mostra a figura. Um processo organizacional pode ser visto como um sistema composto por subsistemas ou subprocessos. Esses subsistemas, por sua vez, são formados por outros sub-subsistemas, representados pelas etapas, que ainda se dividem em atividades. Essas últimas se configuram como a menor unidade de um processo. O Guia D Simplificação (2006) ainda lembra que esse sistema é absolutamente interligado.

Ainda nesse sentido, o Caderno de Excelência da Fundação Nacional de Qualidade (2008) (FNQ) defende que toda organização funciona como um conjunto de processos. Sua identificação e mapeamento apoiam o entendimento das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas, permitindo um planejamento adequado das atividades; a definição das responsabilidades das pessoas envolvidas; e o uso adequado dos recursos disponíveis. Nessas condições, as pessoas são envolvidas não somente na execução, mas também no planejamento dos processos, na prevenção e solução de problemas, na eliminação de redundâncias, e no aumento da produtividade.

Os conceitos de processo e de gestão por processo abordados aqui estão intimamente ligados à ideia de cadeia de valor. Nesse sentido, torna-se importante detalhar um pouco mais sobre a cadeia de valor e os conceitos adjacentes a ela. Sendo assim, este será o tema tratado na sequência.

2.1.3 Cadeia de Valor

Porter (1999 *apud* RAMOS, 2005) conceitua a cadeia de valor como as várias atividades diferenciadas do ponto de vista tecnológico e econômico que a empresa desempenha para executar o seu negócio. Ramos (2005) ainda afirma que a cadeia de valor representa todas as atividades que a empresa executa para entregar seus produtos. A execução de cada atividade necessita de insumos, recursos humanos e tecnologia.

Para melhor compreensão da cadeia de valor, deve-se partir dos pressupostos do planejamento estratégico e da classificação dos processos. O planejamento estratégico empresarial envolve, conforme nos relata Silva e Pereira (2004), a definição dos negócios nos quais a empresa se torna competitiva, e as formas pelas quais ela se posicionará diante dessa competitividade, preferencialmente de um modo que enfatize os seus recursos para transformar competências distintivas em vantagens competitivas.

Para Andrade e Amboni (2007, p. 7), podemos classificar os processos em atividades fim e atividades meio. As atividades fim “[...] são aquelas vinculadas diretamente ao ‘carro chefe’ da empresa”. Já as atividades meio “são aquelas que dão suporte ao desenvolvimento das atividades fins” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 7). Para Martins e Alt (2009), os processos são divididos em operacionais e gerenciais de suporte. Os operacionais são, por exemplo: entender mercados e clientes, desenvolver visão e estratégias, projetar produtos e serviços, marketing, vendas, produção e entrega, entre outros. Já os gerenciais de suporte envolvem, por exemplo: desenvolvimento e gerenciamento de recursos humanos, administração da informação, gerenciamento de recursos físicos e financeiros, administração ambiental, gerenciamento de relações externas, administração de melhorias e mudanças, entre outros.

No Guia D Simplificação (2006), encontra-se a divisão dos processos em duas categorias: os processos finalísticos e os de apoio. Os finalísticos são aqueles ligados à essência do funcionamento da organização. Esses recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente. Os processos organizacionais enquadrados nessa categoria estão diretamente relacionados ao objetivo da organização. Já os processos de apoio produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Esses estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

De acordo com Valle e Oliveira (2010) e Capote (2016), os processos podem ser de três classes: primários, de apoio, e gerenciais ou de gestão. Os processos primários são os mais importantes para a organização, pois afetam diretamente os clientes externos. Já os de apoio ajudam ou facilitam a execução dos primários. De forma complementar, os gerenciais facilitam a execução desses, alocando, dirigindo e coordenando recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional.

Diante de tantas metodologias de classificação, observa-se que o ponto em comum entre elas é que todas distinguem os processos de apoio dos processos finalísticos ou chave. Porém, é importante ressaltar, como vemos em Capote (2016), que apesar de parecer estar num patamar inferior ao do processo primário, os processos de apoio possuem impacto na capacidade de realização do processo primário, portanto, são extremamente delicados e devem ser alvo de avaliação e controle contínuos.

Nesse caso, a classificação dos processos é parte integrante da própria estrutura da cadeia de valor, como explica Ramos (2005), quando afirma que as atividades da cadeia de valor estão divididas em dois conjuntos: atividades primárias e as de apoio. As primeiras, relacionadas diretamente com a elaboração do produto final, desde a aquisição dos insumos até a sua entrega ao consumidor; as segundas, são aquelas necessárias à produção de bens e serviços.

Compreende-se, então, conforme relatam Silva e Pereira (2004), que o conceito de atividade finalística, também conhecida como *core competencies* adquire relevância ao proporcionar um enfoque direcionado ao planejamento estratégico, tornando-se, assim, de extrema valia no gerenciamento dos esforços de qualquer estratégia que venha a ser adotada. Já as atividades de suporte, se não bem desenhadas e sem cumprirem seu papel, funcionam como uma distração e concorrem com as atividades necessárias para o foco principal.

Ramos (2005) ainda salienta que a cadeia de valor também poderá orientar a estrutura organizacional, fornecendo visualização da interface entre as atividades, tanto primárias, quanto de apoio.

Na próxima seção será apresentado o compartilhamento de serviços, que se apresenta como uma alternativa, sem contraposição, à gestão de serviços secundários.

2.2 Compartilhamento de Serviços

A partir dos anos 1990, de acordo com Silva e Pereira (2004), o compartilhamento de serviços ganhou adeptos no mundo inteiro. Hoje, consolidado como uma nova ferramenta para aumentar o retorno e liberar recursos para serem aplicados às competências essenciais das organizações, grande parte das maiores corporações na Europa e Estados Unidos já implantou pelo menos uma iniciativa de compartilhamento de serviços visando a obtenção dessas vantagens competitivas. Silva e Pereira (2004) seguem afirmando que, no Brasil, o conceito começou a ser desenvolvido na primeira década dos anos 2000, e já é possível perceber um crescente interesse pelo assunto.

Nas próximas subseções, o modelo de CSC será apresentado, iniciando por um breve histórico de seu surgimento e desenvolvimento, passando pelo conceito dos teóricos, objetivos, desafios, classificação, e finalizando com um apanhado de seu uso na administração pública do Brasil e do mundo.

2.2.1 Origens e Evolução Temporal do Modelo CSC

Durante os anos 1970, de acordo com Schulman Harmer e Lusk (2001), as grandes corporações utilizavam predominantemente o modelo centralizado de organização, principalmente para suas funções de suporte. Na década de 1980, segundo Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), surgiu o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio, que privilegiavam o modelo descentralizado para as funções de suporte. Neste modelo, cada unidade tinha liberdade de organizar-se

como desejasse para atingir os objetivos. Assim como Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), Quinn, Cooke e Kris (2000) argumentam que essa estratégia de descentralização das empresas provocou a duplicação das atividades e elevação dos custos operacionais. Portanto, compartilhar serviços foi uma opção para eliminar redundâncias e duplicidades, padronizar processos, e agregar outros benefícios nas organizações descentralizadas.

Sendo assim, a partir da década de 1990, ganhou força, principalmente nos Estados Unidos, uma nova estratégia operacional de gestão de serviços internos, baseada na concentração em uma única unidade física e o compartilhamento dos serviços desta unidade, dando origem ao conceito de centro de serviço compartilhado. É nesse contexto, conforme relatam Schulman Harmer e Lusk (2001), que a General Eletric, um conglomerado multinacional que atua em diversas áreas de negócios, tornou-se pioneira na aplicação do modelo.

A partir da segunda metade dos anos 1990, seguem relatando Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), o modelo CSC passou a ser aplicado como estratégia operacional, podendo ser observado na maioria das grandes corporações globais. Os autores ainda relatam que o conceito nasceu nos Estados Unidos e teve forte adesão em países europeus, fazendo com que fosse disseminado rapidamente. No Brasil, houve expressivo aumento do número de organizações que passaram a adotar o modelo a partir dos anos 2000, como exemplificam os autores: Grupo Algar, Panamericano, Petrobras, e Pão de Açúcar (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010) .

Ainda, de acordo com Saavedra (2014), foi somente a partir do ano de 2005, quando várias empresas nacionais passaram a investir em projetos de centralização de atividades, racionalização e padronização de processos, que o Brasil engrenou na utilização dos CSC. Nessa época, ainda relata a autora, foram grandes os desafios enfrentados pela falta de conhecimento e cultura de serviços compartilhados e da pouca literatura que havia sobre o tema. Desde então, uma verdadeira revolução aconteceu com os CSC brasileiros que cresceram em número e, especialmente, na qualidade dos serviços prestados. No período, foram

promovidos diversos eventos, pesquisas de *benchmarking* e novas consultorias se lançaram no mercado.

Um panorama atual da utilização dos CSC pelo mundo, de acordo com Cavalcante e Conejero (2019), é a pesquisa realizada pela Deloitte em 2017. Foram 333 participantes, sediados em 37 países. Os maiores CSC estão localizados nos Estados Unidos/Canadá (25%), Europa Ocidental (25%), Ásia Pacífico (16%), América Latina (13%), Europa Oriental (10%), Índia (9%) e Outros (2%). O Brasil ocupa a 16ª posição. Ainda de acordo com a pesquisa, as principais atividades conduzidas por CSC são relativas a doze áreas: finanças (88%), recursos humanos (63%), tecnologia da informação (53%), compras (37%), imposto (32%), atendimento ao cliente (30%), imobiliário e instalações (19%), vendas e Marketing (17%), jurídico (15%), cadeia de suprimentos (15%), P&D (6%), e engenharia (6%).

Visitado o histórico, passa-se a compreender o significado e a abrangência do conceito de compartilhamento, que é o tema abordado na próxima subseção.

2.2.2 Conceituando os CSC

De acordo com Schulman, Harmer e Lusk (2001), Centros de Serviços Compartilhados são:

A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes e acrescentar valor à empresa (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001, p. 9).

Os mesmos autores ainda afirmam que os CSC tratam também da concentração dos recursos voltados ao processamento de atividades comuns e repetitivas que se encontram espalhadas pela organização. Os objetivos são a redução de custo e o aprimoramento do nível dos serviços oferecidos.

Já Bergeron (2003) define serviços compartilhados como uma estratégia de cooperação na qual um conjunto de funções existentes se concentram dentro de

uma nova e semi autônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhorar os serviços prestados.

Quinn, Cooke e Kris (2000) consideram que serviços compartilhados são a prática em que unidades de negócios das organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas. Os autores afirmam, também, que esse modelo organizacional tem como propósitos: reduzir custos operacionais através da padronização e sinergia dos processos, aumentar a produtividade com foco na prestação de serviços de alta qualidade, fazer com que os executivos das empresas se concentrem no núcleo do negócio da sua organização, e compartilhar entre os envolvidos as práticas de negócios.

Tem-se ainda o conceito de Silva, Santos e Santos (2012), que definem os Centros de Serviços Compartilhados como um ambiente no qual se pode absorver atividades que apoiam os principais processos de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal.

Serviços Compartilhados é um conceito baseado numa estratégia colaborativa segundo a qual, serviços transversais selecionados, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio que promovem a eficiência e eficácia (PINTO, 2015, p. 3).

Importante destacar, também, a síntese apresentada por Janssen, Joha e Zuurmond (2006):

... um CSC é um modelo de organização e realização de processos, pelo qual uma área da empresa presta serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação. Cabe ressaltar, no entanto, que a unidade da organização destinada aos serviços compartilhados não é uma mera centralização para realização de atividades de apoio e que atua sem a identificação da real necessidade de cada uma das áreas envolvidas no compartilhamento. Tampouco é uma simples terceirização de serviços, que visa apenas transferir a responsabilidade de atividades transacionais a terceiros. Nesse sentido, a principal característica do CSC é ser uma unidade orientada para as

necessidades de seu cliente interno e/ou externo, buscando qualidade, racionalização e maximização da utilização de recursos, evitando atividades repetitivas em várias partes da empresa. Ou seja, o CSC também passa a ser uma unidade de negócio, com receitas (cobradas dos clientes internos) e custos de execução (SOUZA *et al.*, 2016, p. 3).

Uma vez apresentado o conceito de compartilhamento de serviços, passa-se, na próxima subseção, a analisar os objetivos e os desafios enfrentados na implantação de um CSC em uma organização.

2.2.3 Objetivos e Desafios na Adoção do Modelo CSC

Marciniak (2012 *apud* SANTOS, 2019) defende que a ideia inicial dos serviços compartilhados é a possibilidade da diminuição dos custos dos serviços, gerando ganhos de escala e vantagens competitivas vindas da eficiência. A organização mantém o uso dos mesmos recursos, e consegue gerar mais serviços com melhor qualidade.

Silva e Pereira (2004) sintetizam a adoção dos Centros de Serviços Compartilhados da seguinte forma:

Os serviços de suporte da empresa são de natureza tática, são necessários, e fazê-los funcionar bem apoia a estratégia da empresa. Entretanto, por si só eles não são estratégicos. Ao juntar estes processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócio individuais estarão liberadas para lidar com suas metas. Isso, por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução dos problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando, assim, a cadeia de valor e, como resultado, o crescimento (SILVA; PEREIRA, 2004, p. 58).

Considerando o modelo compartilhado de gestão de serviços, Bergeron (2003) afirma que o aumento da eficiência, o ganho em economia de escala e a padronização de tecnologia e processos são algumas vantagens. Já as principais desvantagens são as mudanças de cultura, os altos custos de implantação e grande esforço inicial no âmbito administrativo e gerencial.

Seguindo na mesma linha de raciocínio, Silva e Pereira (2004) apontam como objetivos com a implantação de um CSC: redução de custos, obtenção de economia de escala e de racionalização, complementaridade tecnológica, e beneficiar-se do conhecimento associado. Schulman, Harmer e Lusk (2001) apontam ainda motivos tangíveis e intangíveis para a implantação:

- tangíveis – redução de despesas, aumento da produtividade, economia de escala, alavancagem de tecnologia, controle, aumento do capital de giro, alavancagem das compras, e consolidação de fornecedores;
- intangíveis – melhoria dos serviços, padronização de processos, transição mais rápida, foco em valor agregado, melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações, e melhor alavancagem da curva de aprendizado.

Schulman, Harmer e Lusk (2001) ainda afirmam que empresas que criam uma organização de serviços compartilhados como parte de uma estratégia empresarial global obtêm um nível alto de resultados tangíveis em comparação com os intangíveis.

Silva e Pereira (2004) também destacam como benefícios do CSC: diferenciar as competências centrais da organização das atividades de apoio, reduzir custos, aumentar a confiança e a consistência das informações, melhorar o nível de qualidade do serviço, e criar uma plataforma para o crescimento e a mudança.

De acordo com Souza *et al.* (2016), um dos propósitos na criação de um CSC é a excelência na prestação de serviços ao cliente por meio de uma gestão alinhada com sua estratégia. É esperado, também, que ocorra uma maior sinergia e aprendizado mútuo entre as unidades. Não tendo os encargos dos serviços, a proposição é que as unidades se concentrem na sua atividade-fim.

Em contraponto, Silva e Pereira (2004) alertam que a adoção de um CSC traz também desafios à administração, demandando novas qualificações entre os administradores, como por exemplo: gestão de parcerias, acordo de serviços prestados, a complexidade do ambiente, a segurança dos serviços, o clima

organizacional, a relação cliente-fornecedor, transferência de conhecimento, tecnologia, e mudança cultural. Os autores ainda afirmam que a implantação de um CSC gera oposições dentro da organização. A resistência surge porque, para muitos, o CSC traz uma visão de centralização e controle. Esses fatores provocam uma mudança cultural nas empresas que implantam os serviços e, ao mesmo tempo, geram um desafio para que os benefícios possam ser alcançados.

Além disso, Martins e Amaral (2008) lembram que a iniciativa de implantação de um CSC requer um esforço contínuo de aprimoramento como: incluir a formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços, automatizar as práticas manuais, mensurar permanentemente os benefícios, monitorar as tarefas e, principalmente, transformar o modo de atuar das pessoas na organização.

Silva e Pereira (2004) ainda destacam o caráter de mudança na gestão de vínculos, pois novas atividades são introduzidas ao mesmo tempo em que as antigas são eliminadas ou modificadas. As relações externas também são alteradas, pois o relacionamento com fornecedores e distribuidores tendem a melhorar com os resultados que os serviços compartilhados podem gerar.

As atividades realizadas nos CSC, de acordo com Schulman, Harmer e Lusk (2001), são justamente aquelas que não fazem parte de competências centrais, ou seja, atividades de apoio, cujo valor não é percebido pelo cliente como diferenciador. Os autores ainda afirmam que, se executados de forma correta, os serviços compartilhados impulsionam as operações das unidades de negócio focadas nas partes estratégicas, enquanto os demais processos, não estratégicos, são prestados com eficiência pelos CSC.

Nos últimos anos uma parte relevante das organizações europeias e norte-americanas passou a adotar os serviços compartilhados nas áreas de tecnologia da informação, finanças e contabilidade, relatam Silva e Pereira (2004). Segundo eles, todos que implementaram obtiveram vantagem competitiva em decorrência da redução de custos. Em complemento, Quinn, Cooke e Kris (2000) relatam que algumas instituições têm conseguido obter uma redução de custos em torno de 20% com a implantação do CSC.

Em entrevista para Silva e Pereira (2004, p. 58), Bob Clausen, presidente da Monsanto, uma grande multinacional de agricultura e biotecnologia, afirmou:

Estávamos atarefados demais, nossos custos muito altos comparados com nossos concorrentes e éramos muito lentos para dar respostas aos nossos clientes internos. Precisávamos fazer alguma coisa. Economizamos US\$ 80 milhões na implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CLAUSEN, 2004 *apud* SILVA; PEREIRA, 2004, p. 58).

Os excelentes resultados divulgados por empresas multinacionais, ainda de acordo com Silva e Pereira (2004), têm incentivado muitas outras empresas no Brasil a tomar parte do crescente número de organizações que estão alcançando uma vantagem competitiva a partir da implementação de CSC. Os autores ainda afirmam que a divulgação dos resultados alcançados por empresas que adotaram o modelo indicam os principais benefícios percebidos em eficiência e eficácia:

- melhoria da eficiência – economias de escala para minimizar custos operacionais, aproveitamento da tecnologia, padronização/coordenação, aplicação de melhores práticas nos processos, redução de custos e incremento de benefícios;
- melhoria da eficácia – foco no serviço ao cliente, concentração de *expertise* em áreas de serviço/melhoria da qualidade, flexibilidade, produtividade, aproveitamento da especialização, liberação de tempo na unidade de negócio para se concentrar no *core business*, relação cliente-fornecedor, especialização, e aumento da competitividade.

A Figura 3 foi criada para apresentar algumas das inúmeras associações entre as vantagens apresentadas pelos autores e as vantagens percebidas pelas empresas sobre a implantação dos CSC. Ao observar as associações de conceitos apresentados na figura, percebe-se que os resultados observados são convergentes com os resultados esperados, demonstrando objetivamente a vantagem na aplicação do modelo.

Figura 3: Vantagens Apontadas X Percebidas na implantação dos CSC



Fonte: Dados Primários (2020). Desenvolvido pela autora.

Sendo assim, e conforme afirmam Silva e Pereira (2004, p. 61), “[...] a implantação dos serviços compartilhados, feita adequadamente, permite a concentração de foco necessária, a redução de custos que os clientes demandam e facilidade de apoio aos clientes da empresa em face das unidades”. Serviços compartilhados não produzem apenas eficiência com a redução de custos, conforme exigência dos clientes, eles também fornecem a uniformidade e o foco que é preciso para servi-los de forma adequada, afirmam Schulman Harmer e Lusk (2001).

Para entender efetivamente a forma como se organiza um CSC, a próxima subseção apresenta os tipos e modelos comumente aplicados nas organizações e como eles se relacionam com as atividades e o grau de profundidade que devem atingir.

2.2.4 Classificações e Tipologias

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), existem quatro modelos de serviços compartilhados: básico ou orientado a custos, *marketplace* ou orientado ao cliente, *marketplace* avançado ou orientado ao mercado, e negócio independente ou orientado ao lucro. Embora todos eles tenham origem no modelo básico, cada um tem suas especificidades, que podem variar de acordo com o tempo de existência, o nível de maturidade da implantação do modelo, ou ainda, a forma de gerenciamento e os objetivos do CSC na organização.

Conforme já salientado por Quinn, Cooke e Kris (2000), Pinto (2005) e observado na Figura 4, cada modelo tem as suas especificidades:

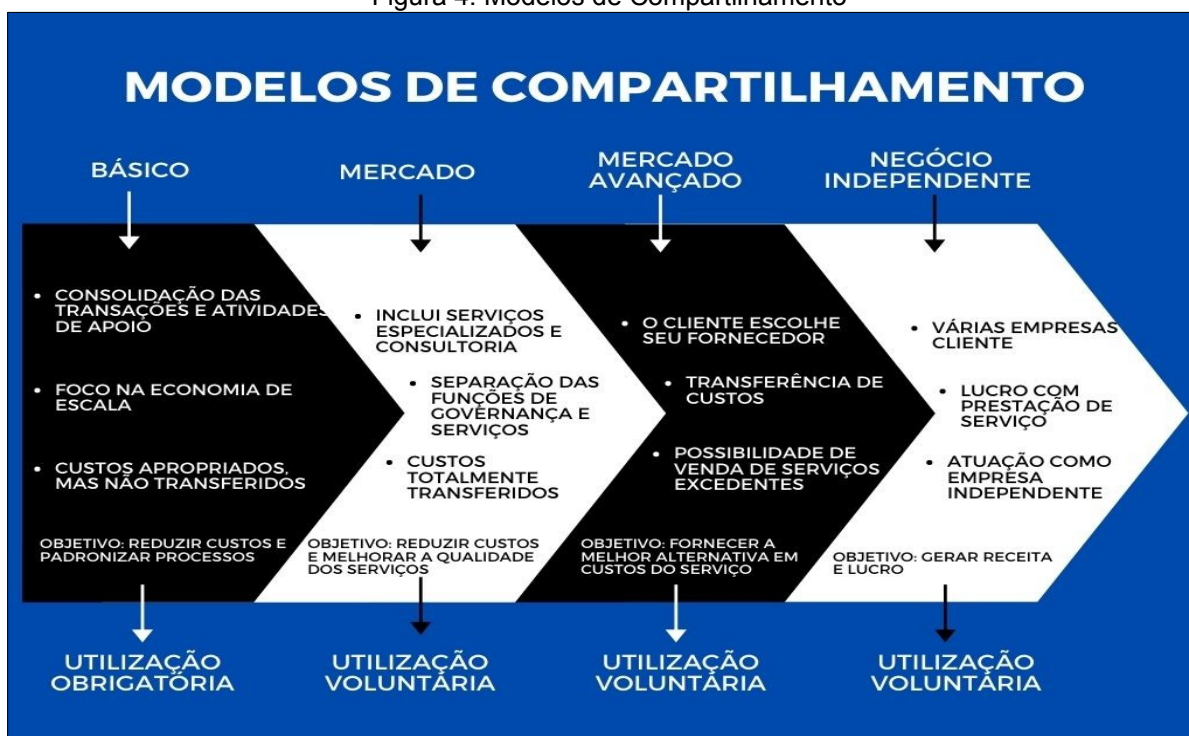
- no modelo básico ou orientado a custos, as principais características são a concentração das atividades numa única localização e a utilização obrigatória dos serviços pelas unidades de negócio. O objetivo principal desse modelo é a utilização de economia de escala. Nesse contexto, o CSC é o responsável pela adesão às normas da organização-mãe;
- o modelo *marketplace* ou orientado ao cliente surge como a primeira evolução do modelo básico. Nele, gradualmente, o CSC tende a tornar-se mais eficiente e focar na oferta de serviços de valor acrescentado como consultoria, novos serviços, e novas tecnologias. A utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser obrigatória. O CSC tende a criar uma estrutura de gestão, responsável por manter o relacionamento com as unidades de negócio;
- no modelo *marketplace* avançado ou orientado ao mercado, o CSC abre a sua oferta ao mercado externo, praticando o mesmo nível de preços praticados aos clientes internos, porém a prioridade é dada aos clientes internos, e só a capacidade excedente é ofertada a terceiros. Esta abordagem garante o aumento da eficiência pelo aumento da base de clientes, ou seja, permite tirar maiores vantagens da economia de escala. Por outro lado, a utilização dos serviços pelas unidades deixa de ser obrigatória,

ou seja, se a solução de mercado for mais atrativa, a unidade de negócio pode optar pelo *outsourcing*. Nesse ambiente, apenas os serviços que demonstrem ser competitivos em relação ao mercado permanecem a operar internamente. Nesse modelo, ressalta Pinto (2005), os ganhos resultantes da venda de serviços subsidiam a produção de outros serviços menos competitivos que os de mercado, mas definidos pela estratégia da organização como serviços não externalizáveis;

- o modelo de negócio independente ou orientado ao lucro é o último estágio. De acordo com Pinto (2005), nesta orientação, o tratamento é indiferenciado para clientes internos ou externos. A partir das expertises adquiridas com a operação, decide-se rentabilizar, abrindo a oferta ao mercado. Segundo o autor, poucas organizações atingiram este estágio.

A Figura 4 apresenta um comparativo desses modelos:

Figura 4: Modelos de Compartilhamento



Fonte: Adaptado de Quinn, Cooke e Kris (2000 p. 24)

A Figura 5 traz uma síntese da classificação já apresentada e da classificação que leva em consideração a aplicação na administração pública.

Figura 5: Classificações dos Serviços Compartilhados



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Conforme esquematizado na figura, a classificação que leva em conta a implantação do CSC na gestão pública – abordada por Tomkinson (2007) e presente nos trabalhos de Ferreira (2010) e Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010) –, apresenta quatro modelos distintos: intrasserviço; serviço; corporativo; e supracorporativo. Ambas podem ser utilizadas de forma conjunta.

Tomkinson (2007) e Ferreira (2010) e Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), destacam as principais características dos modelos:

- modelo intrasserviço – colaboração em um serviço específico ou especializado. Possibilita que um ou vários órgãos do governo compartilhem uma parte de um serviço, formal ou informalmente. Não há transferência de risco e esse modelo é útil para gerar economia de escala;

- modelo serviço – geralmente, um órgão permite que outro preste um serviço de forma completa em seu nome, transferindo o controle e a responsabilidade;
- modelo corporativo – dois ou mais órgãos se unem para compartilhar um serviço. Não apenas os benefícios são compartilhados, mas também os custos e a governança do CSC;

modelo supracorporativo – ocorre o compartilhamento com base na criação de um veículo de propósito específico para prestar os serviços. Os parceiros se unem e formam um arranjo para a prestação dos serviços. É criado um CSC que agirá em nome dos parceiros. Os riscos são totalmente transferidos.

Ainda, de acordo com Tomkinson (2007), Ferreira (2010) e Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), a escolha do modelo dependerá do tipo de necessidade, dos riscos envolvidos e da abrangência dos serviços a serem prestados.

Uma vez entendidos os conceitos, os modelos, e suas possíveis aplicações, é necessário compreender como funciona de forma mais objetiva a implantação do modelo na estrutura da organização. Este será o tema abordado na próxima subseção.

2.2.5 Metodologias de Implantação de CSC

A implantação de um modelo de compartilhamento de serviços é uma mudança de grande vulto e nada simples. Tem grande impacto em diversas áreas da organização, como, por exemplo, gestão de pessoas, infraestrutura, gestão de processos, entre outras. Devido a essa grande complexidade, à necessidade de ações assertivas, e ao grande emprego de tempo e esforço por parte da equipe de implantação; existem no mercado inúmeras empresas especializadas em planejar e implantar esse tipo de projeto. De toda forma, ainda é possível que o planejamento e a implantação ocorram por equipe interna, formada por especialistas do próprio

corpo da instituição. Independente da opção adotada, existem algumas metodologias já consolidadas para implantação do modelo.

Levando em consideração estudos de casos descritos por pesquisadores da área e algumas metodologias comumente aplicadas por empresas de consultorias, tem-se como pressuposto que a implantação de um projeto de CSC em uma organização se dá através de fases, muitas vezes chamadas ondas. Essas variam em quantidade de três a sete, diretamente proporcionais ao nível de detalhamento e de segmentação do projeto.

Martins (2008), bem como Pereira e Lizarelli (2015), apresentam algumas dessas fases:

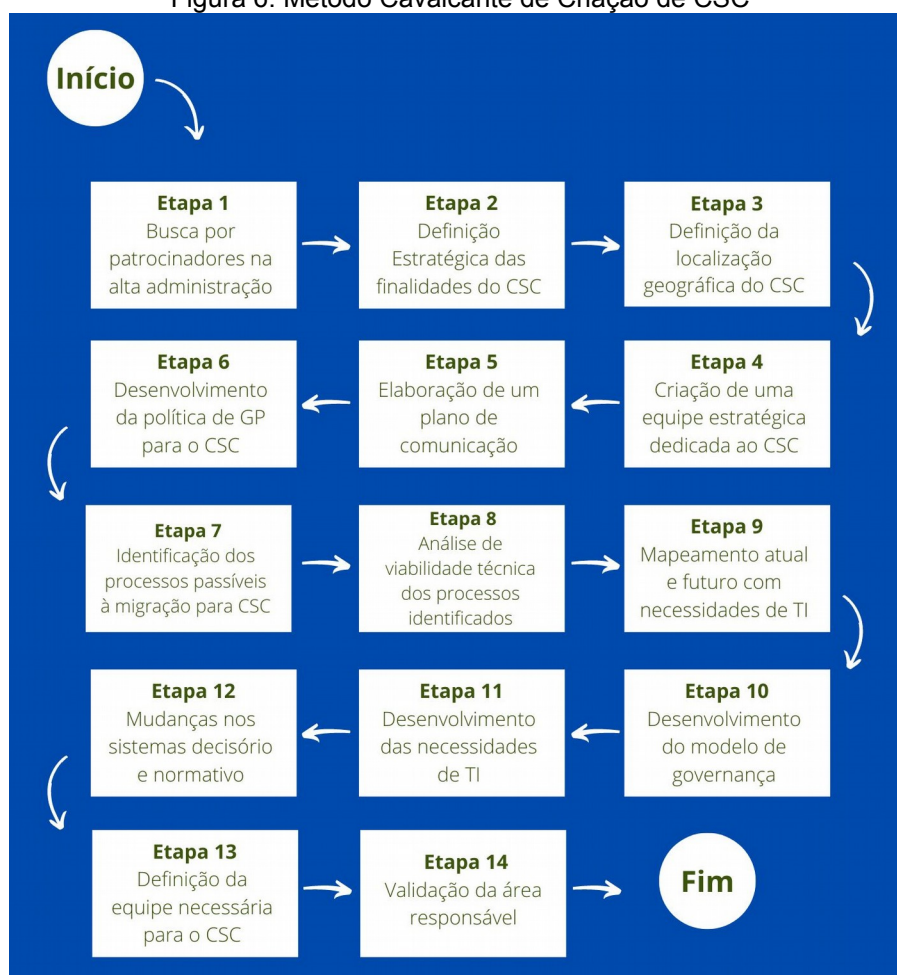
- pré-avaliação/encorajamento: contempla o entendimento sobre CSC, incluindo um estudo preliminar, ou plano de negócios, versando sobre custos e benefícios, questões legais, considerações iniciais de localização, definição dos próximos passos e uma apresentação para as demais unidades de negócio;
- análise/estudo de viabilidade/consolidação: é realizado um processo de análise mais detalhado, construindo um modelo de operação apropriado. São criados o cronograma do projeto e a avaliação inicial dos processos, para definir quais atividade serão feitas localmente, e quais serão centralizadas e concentradas no CSC. A escolha do local para a instalação do CSC também é uma discussão relevante nesta fase, verificando a infraestrutura de pessoas e tecnológica no local escolhido;
- modelagem/desenho/padronização: envolve o desenho detalhados dos processos, dos procedimentos, do modelo de governança, das especificações de sistemas e das métricas de desempenho. Importante também detalhar um plano de gestão da mudança e iniciar o desenho dos Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- implantação/automação: aqui as estruturas planejadas anteriormente serão colocadas em prática. Importante a construção de uma base tecnológica sólida. Os ANS são finalizados nesse período. As propostas são

apresentadas às partes envolvidas, tanto do CSC quanto das unidades demandantes e, em um processo de negociação entre elas, os ANS são alterados, revisados e acordados;

- consolidação/otimização: estabelecimento de estruturas de governança robustas e linhas de comunicação. São mensurados os indicadores acordados nos ANS, os processos se estabilizam e há esforços de melhorias contínuas e reengenharia para ganhos perceptíveis.

Complementarmente a essas metodologias apresentadas, Cavalcante (2019) desenvolveu um método de criação de CSC baseado no melhoramento de uma experiência exitosa representado na figura 6.

Figura 6: Método Cavalcante de Criação de CSC



Fonte: Cavalcante (2019, p. 145)

A Figura 6 mostra mais detalhadamente o fluxo das ações propostas pela autora. São 14 etapas bem detalhadas desde o convencimento da alta gestão até a validação por parte da área responsável.

Embora as nomenclaturas das fases e os níveis de divisão dos projetos sejam um pouco diferentes para cada metodologia, todas acabam convergindo para os mesmos conceitos e conteúdos. Cabe à equipe implantadora ou à consultoria externa definir qual a melhor estratégia de abordagem para a organização em questão.

A próxima subseção abordará mais especificamente a relação dos CSC com a gestão pública. Assim, facilitará o entendimento das classificações e das fases de implantação, pois será apresentado como o modelo pode ser aplicado no contexto público.

2.2.6 Serviços Compartilhados e a Gestão Pública

Devido às altas demandas de serviço que os governos têm enfrentado, Santos (2019) afirma que os CSC passaram a ser uma boa alternativa para se racionalizar os custos e maximizar a qualidade na prestação de serviço. Da mesma forma, Quinn, Cooke e Kris (2000) afirmam que o compartilhamento de serviços não é limitado ao mundo das empresas privadas, mas que cada vez mais o conceito é disseminado nas instituições públicas no mundo inteiro.

[...] chama a atenção que no Brasil, após consulta à produção científica disponível, verifica-se o escasso número de publicações e raros exemplos práticos da abordagem do CSC no serviço público. [...] contrapondo a diversas ferramentas de gestão utilizadas na iniciativa privada e adaptadas à gestão pública, preconizados pelo movimento da NGP, o CSC pode surgir como uma resposta aos problemas insipientes ao serviço público federal (OLIVEIRA; ZOTES, 2014 *apud* SOUZA; SILVA, 2020, p. 3).

De acordo com Ferreira (2010), bem como com Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), embora na literatura não exista precisamente um marco temporal para o

início da utilização dos CSC na gestão pública, é possível fazer um paralelo com a evolução dos modelos clássicos de administração pública revisitados no primeiro capítulo deste trabalho. A NGP favoreceu a adoção das práticas de compartilhamento de serviços no setor público ao preconizar o aproveitamento dos avanços realizados pela administração privada. Os princípios da NGP, conforme já destacados, englobam gestão por resultados, desconcentração, e orientação para o cidadão/usuário, o que converge para as ideias do modelo CSC. Os autores ainda destacam que o mesmo se aplica ao NSP que busca valores compartilhados e compatibilização dos interesses comuns entre governo, cidadãos e outros atores, tendo como foco central o serviço ao cidadão. Dessa forma, tem-se que a NGP favoreceu a adoção das práticas de serviços compartilhados no setor público e o NSP vem ratificando essa utilização nos últimos tempos.

Quinn, Cooke e Kris (2000), bem como Bergeron (2003), destacam que outras organizações, inclusive públicas, passaram a buscar a adoção do modelo. Isso se deve a uma soma de fatores, tais como a ampla utilização do modelo no setor privado nos anos 2000, a repercussão de casos de sucesso, e o relato de reduções de custos. Os autores citam entre as instituições que passaram a aderir ao modelo, hospitais, exército e marinha norte-americanos, a Nasa, e governos em vários países europeus.

Souza e Silva (2020) afirmam que, na gestão pública, os CSC permitem a concentração dos esforços governamentais nas atividades de alto impacto para a sua missão, e enumeram os principais serviços da administração pública dentre os quais encontram-se os CSC: educação, transportes, receita e benefícios, lazer e bibliotecas, meio ambiente, coleta de lixo, proteção ao consumidor, rodovias, serviço social, serviços agrícolas, governo eletrônico, gestão de pessoas, habitação e interdepartamentais.

Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010) ainda ressaltam que é importante lembrar que a implantação de um CSC no setor público é mais complexa do que no setor privado, pois os motivos para implantação envolvem quatro enfoques conceituais: estratégica ou organizacional, política, técnica, e econômica.

De acordo com os autores, uma pesquisa realizada pela IBM, em 2008, destaca três principais dificuldades na implantação dos CSC na administração pública:

- investimento inicial insuficiente, impedindo a continuidade do projeto e afetando significativamente o moral da equipe envolvida;
- falta de compromisso com mudanças de longo prazo, devido aos ciclos eleitorais ou à transferência de agendas políticas;
- diferenças culturais ou de expectativas entre o estilo de fornecimento do CSC e o estilo de demanda do serviço público.

Ferreira, Brasciani e Mazzali (2010) ainda destacam outros problemas decorrentes da complexidade de implantação dos CSC no setor público:

- padronização de políticas interdepartamentais;
- dificuldade de concretizar ganho de escala no curto prazo, pois parte considerável desse é decorrente de redução de empregados, que no setor público contam com estabilidade de emprego;
- dificuldade de comprovar os benefícios alcançados devido à inexistência de informações acuradas sobre os custos e volumes.

Retomando a pesquisa da IBM, Ferreira, Brasciani e Mazzali (2010) salientam que a necessidade de se estabelecer uma nova cultura para a execução do modelo de serviços compartilhados é apontada como um dos temas críticos. Nessa direção, são apontados cinco fatores críticos de sucesso para a implantação de um CSC na gestão pública:

- forte competência em gerenciamento de projetos;
- apoio da alta direção;
- comunicação efetiva em todos os níveis;
- abordagem em fases gradativas para a implantação;
- forte gestão da mudança para tratar resistências e o ciclo da transformação.

A qualidade do gasto público estará cada vez mais em pauta nos próximos anos, e também deve elevar-se a expectativa em torno da qualidade do serviço, de sua efetividade e da transparência, afirmam Ferreira, Brasciani e Mazzali (2010). De

acordo com os autores, por esses motivos, os CSC são cada vez mais utilizados na gestão pública de países como Canadá, Estados Unidos, Austrália, Irlanda, Escócia, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura.

O Brasil está caminhando rumo às melhores práticas no serviço público, e, de acordo com Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), à medida que avança na direção de modelos organizacionais tecnicamente mais complexos e gerencialmente mais qualificados, mais demandará soluções como as oferecidas pelos CSC. Os autores ainda destacam iniciativas como o Governo Digital, crescentes no país, que levam a uma revisão dos processos e da forma de organização dos serviços, e que caminham para soluções como as de serviços compartilhados.

O compartilhamento de serviços é uma decisão estratégica que tem impacto a longo prazo. É esperado que o compartilhamento de serviços seja menos focado em questões tecnológicas e cada vez mais em questões organizacionais e de governança, cruzando, portanto, fronteiras organizacionais e jurisdicionais (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010, p. 398).

Para o futuro, Ferreira (2010) destaca que é necessário considerar que as empresas privadas têm revolucionado o serviço prestado ao consumidor e contribuído para elevar o nível de exigência quanto ao desempenho do governo. As facilidades e a conveniência com as quais o consumidor se acostumou no setor privado elevam suas expectativas em relação aos serviços prestados pelo governo. Da mesma forma, o aumento da transparência e responsabilização também pressiona as organizações públicas para o aumento de desempenho. Todas essas pressões, juntamente com a crise global no contexto da recessão econômica, proporcionará o ambiente ideal para adoção dos CSC em razão de promover melhores serviços a menores custos.

Revisitado o referencial teórico, o próximo capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda o enquadramento da pesquisa dentro do programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, a caracterização da pesquisa, os procedimentos técnicos adotados no âmbito metodológico, bem como a descrição das etapas adotadas para obtenção dos resultados. Para melhor compreensão dos termos, passamos a conceituar pesquisa e metodologia.

Para Otani (2019), pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem como objetivo gerar novos conhecimentos ou refutar outros preexistentes. Segundo Marconi e Lakatos (2017), pesquisar é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Para Santos (2019), a metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas. Para Gil (2017), a metodologia não pode estar dissociada do aspecto formal. Nesse sentido o pesquisador precisa evidenciar todos os seus passos, para que a pesquisa tenha credibilidade.

Compreendidos os conceitos, passa-se a apresentar o enquadramento da pesquisa dentro do programa de mestrado a que está vinculado, que é o assunto tratado na sequência.

3.1 Enquadramento da Pesquisa

O Mestrado Profissional (MP), de acordo com informações contidas no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (2019), é uma modalidade de Pós-Graduação *stricto sensu* regulamentada pela portaria MEC nº 389 de 23 de março de 2017, e pela portaria CAPES nº 131 de 28 de junho de 2017. É uma modalidade voltada para a capacitação de profissionais, nas diversas áreas do conhecimento, mediante o estudo de técnicas, processos ou

temáticas que atendam às demandas do mercado de trabalho. Ainda de acordo com o site da CAPES (2019), o objetivo do MP é contribuir com o setor produtivo, agregando competitividade e produtividade à empresas e organizações, públicas ou privadas. Sua estrutura curricular deve enfatizar a articulação entre conhecimento atualizado, domínio da metodologia e aplicação ao campo de atuação profissional. O trabalho final do curso precisa ser vinculado a problemas reais da área de atuação do aluno à área/finalidade do curso.

Em relação ao Mestrado ProfEPT, e para melhor compreensão do enquadramento desta pesquisa, é importante destacar o terceiro objetivo específico enumerado no regulamento do programa que cita a perspectiva de melhoria da gestão em espaços formais e não formais:

c) Atender à necessidade de desenvolvimento de trabalhos de investigação interdisciplinar, constituído pela interface entre Trabalho, Ciência, Cultura e Tecnologia, na perspectiva de melhoria dos processos educativos e de gestão em espaços formais ou não-formais (IFES, 2018).

Em relação à área de concentração do programa, EPT, o regulamento dispõe que esta área:

[...] compreende ainda os espaços educativos em suas dimensões de organização e implementação, com um enfoque de atuação que objetiva promover a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir a formação integral do estudante (IFES, 2018).

O programa possui duas linhas de pesquisa: Práticas Educativas em EPT, e Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT. Ainda dentro das linhas de pesquisa, o ProfEPT estipula os macroprojetos: propostas metodológicas e recursos didáticos em espaços formais e não formais de ensino na EPT; inclusão e diversidade em espaços formais e não formais de ensino na EPT; práticas educativas no currículo integrado; história e memórias no contexto da EPT; organização do currículo integrado na EPT; e organização de espaços pedagógicos da EPT.

Esta pesquisa se enquadra no macroprojeto Organização de Espaços Pedagógicos da EPT, da linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT, que aborda as questões de organização e planejamento dos espaços, bem como a gestão. O macroprojeto é descrito pelo regulamento:

Abriga projetos que trabalham questões relacionadas à organização e planejamento de espaços pedagógicos, formais e não formais, da pesquisa, do ensino, da extensão e da gestão da EPT. Os projetos devem investigar as relações desses espaços com a EPT e as suas interlocuções com o mundo do trabalho e os movimentos sociais (IFES, 2018).

Uma vez localizado o enquadramento da pesquisa em relação ao programa, passa-se à caracterização da mesma, que pode ocorrer de várias formas. Para identificá-la foi utilizada uma classificação relativa aos aspectos abordado. Esta classificação será apresentada na próxima subseção.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Esta é uma pesquisa acadêmica que, de acordo com Otani (2019), é uma atividade de caráter pedagógico, visando despertar a busca intelectual autônoma. Realizada no âmbito acadêmico, e conduzida por professores e alunos de graduação e de pós-graduação, o resultado mais importante da pesquisa acadêmica é a aquisição do método por meio de sua caracterização.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, que também de acordo com Otani (2019), tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva. Otani (2019) explica que esse tipo de pesquisa trata da descrição de fato ou de fenômeno por meio de levantamentos ou observações. Gil (2017), da mesma forma, afirma que a pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como predominantemente qualitativa, embora traga algumas análises quantitativas na validação do produto educacional. De acordo com Goldenberg (2007), os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. A autora complementa defendendo que esses dados não são padronizáveis como os quantitativos. Já em relação aos estudos quantitativos, Otani (2019) afirma que esses têm como característica o emprego da quantificação tanto no processo de coleta dos dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmos, visando precisão dos resultados.

Esta pesquisa ainda se enquadra como um estudo de caso que, de acordo com Goldenberg (2007), é uma análise holística, que considera a unidade social estudada como um todo, com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos. A autora segue explicando que o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Aqui, tomaremos como foco do estudo o caso o Instituto federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC.

Para desenvolvimento da pesquisa, foram adotados alguns procedimentos técnicos específicos que são o alvo das explicações da próxima seção.

3.3 Procedimentos Técnicos da Pesquisa

Em relação à técnica empregada e às fontes de informação, esta pesquisa usou documentação direta e indireta, com fontes primárias e secundárias. Otani (2019) explica que o uso de documentação direta tem como característica a coleta de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem, podendo ser obtidos por intermédio da pesquisa de campo. Por outro lado, o autor relata que a principal característica da documentação indireta é a utilização do processo de coleta de

dados por meio de uma pesquisa documental (fontes primárias) ou pesquisa bibliográfica (fontes secundárias).

Ainda quanto aos procedimentos técnicos, Gil (2017) e Otani (2019) discorrem que a pesquisa bibliográfica consiste na obtenção de dados de materiais já publicados, como livros, periódicos, revistas, jornais, teses e dissertações. Já a pesquisa documental, de acordo com os mesmos autores, está fundamentada na utilização de materiais que não receberam tratamento analítico, como documentos de arquivos públicos ou privados, pessoais, de empresas e instituições (ofícios, memorandos, relatório de atividades, dados estatísticos). Já em relação à pesquisa de campo, Otani (2019) explica que consiste em coletar informações no local natural onde os fatos/fenômenos acontecem. Isso se deu por meio da aplicação de questionários ao público alvo definido. O questionário aplicado de forma eletrônica, foi elaborado com 31 perguntas, sendo 28 de resposta fechadas, onde o entrevistado deveria optar em escala de atende/atende parcialmente/não atende sobre o enunciado, e 3 questões abertas, onde o entrevistado poderia manifestar-se de forma livre.

A pesquisa desenvolvida foi devidamente autorizada pelo gestor máximo da instituição através de carta de anuência, que pode ser lida na íntegra no apêndice A. A pesquisa foi autorizada ainda pelo Conselho de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEP), cujo parecer encontra-se no apêndice C.

No próximo capítulo, será apresentada a instituição na qual a pesquisa foi desenvolvida, bem como o produto educacional. Será, inicialmente, apresentada a conjuntura histórica de origem e desenvolvimento da EPT, pois é neste contexto histórico e social que está inserido o IFSC. Na sequência serão apresentados conceitos de produto e a concepção por parte do programa para que se possa passar ao detalhamento do produto efetivamente desenvolvido nesta pesquisa.

4 OS PROCESSOS DE GESTÃO NO IFSC: A CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Neste capítulo, como já anunciado, encontra-se a descrição do produto educacional, material que visa a análise dos processos de gestão no IFSC e a proposição de reflexão sobre a adoção do Compartilhamento de Serviços. Antes, porém, considerando ser o IFSC uma instituição integrante da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, faz-se importante retomar brevemente o histórico da EPT.

4.1 Contextualizando a Educação Profissional e Tecnológica

A EPT caracteriza-se por ser terreno de amplas discussões, principalmente no que diz respeito a sua concepção e evolução. Fazendo uma análise do histórico da Educação, Ribeiro *et al.* (2018) afirmam que:

[...] a educação nas sociedades primitivas ocorria de maneira simples e estava ligada ao cotidiano dos indivíduos [...] As crianças aprendiam a partir de imitações dos gestos dos adultos nas atividades diárias e nos rituais: aprendiam a caçar, pescar e a pastorear, assim como assimilavam as atividades da agricultura (RIBEIRO *et al.*, 2018, p. 17-19).

Passando pelos períodos históricos, Moraes (2016) afirma que em sociedades escravistas os sistemas escolares não se ocupavam da formação para o trabalho; já aos homens livres, porém pobres, a educação ficava restrita à instrução no trabalho. Ribeiro *et al.* (2018, p. 28) explicam que “[...] a educação grega era centrada na formação integral do indivíduo” e “[...] a escola ainda permanecia elitizada, ao atender aos jovens de famílias tradicionais da antiga nobreza ou dos comerciantes enriquecidos”.

Já na Era Romana, a educação apresentou diferentes formas de organização, correspondentes às necessidades do momento histórico.

Sempre preocupados com as questões práticas, os romanos experimentaram desde modelos de educação familiar mais primitivos até grandes centros de estudos [...] À medida que a educação em Roma foi tornando-se mais densa e complexa [...], foi limitando-se às classes mais elevadas (RIBEIRO *et al.*, 2018, p. 33).

Ribeiro *et al.* (2018) afirmam que a escola no modelo que conhecemos hoje, é um produto da Idade Média. No período, a Igreja era a instituição formadora, e atendia aos objetivos da classe dominante. “A educação cristã não era um ato desinteressado; era, na verdade, uma ação que visava à legitimação do poder da nobreza e do clero sobre os camponeses e servos” (RIBEIRO *et al.*, 2018, p. 46). Nesse contexto, grande parte dos estudantes vinha da nobreza, uma vez que somente os nobres possuíam recursos financeiros para manter os filhos nas escolas.

Ainda na Idade Média, os burgueses estabeleceram uma nova ideologia produtiva, na qual trabalhar passou a representar possibilidade de usufruir de uma liberdade nunca antes conquistada. Para esse novo mundo, Moraes (2016) afirma que era preciso estabelecer uma nova educação na qual nenhum aprendizado faria sentido se não aquele destinado ao trabalho. A educação não seria mais um ente separado do trabalho, mas um componente essencial na sua estrutura. O autor ainda ressalta que não era uma educação destinada à nobreza e nem aos mais pobres. Era uma forma de ascensão social, que tinha o seu custo financeiro às famílias dos jovens.

Nesse período, a educação se organizou a partir de bases naturais não religiosas, interessada na difusão dos valores burgueses e na legitimação do Capitalismo na qualidade de modo e produção. A educação se converteu, então, em fonte de preocupação e até sinônimo de poder e status, ao se tornar uma exigência diante da nova concepção de ser humano. No entanto, não houve preocupação com a expansão de escolas populares, uma vez que os nobres e os burgueses é que desejavam ser educados [...] Assim, os mais ricos permaneciam sendo educados por seus preceptores em seus castelos. A pequena nobreza e a burguesia passaram a encaminhar seus filhos para às escolas com o intuito de serem melhor preparados para a política e os negócios. (RIBEIRO *et al.*, 2018, p. 53)

Moraes (2016) segue o resgate histórico com o Renascimento que, acompanhando a ascensão da burguesia, traz uma inversão de pensamento, uma crescente supremacia do 'fazer' sobre o 'saber'. O autor ainda afirma que foi nessa época que se delineou o conceito de escolas técnicas no pensamento liberal: uma escola promotora de mobilidade social, baseada na cultura do trabalho e interessante aos mais pobres. Ribeiro *et al.* (2018) ainda ressaltam ter ocorrido nesse período a separação mais efetiva entre educação e igreja, dando origem ao conceito de educação laica.

Avançando um pouco mais no tempo, com a Revolução Industrial, Moraes (2016) afirma que ocorreu a negação à educação escolar, ou seja, a imensa maioria da população não tinha acesso à escola, cumprindo jornadas de até 18 horas de trabalho, incluindo crianças. Nesse contexto, a Educação Profissional cresceu e se consolidou pelo aprendizado no trabalho.

No Brasil, de acordo com Ribeiro *et al.* (2018), a educação jesuítica foi responsável pela formação dos diferentes estratos sociais na sociedade colonial. Ainda de acordo com os autores, grande parte dos filhos da elite local partia para avançar os estudos no exterior, enquanto os estratos mais baixos eram educados para os afazeres mais instrumentais. No período imperial brasileiro, "[...] a educação apresentou uma de suas principais características: a elitização do ensino", ou seja, "[...] mesmo existindo o desejo de ofertar um sistema de instrução para a população [...], as experiências reais se limitaram à criação de uma escola que atenderia aos integrantes da elite" (RIBEIRO *et al.*, 2018, p. 95).

Conforme relatam Nascimento, Rodrigues e Nunes (2016), a formação profissional no Brasil tem sua origem no início do século XX, a partir de uma visão assistencialista da educação de órfãos e desamparados com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices. Com a ditadura militar, o Estado Novo e a Reforma de 1942, surge o 'Sistema S' que, junto com as escolas industriais, promovem uma significativa expansão da Educação Profissional. Porém, os autores classificam esse modelo como questionável, por ter como objetivo principal formar trabalhadores com características extremamente específicas.

Durante todo o século XX podemos perceber que devido à especificidade da formação técnica, dada pelo caráter hegemônico da presença das indústrias e pela ausência de um projeto educacional que articulasse a cultura da escola com a cultura do trabalho, prevaleceu, na educação profissional e tecnológica, os fundamentos básicos e operacionais de preparação para o mercado de trabalho. (NASCIMENTO; RODRIGUES; NUNES, 2016, p. 121)

Em relação ao contexto brasileiro, encontramos ainda a fala de Ramos (2017) sobre a formação de nível técnico, a partir da segmentação da escola. A autora apresenta a ideia de que a divisão do trabalho foi fundamento da função econômica da escola, configurando-a em correspondência à divisão social, técnica e hierárquica do trabalho. Nesse sentido, alerta Ramos (2017), tem-se uma orientação das políticas de educação da classe trabalhadora no Brasil dos anos 1950 aos 1970, que sustentou a ampliação do acesso à escola pela classe trabalhadora como suposta condição necessária ao desenvolvimento econômico. Ramos (2017) ainda afirma que foi neste contexto que a RFEPCT tencionou a contradição em benefício do trabalho. Isso quer dizer que os cursos técnicos de nível médio, ofertados por essas Instituições, reuniam formação geral e profissional, com instalações de qualidade, professores bem formados e condições de trabalho.

Moraes (2016), inspirado pelas falas de Pierre Bourdieu, afirma que a EPT se consolidou no ocidente conquistando espaço, mas ainda “[...] resistem as permanências históricas que reforçam a divisão entre a escola do saber e a escola do fazer, legando as primeiras às elites dirigentes e as segundas às classes operárias” (MORAES, 2016, p. 73).

Ainda de acordo com Nascimento, Rodrigues e Nunes (2016), a partir de 1985, mudanças de base ocorreram com o retorno do governo civil. A Constituição Federal de 1988 apontou mudanças educacionais, que culminaram na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Desde então, o governo vem construindo um novo modelo de Educação Profissional. A partir do segundo mandato do governo Lula (2007-2011), percebe-se um movimento de valorização da Educação Profissional e das instituições públicas. Em 2008, institui-se a RFEPCT e foram

criados os Institutos Federais, o que contribui para a institucionalização da Educação Profissional como política pública.

Na próxima seção é apresentada a instituição onde se aplicou a pesquisa: o IFSC. Iniciando por uma breve visita ao seu histórico, os subtítulos seguintes abordam ainda o PDI e aspectos sobre a gestão de processos já implantada na instituição.

4.2 O Instituto Federal de Santa Catarina

Criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o IFSC é uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). É uma das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT). Com sede e foro em Florianópolis, o IFSC tem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

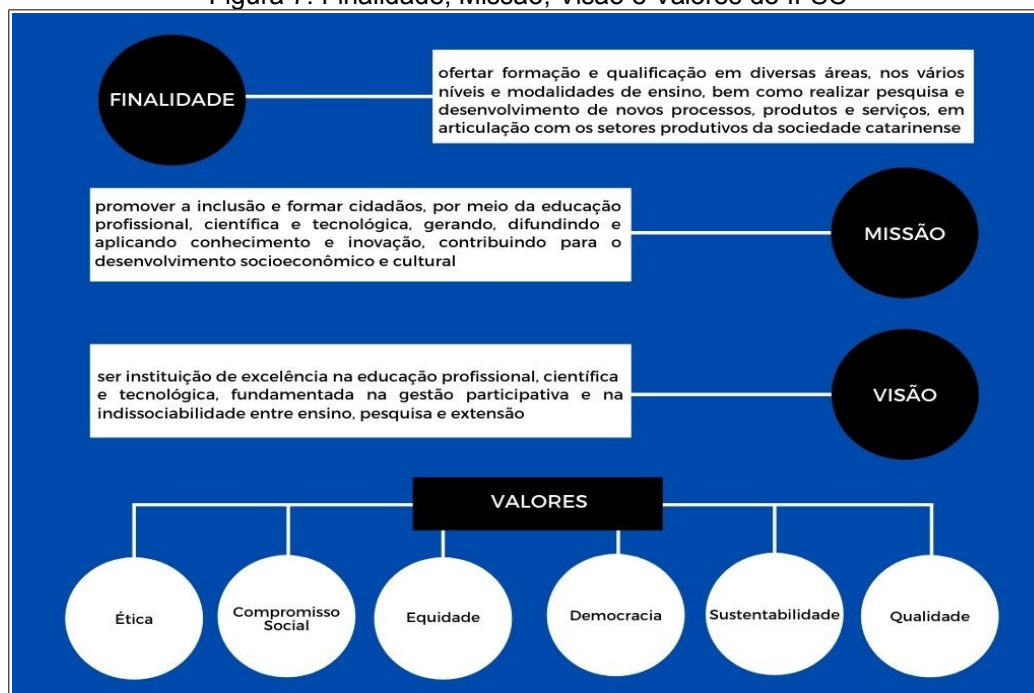
De acordo com informações retiradas do site da instituição, o IFSC caracteriza-se por uma estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica independente que conjugada sob a forma de sistema, busca a integração e o padrão nas ações de planejar e executar. Por outro lado, esta estrutura possibilita a descentralização, flexibilizando, e tornando possível a autonomia para os *campi* na operacionalização de suas ações.

Ainda de acordo com o site do IFSC, e de acordo com a representação da Figura 7, a seguir, tem-se a finalidade, a missão, a visão de futuro, e os valores da instituição:

- finalidade – ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos da sociedade catarinense;

- missão – promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da Educação Profissional, Científica e Tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural;

Figura 7: Finalidade, Missão, Visão e Valores do IFSC



Fonte: Dados Primários (2020).

- visão de futuro – ser instituição de excelência na Educação Profissional, Científica e Tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- valores – ética, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público; compromisso social, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais; equidade, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão; democracia, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade; sustentabilidade, pautada pela responsabilidade social e

ambiental; qualidade, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais. (IFSC, 2020c)

Na sequência, será abordado mais detalhadamente o histórico do IFSC, tornando possível fazer relação com o histórico da EPT apresentado aqui. Serão explicitados também os caminhos que levaram a instituição a se consolidar da forma que a conhecemos hoje.

4.2.1 Histórico do IFSC

De acordo com Almeida (2010), a origem do IFSC remonta a setembro de 1909, quando foi criada por decreto do presidente Nilo Peçanha, a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. Seu objetivo era, como visto anteriormente, proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. A primeira sede foi instalada em um prédio cedido pelo governo do Estado e situado na rua Almirante Alvim, no centro da capital catarinense.

Ainda de acordo com Almeida (2010), em sua origem, a instituição oferecia cursos que visavam atender às necessidades da sociedade florianopolitana do início do século XX. Assim, a instituição trabalhava em consonância com os avanços tecnológicos de seu tempo para atender às demandas do setor produtivo. Dez anos depois da instalação, explica Almeida (2010), a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina transferiu sua sede para um prédio na rua Presidente Coutinho, também no centro de Florianópolis, onde permaneceu até 1962. Em janeiro de 1937, a instituição mudou de nome e status para Liceu Industrial de Florianópolis e, cinco anos mais tarde, transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. Desde então, começou a oferecer cursos industriais básicos e cursos de mestria aos candidatos à profissão de mestre.

Em 1962, Almeida (2010) conta que a Escola Industrial de Florianópolis transferiu-se para uma nova sede, na Avenida Mauro Ramos, onde hoje funciona o

Campus Florianópolis do IFSC. O nome e o status da instituição mudaram novamente em agosto de 1965, passando para Escola Industrial Federal de Santa Catarina. A partir de junho de 1968 a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC).

Ainda conforme Almeida (2010), nas décadas de 1970 e 1980, a ETF-SC implantou diversos novos cursos, motivados principalmente pelo dito “milagre brasileiro”, que fomentou o uso da tecnologia para o desenvolvimento econômico. Em 1988, a escola iniciou a oferta dos cursos de Telecomunicações e de Refrigeração e Ar-condicionado, na cidade de São José. Três anos depois a instituição inaugurou a Unidade São José, que foi a primeira unidade de ensino fora da capital catarinense. Em 1994, foi implantada a terceira unidade de ensino da instituição, e primeira no interior de Santa Catarina, na cidade de Jaraguá do Sul. Um ano depois, passou a ser oferecido, no município de Joinville, o Curso Técnico de Enfermagem, como extensão da Unidade Florianópolis.

Por meio da Lei 8.948/1994, todas as Escolas Técnicas se transformariam automaticamente em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). No caso da ETF-SC, conforme informa Almeida (2010), a transformação para Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) foi oficializada em março de 2002. Depois dessa mudança, a instituição passou a oferecer cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação *lato sensu*, e ainda cursos de qualificação profissional e de formação continuada.

Ainda de acordo com Almeida (2010), em 2006, como parte do plano de expansão da RFEPECT, o então CEFET-SC implantou três novas unidades de ensino. Uma delas, a Unidade Continente, foi instalada na parte continental de Florianópolis. As outras duas foram implantadas no interior de Santa Catarina: em Chapecó, no oeste, e Joinville, no norte. Também em 2006, a instituição passou a oferecer o primeiro Curso Técnico em Pesca Marítima do país, em Itajaí, no litoral norte, vinculado à Unidade Continente. A sétima unidade de ensino do CEFET-SC começou as atividades em fevereiro de 2008, em Araranguá, na região sul.

Em dezembro de 2008, conforme relata Almeida (2010), houve a última mudança de nomenclatura, passando para Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. O Instituto passa a ser uma instituição de educação básica, profissional e superior distribuída por vários *campi* e especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica. Em 2009 passou a oferecer seu primeiro curso de pós-graduação *stricto sensu* na área de mecatrônica. A partir dessa nova mudança, o Instituto passou a ter forte inserção nas áreas de pesquisa e extensão.

Ainda em 2009, conforme relatado no capítulo introdutório do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024 (IFSC, 2020a), iniciaram-se as primeiras aulas de cursos de qualificação no Campus Xanxerê. No ano de 2010, o IFSC ampliou a sua atuação no estado com mais sete campi: Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul-Rau e Palhoça Bilíngue – primeira escola profissional bilíngue (libras/português) da América Latina. Já em 2011, começaram as atividades em Garopaba, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema.

Ainda no PDI – 2020-2024 (IFSC, 2020a) encontramos relatos de que com a terceira fase da expansão da RFEPCT, em 2015, veio a construção do Campus Tubarão, posteriormente do Campus São Carlos, e do Campus Avançado de São Lourenço do Oeste.

A institucionalização da Educação a Distância (EaD) no IFSC, conforme relatado também no capítulo introdutório do PDI, ocorreu em 2014, com a criação do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (Cerfead) cuja oferta abrange cursos de graduação e pós-graduação, formação continuada, além de capacitação específica a servidores. Em 2017, foi criado o Polo de Inovação Embrapii, vinculado à Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), concebido com o intuito de intensificar as atividades de pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico e inovação, em articulação com o setor produtivo.

Sendo assim, o IFSC hoje é composto por uma estrutura de vinte e um campi espalhados pelo estado, um campus avançado, um centro de referência em educação a distância, e um polo de inovação, além das instalações da Reitoria.

Conta com aproximadamente 2,6 mil servidores que atendem aos mais de 50 mil alunos matriculados. (IFSC, 2020c)

Uma instituição deste vulto precisa ser norteada por uma série de documentos, alguns deles instituídos por obrigação de lei, como é o caso do PDI, anteriormente citado, e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI). O papel destes documentos será abordado na próxima seção.

4.2.2 PDI 2020-2024 do IFSC

Aprovado pela Resolução nº 07, de 04 de março de 2020, do Conselho Superior do IFSC (CONSUP), o PDI da instituição com vigência do ano de 2020 ao ano de 2024 é, de acordo com o site da instituição, o documento destinado a apresentar as estratégias que serão adotadas no quinquênio, visando o alcance de objetivos e metas pré-estabelecidas e conferindo identidade e intenções comuns a todos.

[PDI é] O documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES [Instituição de Ensino Superior], observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento (MEC, 2017 *apud* IFSC, 2020, p. 5).

Elaborado no decorrer de quinze meses e de forma participativa, conforme relatado no capítulo de apresentação do próprio documento, está estruturado em 10 capítulos, que versam sobre: Perfil Institucional, Organização Administrativa, PPI, EaD, Capacidade e Sustentabilidade Financeira, Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV), Organização e Gestão de Pessoal – que descreve os perfis do corpo docente e do corpo técnico-administrativo do IFSC –, Plano de Expansão do Quadro de Pessoal, Infraestrutura, e Avaliação. Dos assuntos abordados no documento destacam-se, para fins desta

pesquisa, o capítulo que versa sobre o Perfil Institucional, o subtítulo que traz as concepções de gestão sintetizadas do PPI, e o capítulo sobre o PEI. Sendo assim, esses três temas serão abordados mais profundamente na sequência.

O Perfil Institucional, conforme elencado na própria apresentação do documento, introduz o IFSC ao leitor com a sintetização de seu marco legal de criação, bem como do histórico da instituição, da sua abrangência, das áreas de atuação e dos seus indicadores de porte. Além disso, apresenta as declarações de Missão, Visão e Valores.

Na sequência, a seção Gestão, dentro do capítulo sobre o PPI, traz as concepções, relevância, princípios, diretrizes, e políticas a serem consideradas no próprio ato de gerir a instituição.

Já o capítulo sobre o PEI, ainda de acordo com o próprio documento, introduz conceitos fundamentais à compreensão das dimensões do planejamento da instituição. Além disso apresenta a análise ambiental usada como diagnóstico para a dimensão estratégica do planejamento, e define os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores. Por se tratar de conceitos relacionados à temática deste trabalho, eles serão detalhados na sequência.

4.2.3 Concepções de Gestão

As linhas gerais de concepção de gestão adotadas pelo IFSC vêm do que está descrito no PPI da instituição. Porém, o PDI (2020-2024) traz alguns pontos que devem ser destacados em função dos temas abordados nesta pesquisa.

Para o IFSC, de acordo com o PDI (2020-2024) da instituição, gerir envolve uma gama abrangente e diversificada de atividades, hoje em dia ainda mais que no passado. Consequentemente, o gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições diversas. Nesse contexto, a instituição entende que “gestão é uma prática social, dependendo de pessoas, da sociedade, da economia, da

cultura, das possibilidades tecnológicas, e de outras tantas dimensões da vida”. (IFSC, 2020a, p. 75).

O modelo de gestão refere-se ao ‘como fazer’. Ainda de acordo com o mesmo documento, o modelo adotado deve cuidar dos processos de aprendizado organizacional, que visam a evolução da organização, tanto na dimensão operacional (uso dos recursos) como na estratégica (realocação dos recursos). Trata-se de agir com efetividade, propiciando que a instituição evolua continuamente, ou seja, é o modelo planejado sobre como a organização deveria ser estruturada e gerida, para que atenda aos objetivos e finalidades propostos.

Outro conceito importante encontrado no PDI (2020-2024) é de público estratégico: “É fundamental que a gestão da instituição seja essencialmente voltada para o atendimento de seus públicos estratégicos, disponibilizando oportunidades educacionais, culturais e de extensão” (IFSC, 2020a, p. 76). O documento segue alertando que o gerenciamento requer uma concepção de gestão que permita administrar os diferentes atores organizacionais e recursos necessários.

Dos princípios elencados no PDI (2020-2024) como garantia de uma gestão pautada na democracia participativa, na perspectiva da inclusão; e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, destaca-se como correlato aos temas aqui abordados o de número nove: “Incorporação dos avanços tecnológicos e estabelecimento das condições necessárias para que os trabalhos nos diversos campi e na Reitoria sejam realizados de forma integrada e em rede” (IFSC, 2020a, p. 77).

Considerando que o IFSC prima por sua função social e julga importante que sua gestão seja democrática e transparente, deverá se pautar em diretrizes neste sentido, das quais pode-se destacar para esta abordagem as de número cinco e seis:

5. Continuamente avaliar, revisar e adequar a estrutura organizacional aos processos da instituição para garantir, sobretudo, a melhoria do processo de gestão;
6. Pesquisar e implementar diferentes formas e instrumentos avaliativos para o constante aprimoramento do processo de gestão; (IFSC, 2020a, p. 78).

Já em relação às políticas, o PDI as conceitua como “definições das posturas da instituição quanto às diferentes temáticas [...] é fundamental que se promova e garanta o alinhamento com os princípios, as diretrizes, a missão, a visão e os valores institucionais” (IFSC, 2020, p. 80).

Ainda importante destacar, para fins desta pesquisa, uma fala importante encontrada neste mesmo capítulo acerca da gestão, na qual observa-se a preocupação em encontrar um meio termo entre a autonomia dos campi e o caráter sistêmico da instituição. De acordo com o documento, o IFSC precisa aprimorar mecanismos de gestão que permitam a autonomia dos campi e ao mesmo tempo fortaleçam o caráter sistêmico. Para o PDI (2020-2024), a autonomia será verdadeira quando cada campus puder tomar decisões respeitando suas peculiaridades. Entretanto, isso requer a definição de políticas institucionais claras em termos pedagógicos, administrativos e financeiros. O documento ainda complementa com a necessidade de aprimoramento, definição e adoção de princípios e diretrizes de gestão adequados à nova institucionalidade, que deverão subsidiar e orientar os níveis de autonomia de modo a possibilitar o cumprimento das finalidades de forma integrada e efetiva.

Na próxima subseção o assunto abordado é o PEI, que está intimamente ligado às concepções de gestão e à cadeia de valor da instituição.

4.2.4 PEI do IFSC

O Planejamento Estratégico Institucional do IFSC é baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Conforme relatado no PDI (2020-2024), esse método traduz a estratégia em indicadores de desempenho para auxiliar sua implementação, e também proporcionar a melhoria do processo de construção do conhecimento da própria organização.

Ainda conforme a descrição apresentada no PDI (2020-2024), o PEI possui três dimensões distintas:

- estratégica – abrange toda a organização e se projeta em longo prazo;
- tática – se refere ao planejamento de cada área específica, com projeção de médio prazo;
- operacional – envolve as atividades específicas e tarefas de curto prazo.

Além do prazo, as dimensões se diferenciam nos níveis hierárquicos envolvidos e no modo como influenciam o resultado geral da organização, buscando alcançar os objetivos institucionais.

Importante ressaltar que o PDI (2020-2024) do IFSC apresenta ainda uma quarta dimensão, a político-pedagógica, que não é apenas hierarquicamente superior às demais, mas também “transdimensional”, conforme conceituado pelo documento.

O PEI do IFSC, ainda de acordo com a descrição encontrada no PDI (2020-2024), iniciou-se com uma análise ambiental interna e externa, utilizando-se a ferramenta ‘Matriz SWOT’ para sistematizar os resultados. De acordo com Jones e George (2012), esta matriz trata de uma operação de planejamento em que os administradores identificam os pontos fortes (S, *strengths*) e fracos (W, *weaknesses*) internos da organização, bem como as oportunidades (O, *opportunities*) e ameaças (T, *threats*) externas.

Após a aplicação da ferramenta, foram extraídos os dados para formulação das estratégias, para as quais o IFSC adota três perspectivas: Alunos e Sociedade, Processos Internos, e Pessoas e Conhecimento. Para esta pesquisa, é importante destacar a segunda perspectiva, que trata do âmbito dos Processos Internos:

[...] nesta perspectiva são estabelecidos objetivos voltados à melhoria dos processos existentes e à implantação de processos inovadores que promovam o alcance dos objetivos da perspectiva Alunos e Sociedade. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem responder à seguinte pergunta: o que é crítico melhorarmos ou inovarmos no nosso fazer para que sejamos uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica? (IFSC, 2020a, p. 123).

Passou-se então a definir os objetivos estratégicos de forma detalhada, representados no mapa estratégico reproduzido na Figura 8.

Figura 8: Mapa Estratégico do IFSC



Fonte: IFSC (2020a, p. 130)

De acordo com o que está apresentado no PDI (2020-2024), e representado na Figura 8, o mapa organiza os dezoito objetivos estratégicos horizontalmente em cada perspectiva e mostra as relações de causa e efeito entre objetivos nas diferentes perspectivas.

Também integram o mapa estratégico a missão, a visão e os valores. Conforme pode-se observar, e está descrito no PDI (2020-2024), o mapa conecta os principais elementos da estratégia da instituição, comunicando o que deve ser alcançado para que sua visão de futuro se realize, dentro dos limites dados pelos valores e em conformidade com a missão institucional.

A partir de toda esta definição dos conceitos e interligação entre eles, construíram-se indicadores de avaliação, metas e iniciativas estratégicas de forma bem detalhada.

A próxima subseção trata da cadeia de valor, que também se integra ao PEI e às concepções de gestão do IFSC.

4.2.5 Cadeia de Valor

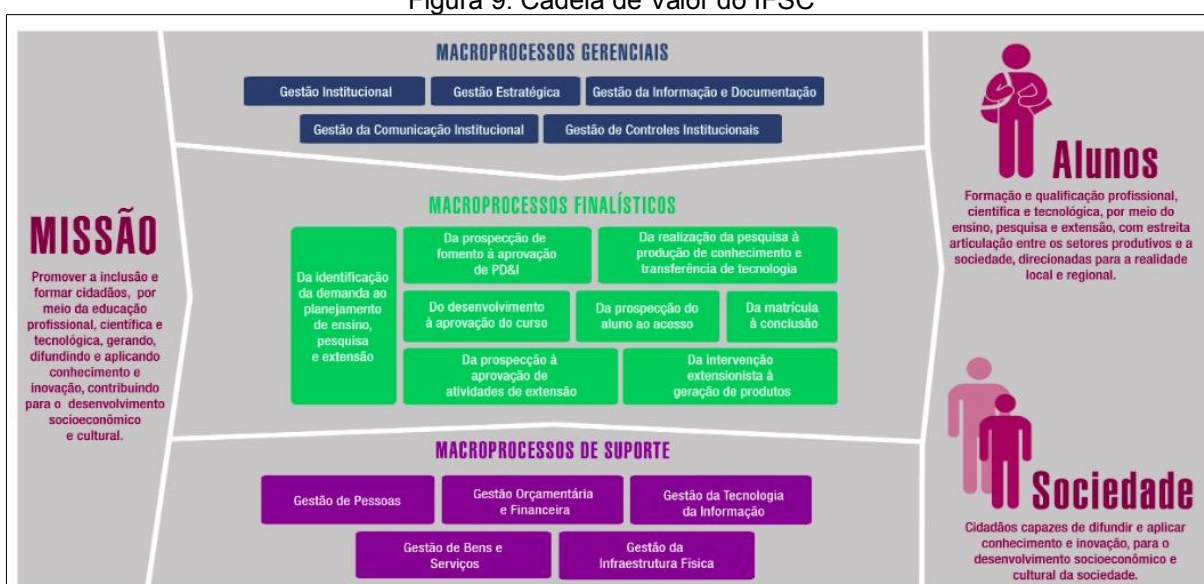
O PDI (2020-2024) descreve missão, visão e valores como conceitos fundamentais para se compreender a concepção da Cadeia de Valor da Instituição:

- missão – forma mais simples e sintética de comunicar finalidades legalmente dispostas para a organização;
- visão – é o que descreve um cenário a ser concretizado no futuro de modo a criar sinergia e convergência de esforços nesta direção
- valores – princípios dos quais a organização não pode abrir mão no planejar e desenvolver de sua ação.

Uma vez definidos a missão, a visão e os valores, levando-se em conta os preceitos elencados, passa-se a definir a própria cadeia de valor, que apresenta os macroprocessos pelos quais a instituição cumpre a sua missão, gerando valor para os alunos e para a sociedade.

A cadeia de valor, ainda de acordo com o PDI (2020-2024) do IFSC, é um instrumento básico da gestão por processos que auxilia na tomada de decisão em alto nível. Ela define os macroprocessos que, de acordo com o mesmo documento, são os conjuntos de processos do mais alto nível, organizados e classificados de forma a proporcionar uma visão geral, lógica e sistêmica da instituição. O texto ainda destaca que eles mantêm uma interdependência e complementaridade entre si, contribuindo de forma sinérgica para o alcance dos objetivos institucionais, garantindo o cumprimento da missão. A cadeia de valor do IFSC está representada na Figura 9.

Figura 9: Cadeia de Valor do IFSC



Fonte: IFSC (2020b)

No caso do IFSC, os macroprocessos são classificados pelo PDI (2020-2024) em três tipos que podem ser facilmente identificados na Figura 5:

- finalísticos – são as atividades essenciais que a instituição executa para cumprir a sua missão e estão diretamente relacionados ao objetivo da instituição;
- suporte – entregam valor aos processos finalísticos ou aos gerenciais e estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição;

- gerenciais – estão ligados à estratégia da instituição e diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas.

Finalizada a análise do PDI da instituição, passa-se a abordar, na próxima subseção, o quadro atual da gestão de processos do IFSC.

4.2.6 Gestão de Processos

Nos últimos anos, o IFSC têm se voltado para a gestão de processos como fator determinante à organização institucional. Nesse âmbito, faz-se importante entender as circunstâncias dessa valorização e a atual situação desse trabalho, já que esta, como será demonstrado mais adiante, é uma etapa chave na aplicação do modelo proposto por esta pesquisa.

De acordo com o que é relatado no site do IFSC (2017), o marco inicial da gestão de processos na instituição foi em 2008, antes mesmo da transformação do então CEFET-SC em IFSC, com a criação da Coordenadoria de Processos e Normas (CPN). O relato segue apontando que, em 2009, o IFSC criou seu primeiro Comitê Gestor de Processos Institucionais. O Comitê tinha caráter permanente e era responsável pela elaboração de manuais de gestão com os objetivos de garantir a sistematização e a socialização de informações, a padronização de processos e de procedimentos em toda a instituição, e a disseminação para todas as unidades organizacionais das decisões adotadas.

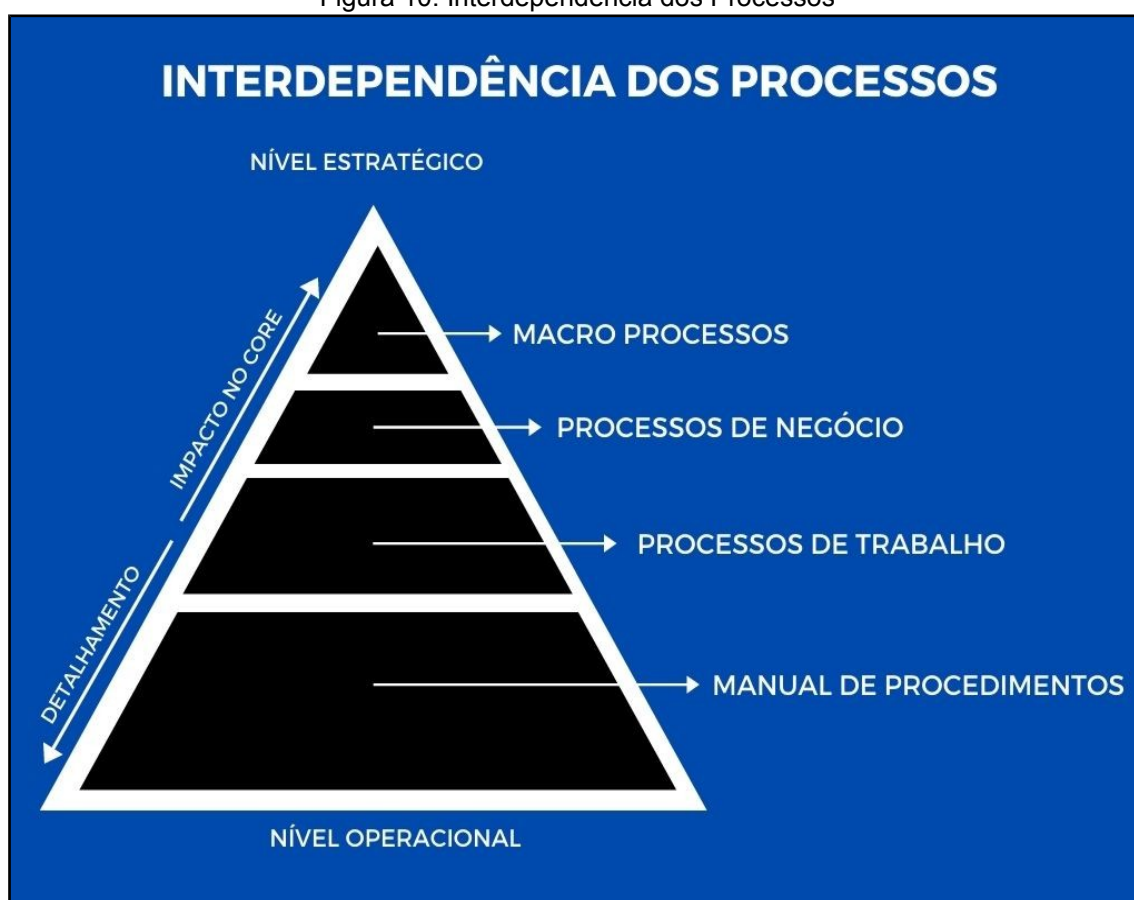
No mesmo relato ainda encontramos que, a partir de 2014, o IFSC adotou a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) para o mapeamento dos processos. Essa metodologia já vinha sendo usada por outros Institutos Federais com sucesso. Em 2017, havia 504 processo do IFSC mapeados. Logo na sequência, eles começaram a ser revisados pelas áreas responsáveis e reorganizados conforme a cadeia de valor já apresentada. O trabalho segue atualmente em andamento.

Em outro espaço da intranet, a CPN IFSC (2020) traz como seu objetivo compartilhar o conhecimento sobre os processos do IFSC em busca da melhoria contínua, contribuindo com o trabalho de cada servidor por meio da padronização dos processos internos, evitando o retrabalho e eliminando as atividades que não geram resultados.

[...] buscamos eliminar o desperdício, dimensionando adequadamente os recursos necessários para o desempenho de cada função, alinhando as expectativas dos nossos servidores quanto a suas funções, sua autoridade e suas responsabilidades, focando no emprego de esforços para suprir as demandas dos alunos, da sociedade e demais usuários (CPN IFSC, 2020).

A Figura 10 mostra a relação de interdependência dos processos, ou seja, a relação entre eles e o nível de detalhamento e de impacto no *core bussiness*.

Figura 10: Interdependência dos Processos



Fonte: Adaptado de IFSC (2020a)

No PDI do IFSC encontramos, ainda, a explicação de que o mapeamento padrão do IFSC possui quatro níveis de detalhamento ligados entre si por uma relação de desdobramento, ou seja, níveis mais detalhados são oriundos de níveis menos detalhados. Os mais detalhados estão ligados às funções do nível operacional, e os menos detalhados às funções do nível estratégico.

Conforme indicado na Figura 10, um macroprocesso abriga alguns processos de negócios. Cada um deles comporta outros processos de trabalho e, na sequência, cada um abriga um conjunto de atividades. A essa cadeia, devidamente desenhada, chamamos de mapeamento.

Na sequência será apresentado de forma mais objetiva a concepção do produto proposto por esta pesquisa, passando pela forma; ferramentas de construção; estudo de público-alvo; forma e método de aplicação; e metodologia de validação.

4.3 Produto Educacional: Uma proposta de *newsletters* para a gestão

Partindo das concepções recentes acerca dos MP, Pasqualli, Vieira e Castaman (2018) relatam que a proposta do Mestrado ProfEPT está direcionada para a formação de profissionais capazes de desenvolver soluções tecnológicas que contribuam para a melhoria do ensino da EPT. De acordo com o regulamento do programa, busca-se:

proporcionar formação em educação profissional e tecnológica aos profissionais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), visando tanto a produção de conhecimento como o desenvolvimento de produtos, por meio da realização de pesquisas que integrem os saberes inerentes ao mundo do trabalho e ao conhecimento sistematizado (IFES, 2018, p. 2).

Da mesma forma, Vailant e Souza (2016) afirmam que os mestrados profissionais têm como característica a elaboração e validação de produtos

técnicos, ou seja, a implementação de estratégia ou produto com o objetivo de melhorar o ensino em uma área específica.

A elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso por meio do desenvolvimento de produtos educacionais apresenta, ao mesmo tempo, um diferencial para a formação de profissionais do ensino, um desafio para a docência e uma inovação no 'fazer da pesquisa' nos programas de Pós-Graduação (PASQUALI; VIEIRA; CASTAMAN, 2018, p. 114).

De forma resumida, tanto Vailant e Souza (2016) como Pasquali, Vieira e Castaman (2018) nos fornecem um conceito sistematizado dos produtos educacionais como ferramentas elaboradas preferencialmente em serviço, que possam viabilizar a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem. Levando em consideração as especificidades da EPT, muito mais que em níveis e modalidades da Educação, percebe-se a necessidade de infraestrutura técnica para seu efetivo funcionamento. O sistema composto por professor, aluno, servidor técnico e gestor, precisa estar em perfeita consonância para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra de maneira efetiva.

Tendo em vista as reflexões apresentadas, e reconhecendo a necessidade, a relevância e a importância dos produtos educacionais, apresenta-se na sequência, o produto oriundo desta pesquisa.

4.3.1 Caracterização do Produto Educacional

Levando em consideração as conceituações, finalidades e aspectos que devem ser contemplados no desenvolvimento do produto educacional, esta pesquisa desencadeou a elaboração de uma série de quatro *newsletters* com envio semanal por e-mail, e com a finalidade de sensibilizar os gestores do IFSC sobre o modelo CSC.

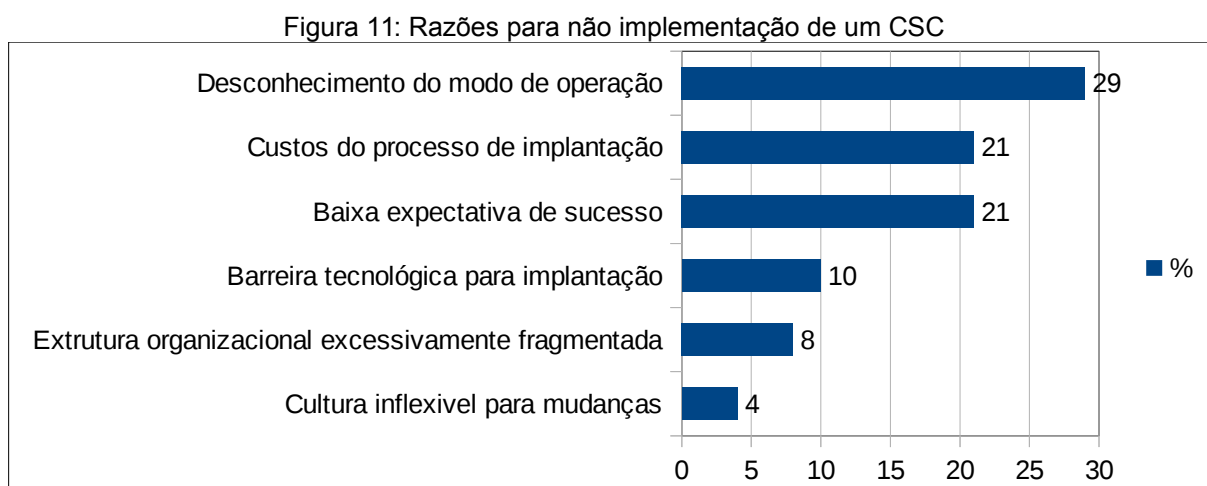
A *newsletter* é uma ferramenta de marketing também conhecida como boletim informativo. De acordo com Thorvaldsen (2019), é um tipo de publicação periódica, com linha editorial, comunicação visual atrativa, com a utilização de

elementos comuns de jornais e revistas. Embora possa ser impressa, atualmente é mais utilizada na forma eletrônica. O conteúdo é abordado de forma interessante, objetiva, criativa e segmentada.

Dessa forma, o conjunto dos quatro boletins, consistiu em uma ferramenta de sensibilização voltada aos gestores do nível estratégico do IFSC, utilizada com o objetivo de não só de sensibilizá-los sobre o assunto, como também embasá-los para uma futura utilização do modelo no IFSC.

O material é composto de uma parte introdutória de conceituação, explicação do funcionamento do CSC, e pontuação das vantagens e desvantagens na adoção. Contou também com um breve estudo de viabilidade, resultados encontrados para cada área, os melhores métodos de implementação do modelo, e outras informações relevantes para auxílio à tomada de decisões no que diz respeito à implantação do CSC no IFSC.

A opção por esta estrutura, de caráter bastante informativo, foi baseada nos estudos de Lótifi, Castro e Gomes (2014) que elencam, conforme mostra a Figura 11, as razões para não implementar um CSC no Brasil.



Fonte: Lótifi, Castro e Gomes, 2014, p. 07

Ao analisar os dados apresentados na Figura 11, pode-se observar que a maior razão para não implementação de um CSC em organizações brasileiras é justamente o desconhecimento do modo de operação do mesmo, daí a necessidade

de fazer o trabalho de elucidação com os gestores. Não basta ao gestor saber as vantagens de implantar a proposta, ele precisa saber o que é a proposta sob o risco de rejeição da iniciativa.

A forma de apresentação do produto educacional é predominantemente escrita, sendo permeada por outros recursos visuais pertinentes e necessários à melhor compreensão dos dados apresentados. Importante também considerar que o formato deste produto está em consonância com a proposta dos CSC, que é de desonerar o nível estratégico das organizações para que possam se concentrar nas atividades fim de suas unidades. Sendo assim, o formato precisou ser atrativo e objetivo, para não tomar muito tempo dos gestores, porém instigando-os a se aprofundar nos temas abordados.

O próximo tópico aborda a relevância do material desenvolvido enquanto produto educacional e no âmbito da proposta do programa.

4.3.2 Relevância do Produto Educacional

Embora seja um produto com características que remetem à resolução de questões de gestão, ao pensarmos de forma holística, percebemos que a otimização da gestão da instituição, cuja missão é formar cidadãos por meio da Educação Profissional, Científica e Tecnológica, reflete de forma indireta na otimização da atividade fim, ou seja, a própria Educação Profissional e Tecnológica.

Conforme já mencionado na parte introdutória deste capítulo, a EPT tem características específicas, diferentemente de outros tipos de educação formal, ela necessita muito mais do pleno funcionamento da infraestrutura técnica, bem como do alinhamento com a gestão, para que haja o atendimento da missão em consonância com as práticas pedagógicas. Sendo assim, e conforme já abordado no capítulo de Procedimentos Metodológicos, mais especificamente no enquadramento da pesquisa, o produto aqui proposto se enquadra na otimização da gestão da Instituição de Educação Profissional: o IFSC. Neste âmbito, é importante

ainda destacar que a própria concepção dos Centros de Serviços Compartilhados é voltada para este mesmo conceito, ou seja, de otimização na execução de atividades secundárias para que se possa liberar o máximo possível de recursos e se concentrar na atividade fim da organização.

Por fim, para ratificar a importância desta proposta enquanto produto educacional, temos a fala de Ferreira (2010):

[...] as universidades deverão ter papel relevante no cenário de adoção dos CSCs pelo setor público brasileiro seja no plano teórico-conceitual, no estudo e disseminação de casos relacionados à implantação de CSCs em outros países, ou no treinamento e capacitação de gestores e técnicos para desempenharem seu papel nestas inovadoras organizações de alto desempenho (FERREIRA, 2010, p. 94).

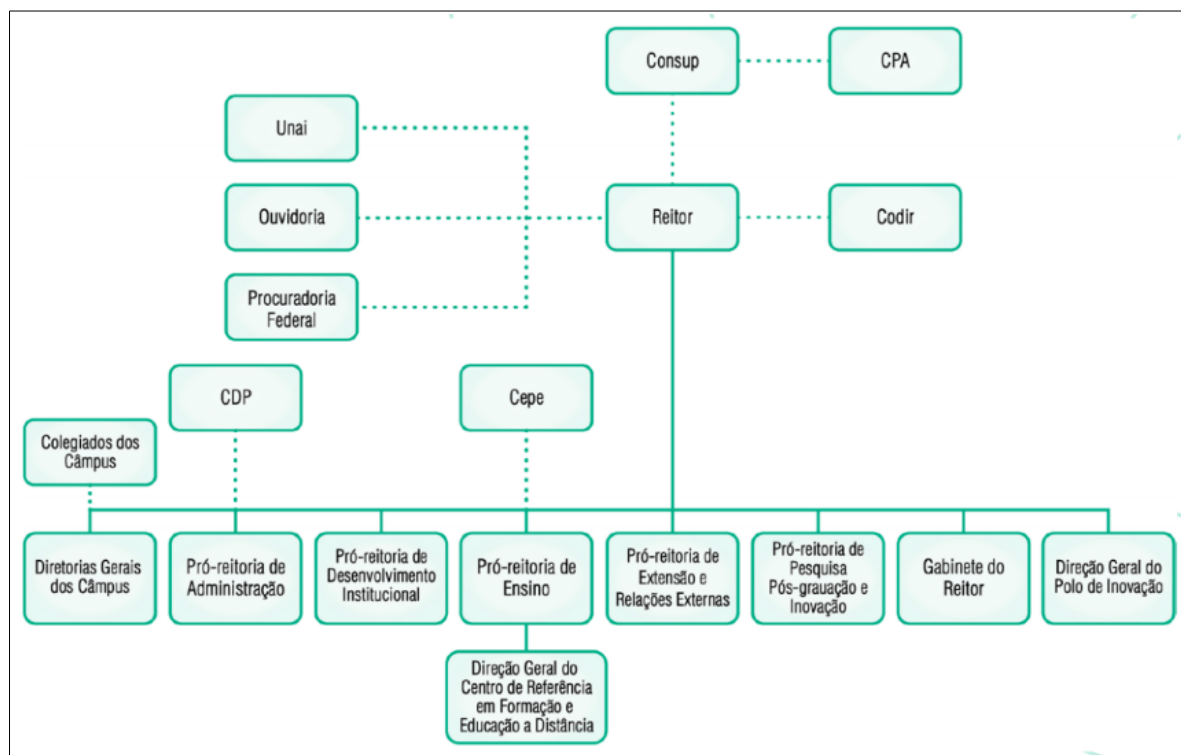
Nessa perspectiva entende-se que o produto aqui implementado contribui com a inovação da gestão de serviços no IFSC, impactando diretamente na otimização da atividade fim da instituição. E, ainda, ratificando a importância da academia em relação a proposição de metodologias inovadoras nas práticas das instituições.

A questão detalhada na próxima seção é a definição de quem são os gestores que constituem o público-alvo da sensibilização proposta.

4.3.3 Público-alvo do Produto Educacional

Conforme já mencionado ao longo do referencial teórico, este produto educacional foi elaborado tendo-se em mente os gestores em nível estratégico do IFSC, pois são eles que têm a competência necessária para definir pela implantação de um projeto deste porte. Sendo assim, foi necessário identificar, através do organograma de funções do IFSC, os gestores em nível estratégicos com cargos aderentes à implantação de um CSC.

Figura 12: Organograma da Reitoria do IFSC

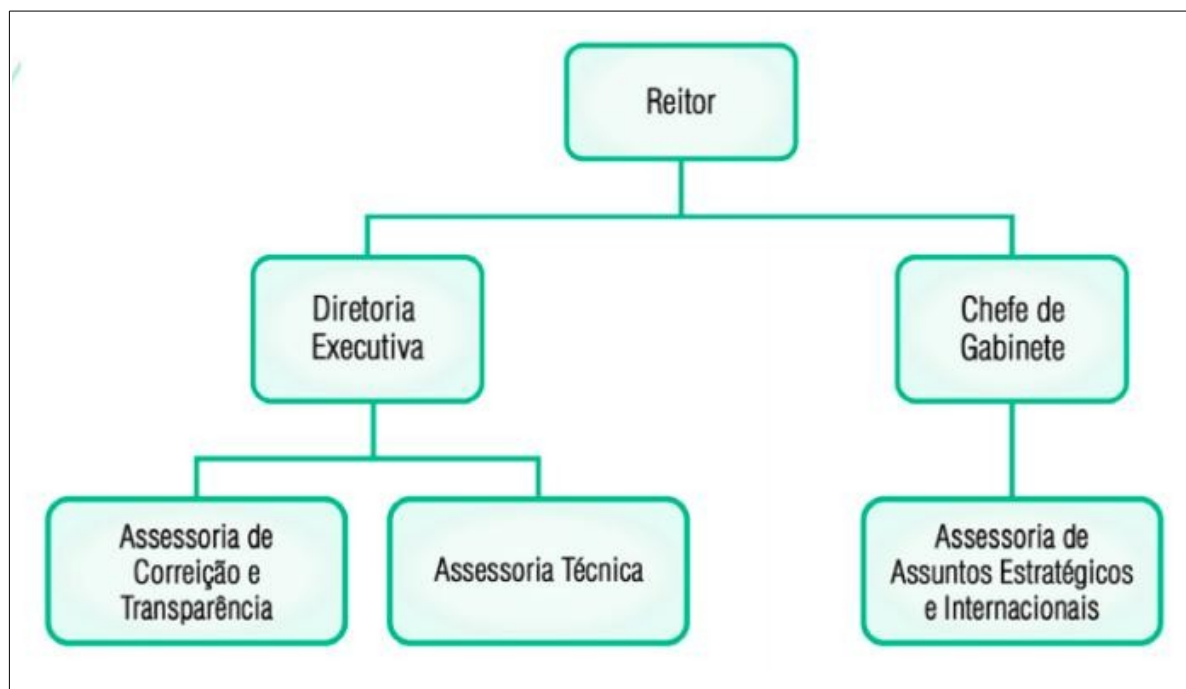


Fonte: IFSC (2020c, p. 52)

Ao analisar o organograma da Reitoria, na Figura 12, é possível identificar os gestores de nível estratégico cujas posições estão diretamente ligadas à decisão de implantação de um CSC. Além do Reitor, autoridade máxima da instituição, a Pró-reitoria de Administração (PRA), e a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) são as áreas que estão diretamente ligadas à mudança proposta por esta pesquisa.

Na Figura 13, apresenta-se o organograma do gabinete do Reitor. Nesta estrutura, é possível identificar como área aderente ao projeto a Diretoria Executiva, que, de acordo com o PDI, IFSC (2020c, p. 53), “[...] orienta e acompanha a execução das atividades técnicas realizadas pelas áreas meio e fim”. Sendo assim, a Diretoria Executiva é também elencada como público-alvo do produto.

Figura 13: Organograma do Gabinete do Reitor



Fonte: IFSC (2020c, p. 53)

O organograma da PRA é apresentado na Figura 14. Por essa pró-reitoria ser responsável por grande parte das atividades de apoio, podemos identificar tanto a Diretoria de Administração (DAM) quanto a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) como áreas afins ao projeto de CSC.

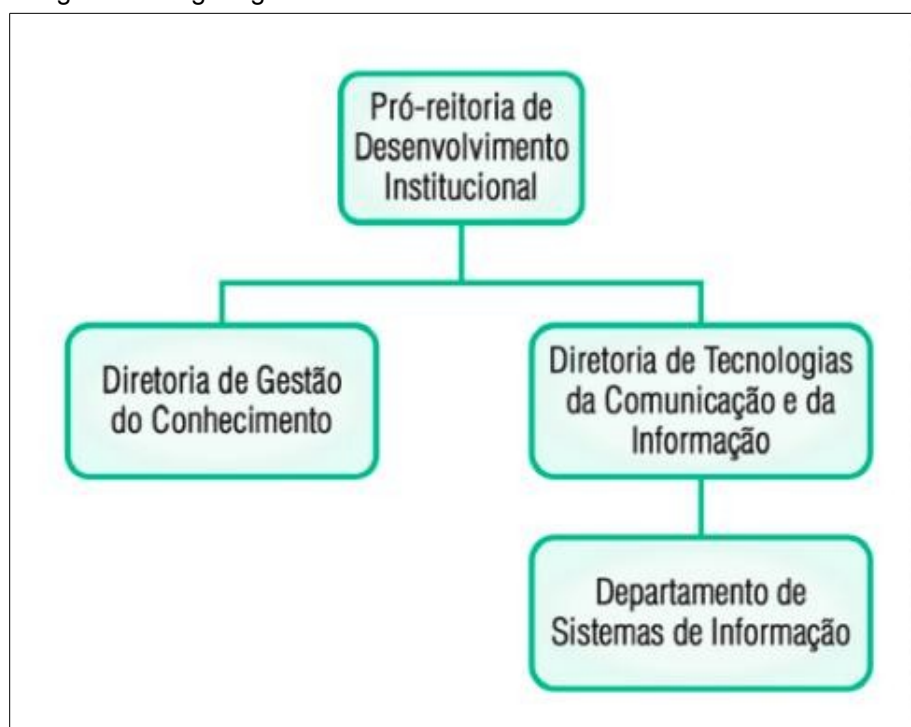
Figura 14: Organograma da Pró-reitoria de Administração



Fonte: IFSC (2020c, p. 54)

Na Figura 15, relativa ao organograma da PRODIN, pode-se destacar como aderentes tanto a Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), responsável pela área de padronização e mapeamento de processos, quanto a Diretoria de Tecnologias da Informação e Comunicação (DTIC), por ser área intrinsecamente ligada a adoção de sistemas informatizados, ou seja, a base para o pleno funcionamento de um CSC.

Figura 15: Organograma da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional



Fonte: IFSC (2020c p. 54)

Dessa forma, foram identificados, no IFSC, oito gestores ocupantes de cargos de nível estratégico diretamente ligados à decisão de implantação de projetos de CSC. São eles: Reitor, Pró-reitor de Administração, Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, Diretor Executivo, Diretor de Administração, Diretor de Gestão de Pessoas, Diretor de Gestão do Conhecimento, e Diretor de Tecnologias de Informação e Comunicação.

O público-alvo da pesquisa foi então definido em oito participantes, que são as pessoas ocupantes dos cargos supracitados, seja de forma interina, ou substitutiva, no momento da aplicação da pesquisa. Não é usual que algum desses cargos fique vago, tendo em vista a importância estratégica dos mesmos, porém, se por qualquer motivo, houvesse um cargo sem titular ou substituto no momento da aplicação da pesquisa, o mesmo seria excluído da população pesquisada. Optou-se por também excluir aquele participante que por qualquer motivo declarado, ou não, não desejasse participar da pesquisa.

Na sequência, será apresentada de forma mais detalhada a estrutura proposta para as *newsletters*, que constituem o produto educacional proposto.

4.3.4 Ferramenta de Autoria para Concepção do Produto Educacional

Bleicher e Lindner (2018) conceituam ferramentas de autoria como programas online ou offline, amigáveis, que facilitam e agilizam a criação de recursos digitais e proporcionam que o usuário comum seja autor do seu próprio material didático. Ou seja, as ferramentas de autoria são o meio pelo qual se possibilita aos usuários comuns tornarem-se autores.

No contexto educacional, servem tanto para professores desenvolverem recursos educacionais quanto para estudantes desenvolverem produtos e projetos. É possível, por exemplo, trabalhar com ferramentas de autoria para criar *podcasts*, sites, livros digitais, jornais, vídeos e tantos outros formatos. Para os estudantes, desenvolver atividades em ferramentas de autoria estimula o desenvolvimento de competências cognitivas, uma vez que é necessário conhecer o conteúdo didático a ser trabalhado, e socioemocionais, que valoriza o trabalho em equipe e desenvolve habilidades de comunicação, favorecendo também a construção coletiva de conhecimento (BLEICHER E LINDNER, 2018).

Bleicher e Lindner (2018) ainda ressaltam que as ferramentas de autoria proporcionam algumas vantagens: baixo custo, agilidade na produção e facilidade de manutenção e atualização. Essas vantagens giram em torno da praticidade e

economicidade de tempo e dinheiro, e de não se contratar profissionais especializados como designers, programadores e editores.

Nos últimos anos, ainda de acordo com Bleicher e Lindner (2018), diferentes ferramentas de autoria surgiram com o propósito de não exigir nenhum conhecimento técnico ou de programação do usuário para a criação de materiais digitais, democratizando a construção de recursos nas mais diversas áreas, e com os mais diversos propósitos pedagógicos diferentes.

Nesse contexto encontramos o Canva, que é uma plataforma de design gráfico online. O Canva permite a criação de peças gráficas de diversos tipos, desde o *layout* da própria *newsletter* até as figuras e esquemas que serão utilizados como conteúdo. Todos os itens que compõem o design, inclusive cores, textos e imagens são editáveis e personalizáveis de acordo com a necessidade do usuário. Além disso, a plataforma disponibiliza um banco próprio de imagens gratuitas. Por ser uma ferramenta completa e prática, o Canva foi escolhido para a produção das *newsletters*, produto educacional proposto nesta pesquisa.

Na próxima seção será abordada de forma mais detalhada a estrutura das *newsletters* propostas como produto educacional. Serão descritos os conteúdos e a forma de apresentação dos mesmos, bem como a interface final de apresentação ao público.

4.3.5 Estrutura do Produto Educacional

O conjunto das *newsletters*, apresentado na íntegra no apêndice D, abarca todo o conteúdo de pesquisa apresentado nos capítulos iniciais. Elas representam a junção do referencial teórico com as instituições de educação profissional, representadas pelo IFSC.

A estrutura do conjunto leva em consideração o tamanho final de cada boletim e a objetividade do mesmo, para que se mantenha o foco do material sem

que seja preciso ao gestor dispensar muito tempo na leitura. Elas têm apenas o intuito de introduzir o assunto.

Os temas gerais foram subdivididos em quatro *newsletters*. A primeira, intitulada “Descubra o Compartilhamento de Serviços”, foi concebida como uma introdução ao assunto. Ela responde brevemente ao interlocutor os seguintes questionamentos: O que é compartilhamento de serviços? Para que serve? Como esta metodologia pode me ajudar na gestão? A Figura 16 mostra a miniatura da primeira *newsletter*.

Figura 16: Primeira Newsletter: Descubra o Compartilhamento de Serviços



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Este primeiro boletim tem como objetivo, além de introduzir o assunto, instigar a curiosidade dos gestores em saber mais sobre ele. São abordados de forma superficial o histórico dos CSC, alguns conceitos ligados ao tema, e também de forma breve, como ele funciona e quais seus resultados para a gestão.

Já a segunda *newsletter*, nomeada “*Entenda o Compartilhamento de Serviços*”, traz um histórico mais detalhado do modelo CSC. Apresenta a linha do tempo de desenvolvimento dos conceitos e enumera objetivos e vantagens na sua adoção.

Além disso ainda são apresentados os desafios que o modelo impõe para sua implementação e a relação de aplicabilidade do modelo com a gestão pública, uma vez que este é o âmbito em que está inserida a instituição estudada. A Figura 17 mostra a miniatura da segunda *newsletter*.

Figura 17: Segunda Newsletter: Entenda o Compartilhamento de Serviços

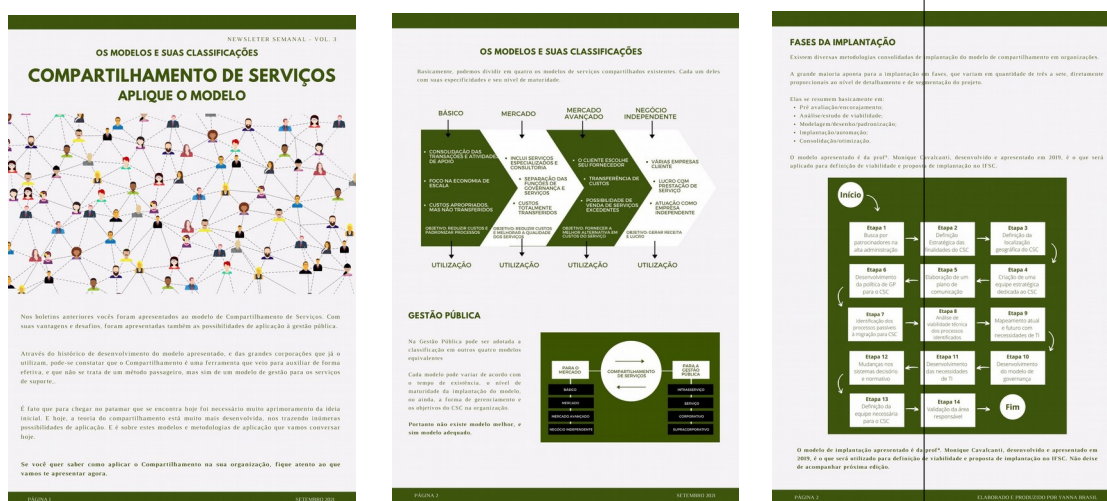


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Já o terceiro boletim, como o nome de “*Aplique o Compartilhamento de Serviços*”, trata de explicar os tipos de CSC e suas classificações. Este boletim mostra mais detalhadamente os modelos possíveis de CSC que foram resgatados no referencial teórico, bem como a forma como isso se transpõe para a administração pública. Além disso, a *newsletter* mostra alguns caminhos para a

implementação do modelo. No caso desta pesquisa, o modelo de implementação apresentado é o método de CAVALCANTI (2009). A Figura 18 mostra a miniatura da terceira *newsletter*.

Figura 18: Terceira Newsletter: Aplique o Compartilhamento de Serviços



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Por fim, a quarta e última *newsletter* foi intitulada como “Aprimore a Gestão com o Compartilhamento de Serviços”. Este último boletim apresenta um breve estudo de viabilidade com uma proposta inicial de implantação no IFSC. Ele traz um resgate de tudo que foi fundamentado sobre a instituição fazendo a ligação de missão com a proposta do modelo de compartilhamento.

Em relação aos modelos de CSC possíveis, o boletim já entrega as possibilidades mais viáveis bem como os processos com mais aderência baseado no referencial teórico. Além disso ainda podem ser encontrados ideias de público que precisam ser acessados para que a ideia seja absorvida pela equipe, e por fim, traz um pincelado na ideia de localização física, que, de acordo com o modelo de implantação trazido aqui no referencial teórico, é um dos pontos iniciais e fundamentais para início de projeto de implantação.

Ao final deste boletim, por ser o último da série proposta, ainda foi reservada uma pequena parte para o fechamento do ciclo de boletins. A Figura 19 mostra a miniatura dessa quarta e última *newsletter* do ciclo.

Figura 19: Quarta Newsletter: Aplique o Compartilhamento de Serviços



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Após a elaboração do material, passou-se à aplicação e validação do produto, que são os temas abordados na próxima seção. Assim será possível compreender melhor o funcionamento do ciclo de sensibilização proposto.

4.3.6 Aplicação e Validação do Produto Educacional

A aplicação, que é uma importante etapa da pesquisa, precisou ser planejada e executada com rigorosa atenção para que os prazos fossem cumpridos, e o ciclo transcorresse de forma tranquila, sem insucessos de nenhuma ordem. A aplicação propriamente dita consistiu-se no envio de e-mail semanal, ao longo de quatro

semanas, no período de 08 a 29 de março de 2022. Cada e-mail levava em anexo um boletim para o público selecionado.

O primeiro passo desta etapa foi o arrolamento dos titulares dos cargos “alvo” da pesquisa, bem como seus endereços de e-mail institucional para envio do material. Na data planejada (08/03/22), foi encaminhada a primeira *newsletter*, juntamente com um texto no qual a pesquisadora apresentou a si própria e a sua pesquisa, sensibilizando sobre a importância e convidando os selecionados a participarem.

Após a aplicação ao longo das quatro semanas com os participantes, a validação se deu através de questionário baseado e adaptado da metodologia de avaliação coletiva de material educativo, proposta pela professora Priscila Leite do Instituto Federal do Espírito Santo, acompanhado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado na íntegra no apêndice B.

Leite (2019) propõe uma avaliação em forma de escala agrupadas por temas. Para isso, os descritores podem ser avaliados como: atendidos, não atendidos, ou atendidos parcialmente. Quando julgar necessário, o respondente tem a opção, ainda, de sugerir mudanças no material. Os temas/eixos de análise propostos por Leite (2019), que inicialmente são seis, foram pensados para abarcar tanto reflexões sobre a estética e organização do material, quanto sobre os conteúdos e propostas, mostrando a indissociabilidade entre forma e conteúdo.

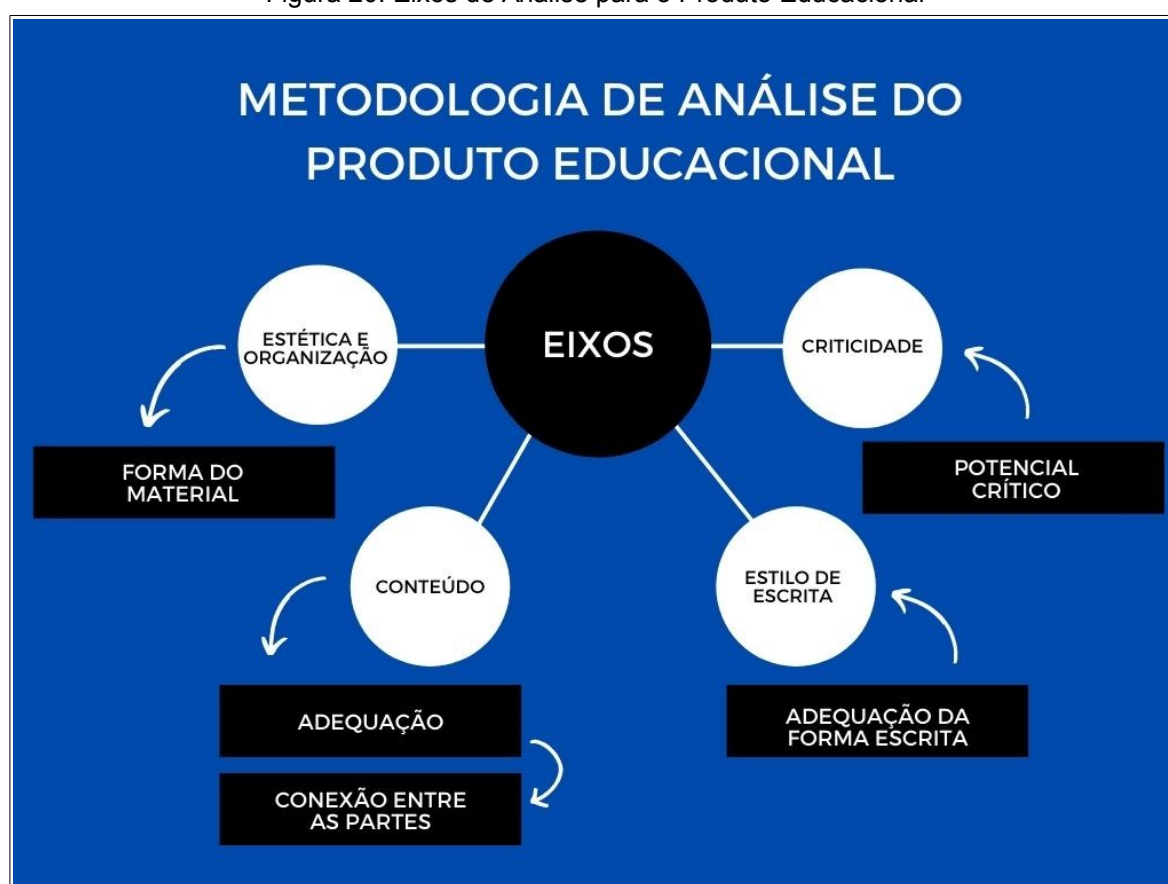
Preservando a essência de cada tópico a ser avaliado originalmente, a Figura 20 mostra uma adaptação da proposta de Leite (2019) à realidade desta pesquisa. A figura sintetiza em quatro eixos os quesitos propostos por Leite (2019). Esses eixos foram utilizados na confecção do questionário de validação que se encontra na íntegra no apêndice E.

O primeiro eixo, estética e organização, avaliou o diálogo entre o texto verbal e o visual, a atratividade e o nível de facilidade de compreensão, a dinamicidade na leitura e o equilíbrio entre informações técnicas e didática, e a consonância entre embasamento teórico e forma escolhida para se comunicar com o leitor.

O segundo eixo, conteúdo, visou avaliar a interligação entre os boletins, a clareza na origem, objetivos e público-alvo do material, a adaptabilidade do material à outras instituições, e a clareza na forma de apresentar os referenciais teóricos.

O terceiro eixo, estilo de escrita, permitiu aos gestores avaliarem a clareza na apresentação dos conceitos e argumentos, bem como na escrita, evitando termos e palavras de difícil compreensão, facilidade de compreensão do assunto tratado, atratividade e estímulo do texto, e a diversidade linguística.

Figura 20: Eixos de Análise para o Produto Educacional



Fonte: Adaptado de Leite (2019, p. 194-196)

O quarto e último eixo, criticidade, visou avaliar a capacidade do material em propor reflexão sobre a realidade do leitor, identificar a contribuição do material com o debate sobre as repercussões, relações e aplicações do conhecimento científico na sociedade, e a aplicabilidade do material em processos de formação de

gestores. Além disso, pretendeu que os sujeitos ouvidos avaliassem a abordagem de aspectos históricos, políticos, culturais, sociais e ambientais, e o poder de impulsionar o leitor a agir de modo crítico.

Entendidos os formatos de aplicação e validação, são apresentados na sequência os resultados da validação do produto educacional proposto.

4.3.7 Resultados da Validação do Produto Educacional

O prazo para envio de respostas ao questionário de validação foi flexibilizado três vezes e e-mails de pedido de colaboração foram enviados. Porém, após esgotados todos os recursos de convencimento, foram obtidos cinco retornos de oito possíveis, representando um retorno de 62,5% da população definida.

Todos os participantes declararam não conhecer o modelo de Compartilhamento de Serviços antes da leitura do material recebido, ou seja, era o primeiro contato deles com o assunto. Da mesma forma, todos eles declararam simpatia ao modelo.

Em relação à aplicabilidade do modelo de compartilhamento ao IFSC, quatro participantes declararam visualizar aderência, enquanto apenas um respondente, não identificando a aderência, declarou:

“Penso que a gestão ainda possui dificuldades em compreender o modelo atualmente existente de modo que, implementar outro tipo poderia causar maior desgaste do que efetivamente auxiliar a gestão.” (Gestor 3).²

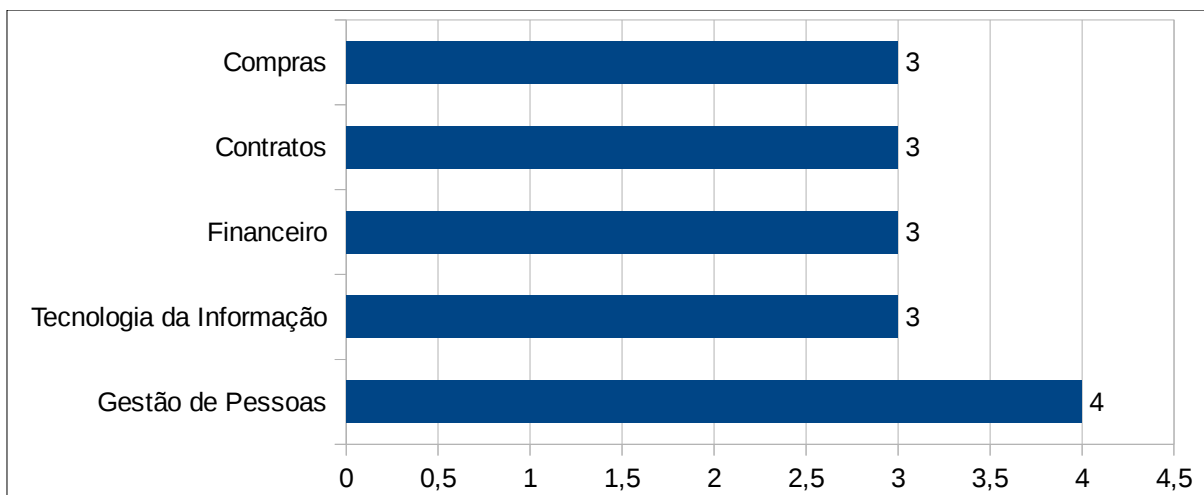
Na sequência foi perguntado aos quatro respondentes anteriores, quais as áreas, incluindo suas subáreas, lhe pareciam mais aderentes ao modelo. Os resultados foram os que se observam na Figura 21.

A partir desse retorno observa-se que a área de gestão de pessoas é a mais

² Os gestores foram identificados com numeração de 1 a 5 conforme ordem de resposta ao questionário de validação. Esta estratégia foi utilizada devido ao questionário não ser identificado.

percebida como aderente ao modelo pelos respondentes, muito embora as demais áreas mencionadas também tenham tido votação expressiva.

Figura 21: Percepção sobre as áreas do IFSC com aderência ao modelo CSC



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Em relação à validação do material apresentado, os quesitos foram avaliados em uma escala de três opções: atende integralmente, atende parcialmente, e não atende. Todos os quesitos apresentados fazem parte da adaptação do material da professora Priscila Leite do Instituto Federal do Espírito Santo:

- 1º Eixo: Estética e Organização

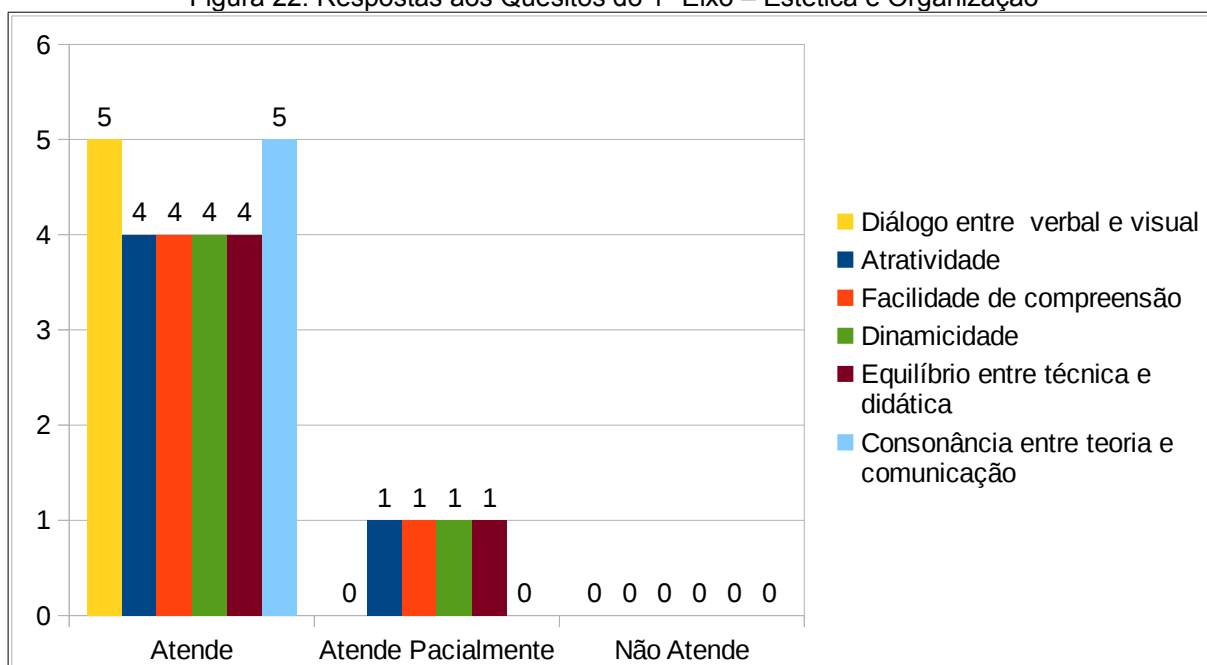
Para os quesitos deste eixo, conforme a Figura 22, todos os participantes declararam atendimento integral para os itens “diálogo entre o texto verbal e visual” e “consonância entre embasamento teórico e forma de se comunicar com o leitor”

Já para os quesitos “atratividade”; “nível de facilidade de compreensão”; “dinamicidade na leitura”; e “equilíbrio entre informação técnica e didática”, quatro dos cinco respondentes declararam atendimento integral, enquanto apenas um declarou atendimento parcial para todos os itens supracitados.

Analisando a Figura 22, observa-se que a grande maioria dos gestores acredita que o material teve uma organização e estética condizente com o

esperado. Embora um dos respondentes tenha assinalado atendimento parcial para a maioria dos itens, nenhum deles considera que o material não atenda aos quesitos do eixo.

Figura 22: Respostas aos Quesitos do 1º Eixo – Estética e Organização



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

- 2º Eixo: Conteúdo

Os quesitos do eixo conteúdo apresentaram respostas menos homogêneas que os quesitos do 1º eixo. Somente o quesito “público-alvo”, foi classificado por 100% dos respondentes como atendimento integral. Os demais itens tiveram respostas mais diversificadas.

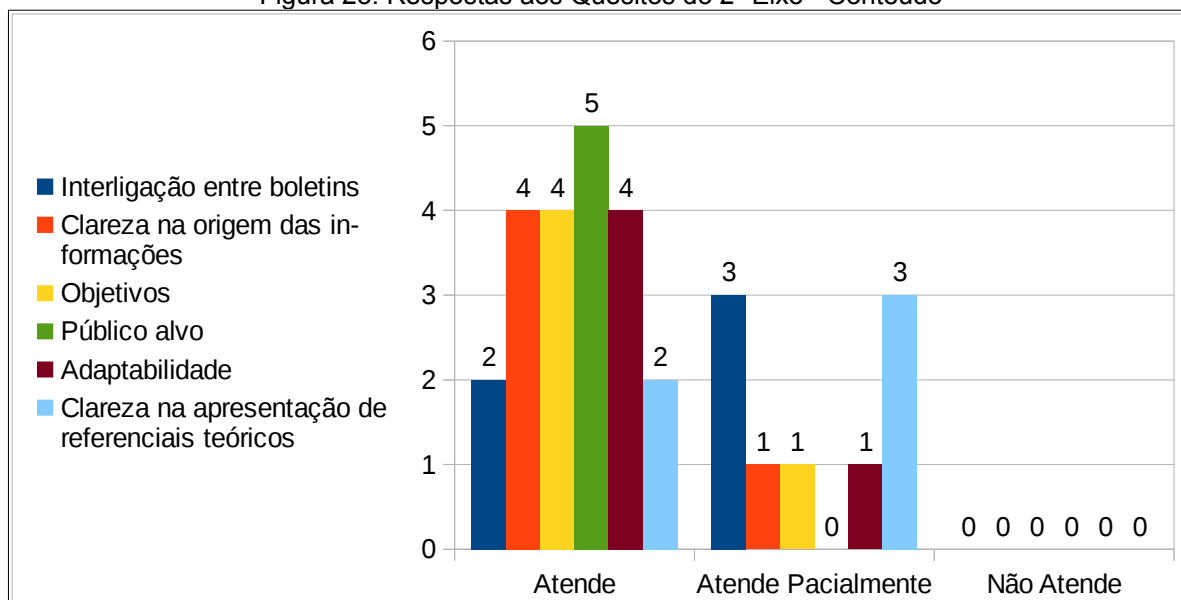
Para os quesitos “interligação entre os boletins”, e “clareza na forma de apresentar os referenciais teóricos”, três participantes classificaram como atendimento parcial, enquanto dois conseguiram perceber a conexão entre os boletins e as referências à teoria, classificando estes quesitos como atendimento integral.

Já para os quesitos “clareza na origem das informações”, “objetivos”, e “adaptabilidade do material à outras instituições”, quatro participantes acreditam que o material atende integralmente, enquanto apenas um respondente acredita que o

material atende de forma parcial.

A figura 23 representa graficamente as respostas obtidas para o 3º eixo.

Figura 23: Respostas aos Quesitos do 2º Eixo - Conteúdo



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

A interpretação da Figura 23, evidencia a preocupação de que o formato enxuto do material tenha deixado a desejar nos quesitos “interligação entre os boletins” e “clareza na forma de apresentar os referenciais teóricos”. Em relação ao público-alvo, percebe-se que os gestores têm plena consciência dos seus papéis em relação à aplicação de novos modelos. Já para os demais itens que contemplam o eixo de “conteúdo”, pode-se inferir que o material ficou dentro do esperado pelos gestores respondentes.

- 3º Eixo: Estilo de Escrita

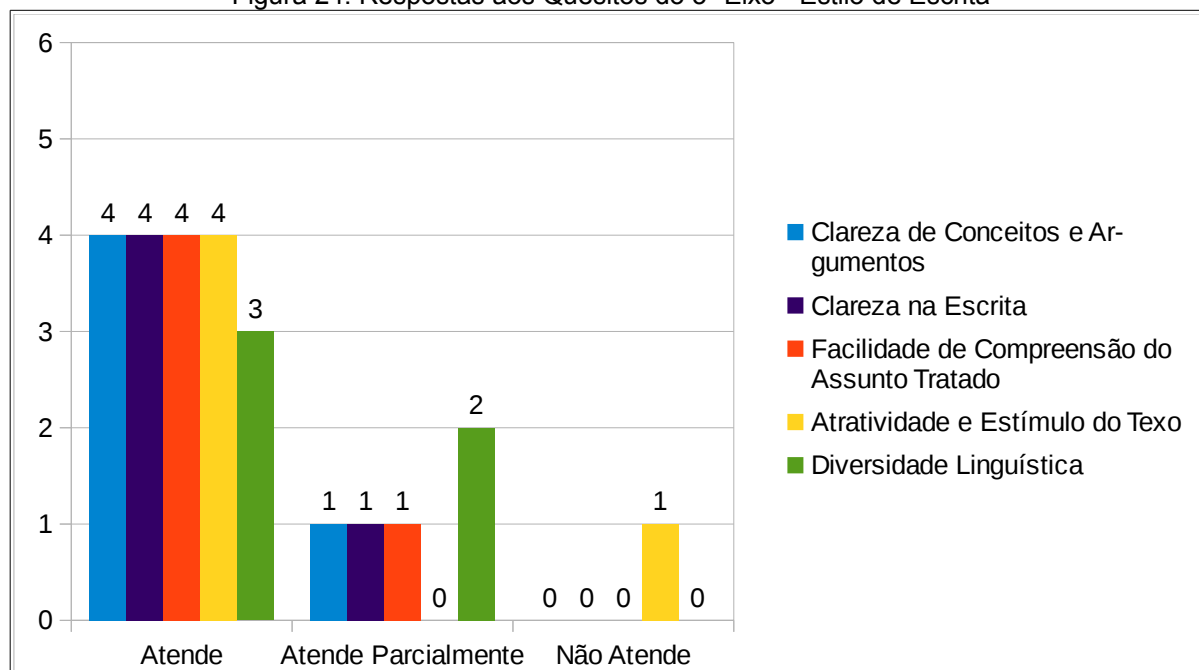
A grande maioria (quatro dos respondentes) declarou atendimento integral aos quesitos “clareza na apresentação de conceitos e argumentos”, “clareza na escrita”, e “facilidade de compreensão do assunto tratado”, enquanto um participante declarou atendimento parcial para todos os itens supracitados.

O item “atratividade e estímulo do texto” foi classificado como não atendido

por um participante, enquanto os demais classificaram como atendido integralmente.

E por fim, o item “diversidade linguística” ficou com atendimento integral para três participantes, enquanto dois acreditam que o atendimento foi apenas parcial. A Figura 24 traz a representação dos resultados para o eixo “estilo de escrita”.

Figura 24: Respostas aos Quesitos do 3º Eixo - Estilo de Escrita



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Neste eixo, destaca-se a única resposta na qual classificou-se como não atendido o quesito “atratividade e estímulo do texto”. Mesmo sendo uma resposta discrepante das demais, precisa ser levada em consideração em construções futuras, uma vez que a falta de atratividade do texto pode levar ao desencorajamento de novas investidas.

- 4º Eixo: Criticidade

Para os itens “reflexão sobre a realidade” e “aplicabilidade em formação de gestores”, todos os participantes estão de acordo quanto ao atendimento integral.

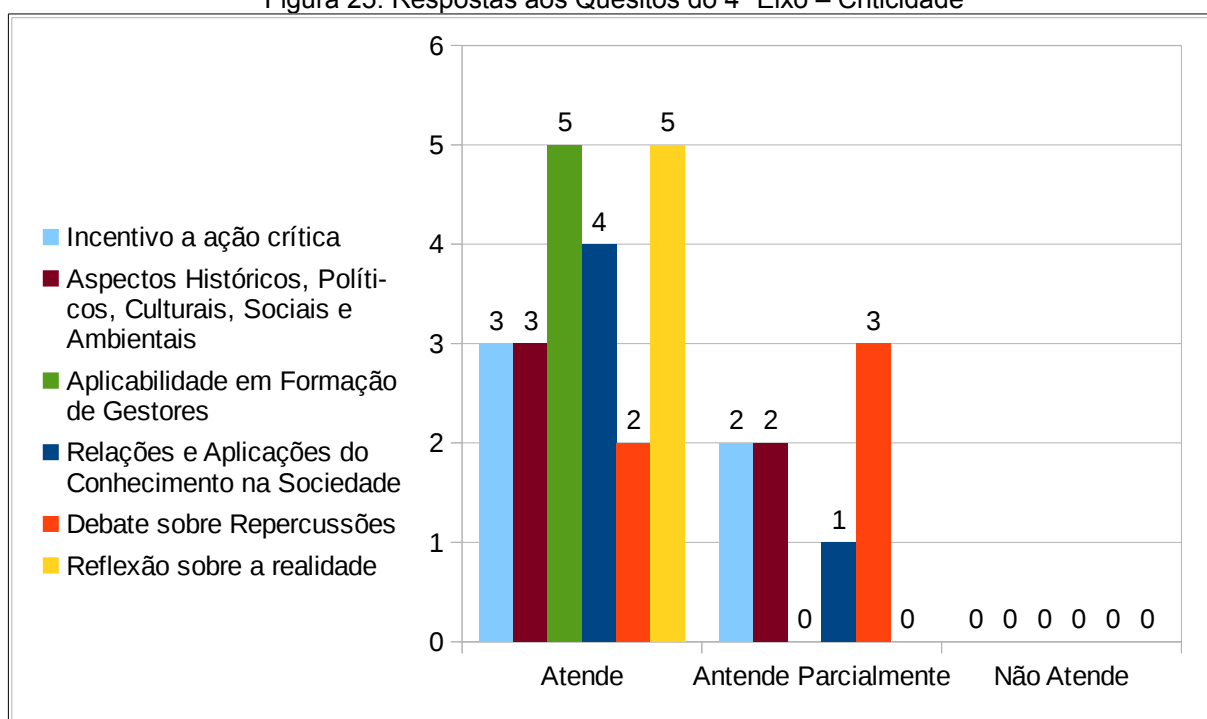
Já os itens “abordagem de aspectos históricos, políticos, culturais, sociais e

ambientais”, e “incentivo à ação crítica do leitor”, três participantes percebem um atendimento integral, enquanto dois deles acreditam que o atendimento seja apenas parcial.

Sobre as “relações e aplicações do conhecimento científico na sociedade”, embora a maioria (quatro participantes) acredite que o material atende integralmente, há um participante que percebe o atendimento apenas de forma parcial.

E, por fim, três dos respondentes acredita que o material atende apenas de forma parcial ao quesito “debate sobre repercussões”, enquanto dois dos respondentes acreditam que o material atende de forma integral.

Figura 25: Respostas aos Quesitos do 4º Eixo – Criticidade

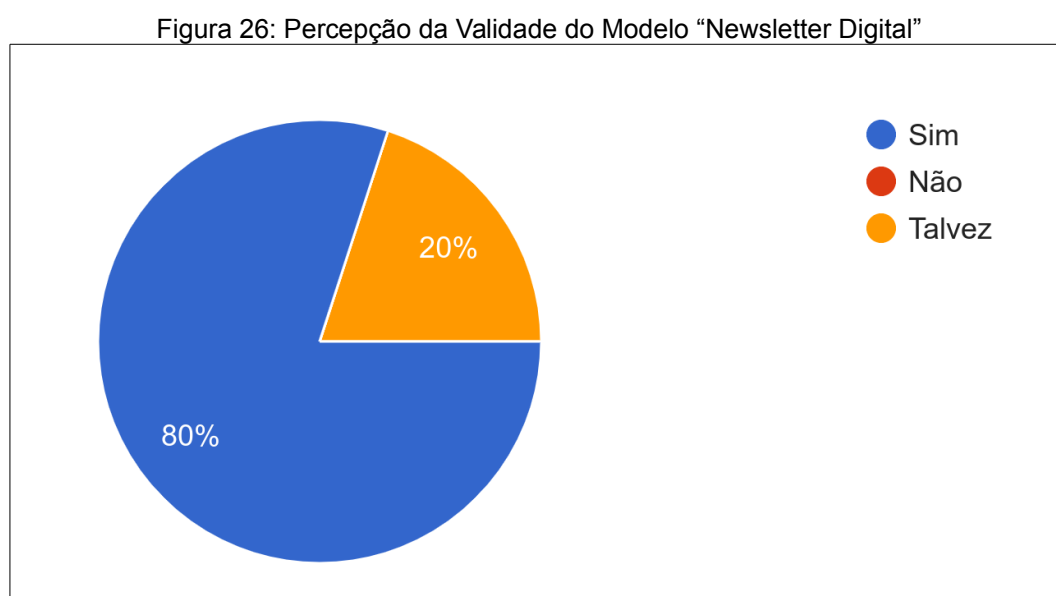


Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

A Figura 25 representa a distribuição das respostas para os quesitos do eixo “criticidade”. Observa-se que este eixo foi aquele no qual houve menos respostas que considerassem o atendimento integral aos quesitos questionados. Para as próximas construções de material para este público-alvo, talvez seja necessário

trazer mais informações sobre a conexão dos temas abordados com a realidade interna e externa da instituição.

Após a análise de cada um dos quatro eixos, uma última pergunta foi feita aos participantes da pesquisa: Você achou válido para os gestores o recebimento de conteúdo sobre assuntos relacionados com a gestão da instituição no formato “*Newsletter* Digital”? A Figura 26, representa graficamente a distribuição das respostas à esta pergunta:



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

A maioria, ou seja, quatro participantes, perceberam como positiva a validade do modelo proposto, enquanto um ainda está reticente, e declara não ter certeza sobre a validade para o gestor do recebimento de conteúdo via modelo *newsletter* digital. De toda forma, nenhum deles considerou a abordagem inválida.

Num contexto geral, observa-se que, apesar de alguns respondentes terem aparentado menor abertura às mudanças aqui propostas, e terem percebido menos aplicabilidade do modelo CSC ao IFSC, a grande maioria dos gestores da instituição mostrou-se aberta à novas teorias, demonstrando que há espaço para mudanças, desde que alinhadas com a missão, visão e valores da instituição.

Importante ressaltar que, mesmo diante de algumas diferenças de percepção

em relação ao material aplicado, em alguns dos itens abordados no processo de validação, nenhum dos respondentes optou por deixar comentários ou sugestões de melhoria ao final do questionário.

A figura 27 representa um resumo dos resultados da aplicação e validação do Produto Educacional já detalhados anteriormente.

Figura 27: Resumo dos Resultados da Validação e Aplicação do Produto Educacional



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Nos quadros brancos representados à esquerda são detalhados os parâmetros de aplicação da pesquisa, ou seja, a representatividade de 62,5% dos respondentes em relação ao público-alvo definido.

No agrupamento superior são apresentados os resultados dos questionamentos sobre o modelo CSC onde tem-se 100% de desconhecimento prévio, 80% da aderência/aplicabilidade do modelo, e as áreas mais indicadas como

aderentes pelos respondentes, sendo a área de Gestão de Pessoas a mais indicada com 80%.

Nos quadros do agrupamento inferior são detalhadas as respostas sobre o Produto Educacional. Levando-se em consideração as respostas obtidas para todos os quesitos dos quatro eixos, chegou-se a um percentual de atendimento para cada um deles. O primeiro eixo com 86,67% de atendimento, o segundo eixo com 70%, o terceiro eixo com 76%, e o quarto e último eixo com 73,34% de atendimento. Em relação a validade do modelo *newsletter* para o público-alvo definido, o atendimento foi de 80% na opinião dos respondentes.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa bem como algumas ideias para trabalhos futuros acerca de temas correlatos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, bem como a construção, aplicação e validação do produto educacional, representaram um grande desafio pessoal e acadêmico. Ao optar pelo tema Compartilhamento de Serviços não era possível imaginar a contribuição que o tema traria para a instituição, para os gestores envolvidos no processo, bem como para a pesquisadora.

O primeiro desafio enfrentado foi a busca por referencial teórico. O tema Compartilhamento de Serviços, bem como Centros de Serviços Compartilhados, embora sejam conceitos adotados há algumas décadas, em especial fora do Brasil, carecem de produção acadêmica no país. A maioria dos livros e artigos aqui em circulação encontram-se em língua estrangeira, e não disponíveis nas bibliotecas públicas de acesso livre. O que, por um lado, representou um desafio, por outro proporcionou a interação com um material extremamente novo e atual. O pouco que se tem é de muita qualidade.

Nesse mesmo sentido, outro desafio foi a busca pela interlocução com um modelo de gestão pensado para instituições privadas, e sua aplicabilidade na gestão pública. As produções sobre essa adaptação são muito restritas. Foi necessário um olhar acurado para encontrar produções que trouxessem contribuições sobre essa transposição. Ainda assim, a pesquisa aqui desenvolvida constitui material neste sentido.

Ainda que cheia de desafios, a construção do referencial teórico trouxe também a possibilidade de imersão na história e nos documentos oficiais do IFSC. De onde vem a instituição e para onde ele caminha? Revisitando esses conceitos, foi possível trazer ao leitor uma visão mais próxima das origens da instituição, de seus valores, e de sua visão de futuro. Leitores externos à instituição terão a oportunidades de conhecer a trajetória do IFSC, desde sua fundação até os dias de hoje, e fazer correlações com suas instituições de interesse.

A junção do referencial teórico com o mergulho na história e nos documentos do IFSC proporcionaram a reflexão sobre o problema de pesquisa. Foi possível

ratificar que novas ideias podem sim contribuir para a melhoria da gestão dos processos estratégicos de instituições públicas, grandes, e descentralizadas como o IFSC. Essa correlação entre o referencial teórico e a realidade da instituição também proporcionou o atendimento a alguns dos objetivos específicos delineados, como, por exemplo, a investigação da adequação do modelo CSC ao IFSC, a identificação preliminar de áreas de aderência dentro da instituição, bem como metodologias possíveis de implementação do modelo.

A construção do produto educacional, prevista nos objetivos específicos deste trabalho, foi um grande desafio também. Tanto no sentido de construção de conteúdo, uma vez que era necessário traduzir e condensar uma extensa pesquisa sobre o tema, quanto no sentido operacional de criação do material, utilizando ferramentas de autoria, e conceitos de design para que o material tivesse boa aceitação. Com toda certeza materiais futuros deverão ser melhorados, até mesmo em relação as inferências feitas do resultado da validação, porém, para o desafio inicial lançado, o resultado é extremamente satisfatório, endossando a capacidade de um usuário comum utilizar as ferramentas de autoria para construção de materiais educacionais.

Chamou atenção também o desafio da validação do material, proposto nos objetivos específicos. Pode-se perceber que o corpo de gestão de uma instituição é formado por personalidades distintas, e embora algumas delas tenham facilidade na recepção de novas ideias, outras são mais conservadoras, e nem sempre estarão dispostas a arriscar em mudanças. Desta forma fica evidenciada a questão dos hábitos gerenciais consolidados e a resistência à mudanças. Nesse sentido, o grande desafio foi conseguir filtrar o que era de fato crítica ao material apresentado e o que era resistência à mudança e característica pessoal do gestor. De toda forma, faz parte do aprendizado compreender que o material precisa estar em consonância com os mais diversos tipos de gestores que possam vir a fazer parte do público-alvo selecionado, e que nem sempre haverá unanimidade na aceitação de novas ideias.

Ainda que não tenha havido unanimidade nas respostas obtidas no

questionário de validação, em parte pela consolidação dos hábitos, pode-se considerar que em grande parte ele atingiu ao objetivo geral proposto. A pesquisa e o produto foram capazes de propor a implementação do modelo CSC com foco na melhoria da gestão estratégica da instituição. Acima de tudo, pode-se dizer que o produto aplicado levou aos gestores a semente da mudança e a reflexão sobre a necessidade de pensar em novas formas de gerir os velhos problemas.

Como sugestão para trabalhos futuros, fica a necessidade de construção de uma análise de viabilidade detalhada e estratificada para a implantação de um CSC no IFSC. Além disso, também é necessário fazer um estudo mais aprofundado das áreas aderentes e o estudo da operacionalização da adesão delas ao modelo, principalmente no que tange a pessoas.

Para além do compartilhamento de serviços, fica como sugestão a socialização de novos temas junto aos gestores, bem como a construção de novas ferramentas voltadas à sua capacitação. Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa pode-se perceber que este público não é usualmente abordado, e ao mesmo tempo, é um grupo com infinitas possibilidades.

REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL. **BPM CBOK**: Corpo comum de conhecimento em gestão de processos de negócio. Versão 3.0. 1. ed. Brasil, 2013.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública** (on line), v.41, n. spe, p. 67-86, 2017.

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca, FERRARI, Fernanda da Luz. **Teorias da Administração**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. 179 p.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Dos aprendizes artífices ao CEFET-SC**. reed. rev. atual. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010. 234 p.

ALVES, Paulo Sérgio Mendes. **Os Centros de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual**: A Gestão de Patrimônio no Instituto Federal do Triângulo Mineiro. 2018. 141 p. Dissertação (Mestrado em Assessoria e Administração) - Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2018.

ANDRADE, Rui Otavio Benardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**: das origens as perspectivas contemporâneas. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2007. 246 p.

ARAÚJO, Inaldo; ARRUDA, Daniel. **Contabilidade Pública**: da teoria à prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 336 p.

BERGERON, Bryan. **Essentials of shared services**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 272 p.

BLEICHER, Sabrina; LINDNER, Luis Henrique. **Livro didático: Produção de recursos Didáticos**. IFES. 2018. Disponível em: <https://ava.cefor.ifes.edu.br/mod/book/view.php?id=482311&chapterid=22638> Acesso em: 07 mar. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 8 abr. 2020.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Mestrado Profissional**: o que é?. Brasília, DF. CAPES, 2019. Disponível em: [https://capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e#:~:text=O%20Mestrado%20Profissional%20\(MP\)%20%C3%A9,demanda%20do](https://capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e#:~:text=O%20Mestrado%20Profissional%20(MP)%20%C3%A9,demanda%20do)

%20mercado%20de%20trabalho. Acesso em: 08 jun. 2020.

CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas de processos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Createspace Independent Publishing Platform, 2016. 342 p.

CAVALCANTE, Monique Ferreira. **Uma proposta de método para criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) a partir da experiência de uma empresa de tecnologia e serviços**. 2019. 179 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda (RJ), 2019

CAVALCANTE, Monique Ferreira, CONEJERO, Marco Antônio. Centro de Serviços Compartilhados: um estudo bibliométrico. **Anais do IX Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção**. Ponta Grossa (PR): APREPRO, dez. 2019.

CPN IFSC – Coordenação de Processos e Normas do Instituto Federal de Santa Catarina. **Apresentação**. Florianópolis, 2020. Disponível em: https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1227&Itemid=520 . Acesso em: 01 abr. 2020.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da. **A Gestão de Pessoas em Centros de Serviços Compartilhados no Brasil: Um Estudo Sobre a Percepção dos Gestores e Empregados Operacionais**. 2011. 201 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. 704 p.

FERREIRA, Cícero. **Centros de Serviços Compartilhados como Instrumento de Gestão Regional no Setor Público**. 2010. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

FERREIRA, Cícero; BRESCIANI, Luiz P.; MAZZALI, Leonel. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. **Revista do Serviços Público**, Brasília, v. 4, n. 61, p. 387-403, out./dez. 2010.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência** (série). São Paulo: FNQ, 2008. Disponível para assinantes em: <http://www.fnq.org.br>. Acesso em 03 ago. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192 p.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 104 p.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n.1, p. 6-19, 2000a. Disponível em <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-1-ano-2000-nid-46461/> . Acesso em 03. mar. 2020.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-4-ano-2000-nid-46468/> . Acesso em 03 mar. 2020.

IFES – Instituto Federal do Espírito Santo. **Regulamento do Programa de Pós Graduação em Educação Profissional e Tecnológica**. Vitória: IFES, 2018. Disponível em <https://profept.ifes.edu.br/doc>. Acesso em: 25 abr. 2020.

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina. **Processos Institucionais**. Florianópolis: IFSC, 2017. Disponível em: https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1065&Itemid=435 . Acesso em: 01 abr. 2020.

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Florianópolis: IFSC, 2020a. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>. Acesso em: 24 mar. 2020.

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina. **Portaria da Reitora nº 605 de 07 de fevereiro de 2020**. Institui a Cadeia de Valor do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2000b. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Cadeia+de+Valor+2020.pdf/e03cd220-df1f-48d3-add6-3d74c70bd073>. Acesso em 24 mar. 2020.

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina. **Portal do IFSC**. Florianópolis: IFSC, 2020c. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br>. Acesso em: 24 mar. 2020.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2019**. Brasília: INEP, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Aceso em 11 jun. 2020.

JESUS, Igor Rosa D., COSTA, Helder Gomes. A nova gestão pública como indutora das atividades de engenharia de produção nos órgãos públicos. **Revista Produção**. Rio de Janeiro, vol. 24, n. 4, p. 887-897, 2014.

JONES, Gareth. R.; GEORGE, Jennifer. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 518 p.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. 15. ed. São Paulo: Atlas,

2016. 440 p.

LEITE, Priscila de Souza Chisté. Proposta de avaliação coletiva de materiais educativos em mestrados profissionais na área de ensino. **Revista Campo Abierto**. Província de Badajós, v. 38, n. 2, p. 185-198, 2019.

LÓTIFI, Samir; CASTRO, Maria Clara; GOMES, Victor Vianna. Centro de Serviços Compartilhados: Principais Conceitos e Práticas. **Artigos FDC**. Nova Lima (MG): FDC, 2014. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%202014/Art1401%20Centro%20de%20Servi%C3%A7os%20compartilhados.pdf> . Acesso em: 17/10/2019.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. 368 p.

MARTINS, Vicente de Paula. **Centro de Serviços Compartilhados**: Estudo de Caso Sobre o Processo de Implantação. 2008. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 456 p.

MARTINS, Vicente P.; AMARAL, Francisco P. A consolidação da prática de serviços compartilhados. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. Santos, v.4, n.1, p. 158-189, jan./mar. 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 428p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2008. 824 p.

MORAES, Gustavo Henrique. **Identidade de Escola Técnica vs. Vontade de Universidade: A formação das Identidades dos Institutos Federais**. 2016. 356 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília. Brasília, 2016.

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia D Simplificação**. 2ª ed. Brasília: MPOG/SEGES, 2006. 240 p. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/D.pdf> . Acesso em: 09 mai 2020.

NASCIMENTO, A.S.G.; RODRIGUES, M. F.; NUNES, A. O. A pertinência do enfoque Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) na Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica**. v. 2, n. 11, p. 117-

119, 2016.

OTANI, Nilo. **Livro didático: Metodologia de Pesquisa**. Flopranópolis: CERFEAD IFSC, 2019. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=99994&chapterid=23306>. Acesso em: 27 nov. 2019.

PACHECO, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro**. 2008. Monografia (Conclusão de curso) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

PEREIRA, Camila Milani; LIZARELLI, Fabiane Letícia. Estudo de Caso Sobre a Metodologia para Implantação de Acordo de Nível de Serviço em Centros de Serviços Compartilhados. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, 2015, Fortaleza. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2015. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_207_232_27911.pdf . Acesso em 03 mar. 2020.

PINTO, José Agostinho de Souza. **Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização do e-Learning**. 2005. 269 p. Tese (Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação) - Universidade do Minho, Portugal, 2005.

QUINN, Barbara. E.; COOKE, Robert. S.; KRIS, Andrew. **Shared Services: Mining for Corporate Gold**. 1. ed. New York : Financial Times Prentice Hall, 2000. 256 p.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. 127 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

RAMOS, Marise N. Ensino Médio Integrado: lutas históricas e resistências em tempos de regressão. In: ARAÚJO, Adilson C. e NASCIMENTO, Cláudio N. (org.). **Ensino médio integrado no Brasil: fundamentos, práticas e desafios**. Brasília: Editora IFB, 2017. p. 27-49.

RIBEIRO, Max E. S.; SOUZA, Karla I.; LIMA, Caroline C. N.; SGANZERLA, Claudia M.; BONETE, Willian J. **História da Educação**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

SAAVEDRA, Vanessa. **Centro de Serviços Compartilhados: melhores práticas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2011. 110 p.

SANTOS, César L. **O ponto de convergência entre os Serviços Compartilhados e as Compras compartilhadas: o caso Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia**. 2019. 108 p. Dissertação (Mestrado em Assessoria e Administração) – Universidade do Porto. Porto, 2019.

SCHULMAN, Donniel S.; HARMER, Martin J.; LUSK, James S. **Shared Services: agregando valor às unidades de negócios**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 280 p.

SILVA, Eduardo Damião da; PEREIRA, Neuri Amáble Frigotto. Centro de Serviços Compartilhados e a gestão de vínculos: Uma análise integrada. **Revista Alcance**, Florianópolis, v.11, n.1, p. 49-64, jan./Abr. 2004.

SILVA, José A.; SANTOS, Neusa M.; SANTOS, Roberto F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do balanced scorecard. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 496 p.

SILVA JÚNIOR, Luis A. N. da. Princípios da Administração Pública. **Revista Jus Vigilantibus**, 2008. Disponível em: <http://jusvi.com/artigos/34923>. Acesso em: 10 jun. 2010.

SIMCSIK, Tibor. **O.S.M.**: organização, sistemas e métodos. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001. 479 p.

SOUZA, Marco Antônio de; ALMEIDA, Lauro Brito de; CORRÊA, Rodrigo Machado; KRÜGER, Gustavo Pires; SILVA, Jorge Luiz Rosa da. Centros de Serviços Compartilhados: Um estudo sobre sua adoção por municípios da região sul do Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 12, n. 3, p. 131-152, set./dez. 2016

SOUZA, Gabriel Jesus de, SILVA, Maria Valesca Damásio de Carvalho. Centro de Serviços Compartilhados aplicado ao Setor Público como Instrumento de Eficiência e Melhoria dos Gastos Públicos: Um estudo à luz da Teoria dos Custos de Transação no Canadá, Reino Unido e Brasil. **Anais do XX USP International Conference in Accounting**. São Paulo: USP, jul. 2020.

THORVALDSEN, Freddy. O que é uma *newsletter* e como funciona? **Profissional do Ecommerce**, 2019. Disponível em: <https://tecnoblog.net/247956/referencia-site-abnt-artigos/>. Acesso em: 03 set. 2020.

VAILANT, Cynthia C. R.; SOUZA, Marta J. F. S. Características dos produtos educacionais desenvolvidos nos mestrados profissionais da região centro-oeste do Brasil. **Anais da XIII Semana de Licenciatura**. Jataí: IFG, out. 2016.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo B. (org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: Foco na Notação BPMN. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 232 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA CIENTÍFICA DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA PROFEPT – IFSC**

Florianópolis, 29 de setembro de 2021.

Ao Prof. Dr. Maurício Gariba Júnior

Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC

Magnífico Reitor,

eu, Yanna de Amorim Cana Brasil, aluna do curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica do Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), solicito, por meio deste instrumento, autorização para realização da pesquisa de título “CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA”.

Para auxiliar na compreensão da proposta de pesquisa, seguem algumas informações:

1 – RESUMO:

BRASIL, Yanna de Amorim Cana. **Centro de Serviços Compartilhados: uma proposta para o Instituto Federal de Santa Catarina**. 2021. Dissertação (Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2021.

Atualmente é necessário aos gestores estarem atentos a novos modelos de negócios que propiciem efetividade no oferecimento de seus produtos e serviços. Estes mesmos gestores têm se confrontado com múltiplas unidades de negócio, com processos de suporte duplicados. Há uma constante pressão para que se agregue valor por meio da minimização destes processos de suporte, e que se concentrem em processos estratégicos. Mudanças nos modelos organizacionais de gestão podem gerar estes benefícios. Esta pesquisa, desenvolvida no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, tem como objetivo sensibilizar os gestores da instituição às possibilidades de aplicação de um modelo compartilhado de gestão de serviços. Os centros de serviços compartilhados já são amplamente utilizados por grandes corporações de todo o mundo, e com casos exitosos também na administração pública. O compartilhamento de serviços traz um conceito baseado em estratégias colaborativas onde serviços transversais são concentrados em unidades de negócio semiautônomas, com uma estrutura de gestão que promove a eficiência e a eficácia. Esta é uma pesquisa aplicada, do tipo estudo de caso, descritiva e qualitativa. Utiliza-se de pesquisa bibliográfica e documental, em fontes diretas e indiretas. Como resultado da pesquisa proposta tem-se ainda a elaboração de produto educacional em formato de material informativo direcionado aos gestores da instituição.

Palavras-chave: Compartilhamento de Serviços. Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Gestão Pública. Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

2 – SUJEITOS DA PESQUISA:

Foram identificados como sujeitos desta pesquisa oito gestores ocupantes de cargos de nível estratégico diretamente ligados à decisão de implantação de projetos de CSC. São eles:

- a) Reitor;
- b) Pró-reitor de Administração;
- c) Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional;
- d) Diretor Executivo;
- e) Diretor de Administração;
- f) Diretor de Gestão de Pessoas;
- g) Diretor de Gestão do Conhecimento;
- h) Diretor de Tecnologias de Informação e Comunicação.

3 – INSTRUMENTOS DE PESQUISA:

O instrumento idealizado para esta pesquisa consiste em um questionário de avaliação do produto educacional proposto pela pesquisadora. O questionário será composto de aproximadamente 23 quesitos distribuídos em 4 eixos temáticos: estética e organização, conteúdo, estilo de escrita, e criticidade do material. Os quesitos deverão ser respondido em escala de atende/não atende/atende parcialmente.

4 – DATA DA COLETA DE DADOS:

A aplicação do produto educacional está prevista para o mês de novembro de 2021, e a aplicação do questionário de validação esta prevista para o mês de dezembro de 2021. Os gestores receberão o convite para participação da pesquisa, bem como o produto, e o questionário por e-mail.

5 - ASPECTOS ÉTICOS:

Os aspectos éticos da pesquisa serão tratados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que terá tratamento de acordo com a legislação vigente. O projeto está cadastrado na Plataforma Brasil e aguarda esta autorização do IFSC para ser avaliado e aprovado.

6 – PUBLICIZAÇÃO DOS RESULTADOS:

A pesquisadora se compromete com a apresentação do produto educacional acompanhado dos resultados da pesquisa ao Reitor do IFSC, e em outros espaços que esta Reitoria queira solicitar.

7 – TRÂMITES PÓS AUTORIZAÇÃO:

Após o aceite para a realização da pesquisa no IFSC, mediante assinatura neste termo, o mesmo deve ser devolvido para a pesquisadora através do e-mail yannabrasil@gmail.com . Este documento será anexado ao pedido de autorização de pesquisa na Plataforma Brasil.

Eu e meu orientador nos colocamos à disposição para qualquer informação adicional que se faça necessária através das informações de contato a seguir:

Yanna de Amorim Cana Brasil
e-mail: yannabrasil@gmail.com
Tel: (48) 98801-2720

Prof. Dr. Nilo Otani (Orientador)
e-mail: nilo.otani@ifsc.edu.br
Tel: (48) 3131-8800

De antemão agradeço à atenção, e fico aguardando o retorno através de sua assinatura com a data e a identificação do cargo no formulário a seguir:

Autorizo a aplicação da pesquisa intitulada “CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA” acima proposta.

**MAURICIO
GARIBA
JUNIOR**

Assinado digitalmente por MAURICIO
GARIBA JUNIOR
DN: C=BR, O=ICP-Brasil, OU=presencial,
OU=33683111000107, OU=Pessoa Física
A3, OU=ARSERPRO, OU=Autoridade
Certificadora SERPROACF, CN=MAURICIO
GARIBA JUNIOR
Razão: Eu sou o autor deste documento
Localização: sua localização de assinatura
aqui
Data: 2021.10.08 16:03:39-03'00'
Foxit PDF Reader Versão: 11.0.0

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado gestor, você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada **“CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC”**. A pesquisa está sendo desenvolvida pela pesquisadora Yanna de Amorim Cana Brasil, sob orientação do professor Dr. Nilo Otani, para o Curso de Pós-Graduação stricto sensu, Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional realizado através do Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

A pesquisa tem como objetivo sensibilizar os gestores do IFSC às possibilidades de aplicação de um modelo compartilhado de gestão de serviços. Os centros de serviços compartilhados são amplamente utilizados por grandes corporações de todo o mundo, e com casos exitosos também na administração pública. Trazem um conceito baseado em estratégias colaborativas onde serviços transversais são concentrados em unidades de negócio semiautônomas com uma estrutura de gestão que promove a eficiência e a eficácia. Caso você aceite participar, estará contribuindo com a abertura de canais de mudança para os modelos organizacionais de gestão, e contribuindo para que o IFSC possa pensar em agregar valor por meio da minimização dos processos de suporte e se concentrar em processos estratégicos.

Este projeto foi submetido e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), por meio da Plataforma Brasil, conforme protocolo nº 52697321.0.0000.0185. CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e consistirá em receber por e-mail ao longo de 4 semanas o material com o conteúdo proposto pela pesquisadora. Ao final deste ciclo, você responderá à perguntas de um roteiro estruturado. Sua participação nesta pesquisa não traz complicações legais e os procedimentos utilizados obedecem aos critérios de ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforme estabelecido na Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que trata dos princípios éticos e da proteção aos participantes de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Ficam garantidos: sua plena liberdade de decidir sobre sua participação; sua liberdade em retirar este consentimento a qualquer momento, bastando para isso comunicar sua decisão à pesquisadora; seu livre acesso às informações desta pesquisa a qualquer tempo; o respeito a sua privacidade; e a confidencialidade das informações prestadas.

Esta pesquisa apresenta riscos mínimos de cansaço, fadiga e aborrecimento. Para evitar esse risco, não haverá nenhuma questão obrigatória que impeça acessar a pergunta seguinte. Você também poderá interromper o preenchimento do questionário sempre que sentir necessidade.

Esta pesquisa não prevê gastos por parte dos participantes, todavia, se involuntariamente, a pesquisa gerar algum tipo de dano, material ou imaterial, devidamente comprovado, você será indenizado de acordo com a legislação vigente.

Você será acompanhado pela pesquisadora responsável durante todas as etapas da pesquisa. Terá toda a assistência necessária, e poderá contactar a pesquisadora a qualquer momento para tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele. O professor Dr. Nilo Otani, enquanto orientador, também responde por esta

pesquisa, comprometendo-se a conduzi-la de acordo com o que preconiza a Resolução 510/16.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para a participação nesta pesquisa através do preenchimento do formulário abaixo.

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Eu, _____, fui devidamente orientado(a) e esclarecido(a). Compreendo todos os riscos e garantias apresentadas pela pesquisadora no termo acima. Sendo assim, aceito participar voluntariamente da pesquisa “**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA - IFSC**” acima proposta.

PESQUISADORA:

Yanna de Amorim Cana Brasil
e-mail: yannabrasil@gmail.com
Tel: (48) 98801-2720

ORIENTADOR:

Prof. Dr. Nilo Otani
e-mail: nilo.otani@ifsc.edu.br
Tel: (48) 3131-8800

APÊNDICE C – PARECER DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Pesquisador: YANNA DE AMORIM CANA BRASIL

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 52697321.0.0000.0185

Instituição Proponente: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.223.913

Apresentação do Projeto:

Atualmente é necessário aos gestores estarem atentos a novos modelos de negócios que propiciem efetividade no oferecimento de seus produtos e serviços. Estes mesmos gestores têm se confrontado com múltiplas unidades de negócio, com processos de suporte duplicados. Há uma constante pressão para que se agregue valor por meio da minimização destes processos de suporte, e que se concentrem em processos estratégicos. Mudanças nos modelos organizacionais de gestão podem gerar estes benefícios. Esta pesquisa, desenvolvida no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, tem como objetivo sensibilizar os gestores da instituição às possibilidades de aplicação de um modelo compartilhado de gestão de serviços. Os centros de serviços compartilhados já são amplamente utilizados por grandes corporações de todo o mundo, e com casos exitosos também na administração pública. O compartilhamento de serviços traz um conceito baseado em estratégias colaborativas onde serviços transversais são concentrados em unidades de negócio semiautônomas, com uma estrutura de gestão que promove a eficiência e a eficácia. Esta é uma pesquisa aplicada, do tipo estudo de caso, descritiva e qualitativa. Utiliza-se de pesquisa bibliográfica e documental, em fontes diretas e indiretas. Como resultado da pesquisa proposta tem-se ainda a elaboração de produto educacional em formato de material informativo direcionado aos gestores da instituição.

Critérios de inclusão e exclusão dos participantes: em relação ao público-alvo, este é definido

Endereço: Rua 14 de julho nº150

Bairro: Florianópolis

CEP: 88.075-010

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3877-9078

E-mail: cepsh@ifsc.edu.br



Continuação do Parecer: 5.223.913

como os gestores em nível estratégico do IFSC. Foram identificadas oito pessoas, ocupantes de cargos de nível estratégico em áreas aderentes ao tema da pesquisa. São eles: Reitor; Pró-reitor de Administração; Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional; Diretor Executivo; Diretor de Administração; Diretor de Gestão de Pessoas; Diretor de Gestão do Conhecimento; e Diretor de Tecnologias de Informação e Comunicação.

Compartilhamento de Serviços. Centro de Serviços Compartilhados. Gestão Pública. Educação Profissional e Tecnológica.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Sensibilizar os gestores do IFSC sobre alternativas de solução de problemas de gestão com a implantação do modelo de compartilhamento de serviços.

Objetivo Secundário:

- a. investigar a adequação do modelo de serviços compartilhados ao IFSC;
- b. executar estudo preliminar para identificar áreas de aderência e metodologia de implantação possíveis;
- c. elaborar e disponibilizar boletins técnicos que contribuam com a sensibilização dos gestores para as possibilidades com a implantação do modelo CSC no IFSC;
- d. validar o Produto Educacional proposto neste projeto de pesquisa.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Esta pesquisa apresenta riscos mínimos de cansaço, fadiga e aborrecimento. Para evitar esse risco, não haverá nenhuma questão obrigatória no formulário que impeça acessar a pergunta seguinte. O questionário também poderá ter seu preenchimento interrompido sempre que o participante sentir necessidade.

Benefícios:

A participação na pesquisa apresenta como benefício a socialização do conhecimento dos temas abordados com o participante e a comunidade.

Endereço: Rua 14 de julho nº150
Bairro: Florianópolis **CEP:** 88.075-010
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3877-9078 **E-mail:** cepsh@ifsc.edu.br



Continuação do Parecer: 5.223.913

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é proposta por discente do curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica do Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), desenvolvida no âmbito do IFSC, apresenta relevância e tem como objetivo sensibilizar os gestores da instituição às possibilidades de aplicação de um modelo compartilhado de gestão de serviços. Com base em observações da pesquisadora atuando na instituição, ela elencou alguns aspectos negativos, reforçando a necessidade de melhorias, considerando o processo de descentralização no IFSC. Na busca por modelos organizacionais que possam minimizar as disfunções apresentadas pelo modelo parcialmente descentralizado adotado pelo IFSC, a pesquisa demonstra a sua importância, se propondo a identificar a adequação de algumas possibilidades de utilização de um modelo de gestão de serviços conhecido como compartilhamento e se este modelo melhoraria a gestão dos processos estratégicos do IFSC. A pesquisa prevê o desenvolvimento de material informativo sobre o tema da pesquisa que será compartilhado com 8 gestores do IFSC, através de e-mail, em formato de boletim informativo. Após o ciclo de quatro boletins será proposto questionário de validação com os participantes, link enviado por e-mail, acerca do material apresentado. Dada a natureza da pesquisa, os riscos envolvidos se caracterizam como baixo potencial ofensivo, decorrente de cansaço, fadiga e aborrecimento.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

1) Folha de rosto: Apresenta

- assinada pelo Diretor Geral do CERFEAD.

2) Carta de Anuência (pesquisa com dados/servidores do IFSC): Apresenta, mas não necessária. A folha de rosto assinada pelo diretor ou responsável pelo setor já basta como anuência institucional.

3) TCLE: Apresenta

4) Projeto de pesquisa completo: Apresenta

5) Declaração de instituição co-participante: Não se aplica.

6) Instrumento de coleta de dados: Apresenta

Endereço: Rua 14 de julho nº150

Bairro: Florianópolis

CEP: 88.075-010

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3877-9078

E-mail: cepsh@ifsc.edu.br



Continuação do Parecer: 5.223.913

7) Termo de sigilo e confidencialidade: Não apresenta e não se aplica.

8) Orçamento: Apresenta.

9) Cronograma: Apresenta.

10) Patrocínio (se houver): Não se aplica.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Nada consta.

Considerações Finais a critério do CEP:

Recomenda-se a aprovação do projeto, uma vez que o proponente atendeu todas as pendências apontadas na emissão do primeiro parecer consubstanciado. Após a realização da pesquisa, solicitamos que seja enviado a este CEPSh, por meio de notificação, relatório final conforme modelo disponível em <https://www.ifsc.edu.br/cepsh-submissao-de-projetos>

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1801178.pdf	17/01/2022 18:00:41		Aceito
Outros	Carta_Resposta.pdf	17/01/2022 17:57:14	YANNA DE AMORIM CANA BRASIL	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Yanna.pdf	17/01/2022 16:46:08	YANNA DE AMORIM CANA BRASIL	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Yanna.pdf	17/01/2022 16:45:58	YANNA DE AMORIM CANA BRASIL	Aceito
Brochura Pesquisa	Questionario_PE_em_10_10_21.pdf	10/10/2021 19:36:37	YANNA DE AMORIM CANA BRASIL	Aceito
Declaração de concordância	Carta_de_Anuencia_IFSC_Assinada_Recusado.pdf	10/10/2021 19:35:31	YANNA DE AMORIM CANA BRASIL	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Assinada_Final_07_10_21.pdf	10/10/2021 19:31:02	YANNA DE AMORIM CANA BRASIL	Aceito

Endereço: Rua 14 de julho nº150

Bairro: Florianópolis

CEP: 88.075-010

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3877-9078

E-mail: cepsh@ifsc.edu.br



Continuação do Parecer: 5.223.913

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 04 de Fevereiro de 2022

Assinado por:
Tahis Regina Baú
(Coordenador(a))

Endereço: Rua 14 de julho nº150

Bairro: Florianópolis

CEP: 88.075-010

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3877-9078

E-mail: cepsh@ifsc.edu.br

APÊNDICE D – PRODUTO EDUCACIONAL

NEWSLETTER 1

COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

DESCUBRA O MODELO



A partir dos anos 1990 o compartilhamento de serviços ganhou adeptos no mundo inteiro. Hoje, já consolidado, grande parte das maiores corporações na Europa e Estados Unidos já implantou pelo menos uma iniciativa de compartilhamento de serviços.

O modelo não é limitado ao mundo das empresas privadas. Cada vez mais o conceito é disseminado nas instituições públicas no mundo inteiro.

No Brasil, embora seja possível perceber um crescente interesse pelo assunto, na gestão pública ainda são raros os exemplos práticos da adoção do modelo.

Ficou com vontade de saber mais sobre esse modelo que pode aprimorar a sua gestão? Nesta, e nas próximas edições, você entenderá melhor o compartilhamento de serviços e conhecerá exemplos práticos. No fechamento do ciclo, ainda te apresentaremos um estudo de viabilidade personalizado para implantação no IFSC.

Acompanhe nossa publicações e fique por dentro de tudo sobre o compartilhamento de serviços.

**COMPARTILHAMENTO É
UMA ESTRATÉGIA
COOPERATIVA ONDE
FUNÇÕES SÃO
CONCENTRADAS EM
UNIDADES AUTÔNOMAS
VISANDO PROMOVER
EFICIÊNCIA, GERAR
VALOR, REDUZIR CUSTOS
E MELHORAR OS
SERVIÇOS PRESTADOS.**

O CSC AGREGA VANTAGENS DOS TRÊS MODELOS DE GESTÃO DE SERVIÇOS MAIS CONHECIDOS



AFINAL, O QUE É O MODELO?

Compartilhamento de Serviços é um modelo de gestão de serviços de apoio, ou seja, aqueles que não impactam diretamente na atividade fim da instituição, mas que dão suporte a ela, como por exemplo, compras, contratos, recursos humanos, e tecnologia da informação.

MAS COMO FUNCIONA?

O compartilhamento é feito através da implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), que se caracterizam por serem unidades autônomas com foco principal na prestação destes serviços de apoio, que invariavelmente são comuns a várias unidades.

Assim, o foco do CSC passa a ser a prestação destes serviços, deixando com que as várias unidades canalizem todas as suas atenções para o cumprimento da atividade fim da instituição.

COMO O MODELO PODE ME AJUDAR?

Quando aplicado de forma efetiva, o compartilhamento impulsiona as atividades das unidades focadas na parte estratégica, enquanto os processos, não estratégicos, são prestados com eficiência pelos CSC.

Alguns dos resultados já constatados por instituições que implantaram o modelo:

- redução de despesas;
- aumento de produtividade;
- economia de escala;
- alavancagem de tecnologia;
- maior controle por parte da gestão;
- melhoria na prestação dos serviços;
- padronização de processos;
- melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações;
- foco na atividade fim.

**COMPARTILHAMENTO
DE SERVIÇOS PODE
AJUDAR A DEIXAR A
GESTÃO DA SUA
INSTITUIÇÃO MAIS
EFICIENTE**

Ficou interessado nas vantagens do modelo? Na próxima edição vamos trazer mais informações sobre isso além de exemplos de instituições que já adotaram o modelo.

Não deixe de acompanhar!

NEWSLETTER 2

COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS ENTENDA O MODELO



Agora que já apresentamos o modelo e você já tem ideia de como ele funciona e o quanto ele pode te ajudar na gestão, vamos entender como ele chegou até aqui.

Durante os anos de 1970 grandes corporações utilizavam predominantemente o modelo centralizado de gestão em suas organizações.

Na década de 1980 surgiu o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio, que privilegiava o modelo descentralizado para as funções de suporte, dando liberdade para cada unidade se organizar como desejasse para obtenção de resultados.

A partir da década de 1990 ganhou força, principalmente nos EUA, uma nova estratégia operacional. Baseada na concentração em uma única unidade física e o compartilhamento dos serviços desta unidade, nasceu o conceito de centro de serviço compartilhado muito próximo de como o conhecemos hoje.

Esta estratégia ganhou força rapidamente nos EUA e Europa nos meados da década de 1990. Já no Brasil, a ideia ganhou corpo nos anos 2000.



OBJETIVOS E VANTAGENS

O Compartilhamento de Serviços tem como objetivos primários a redução de custos; o aprimoramento dos processos; o foco na estratégia e no “core bussines”; e a extinção das redundâncias.

Porém, outras vantagens tangíveis e intangíveis podem ser destacadas:

- Economia de Escala;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Padronização;
- Aumento de Produtividade;
- Acuracidade de Informações;
- Sinergia;
- Flexibilidade;
- Foco no Cliente;
- Aproveitamento de Tecnologia;
- Melhoria na Qualidade.

E A GESTÃO PÚBLICA?

Cada vez mais é possível observar a disseminação do conceito de compartilhamento nas instituições públicas no mundo inteiro.

Embora não exista um marco temporal para o início da utilização dos CSC na Gestão Pública, é possível fazer um paralelo com a evolução dos modelos clássicos de administração pública.

A Nova Gestão Pública favoreceu a adoção das práticas de serviços compartilhados, e o Novo Serviço Público vêm ratificando essa utilização ao longo dos últimos tempos.

Com o foco cada vez maior na qualidade do gasto público; e na efetividade, transparência e qualidade do serviço prestado, sem dúvidas o compartilhamento ganhará cada vez mais espaço neste âmbito.

DESAFIOS

Já sabemos então que a implantação do modelo traz muitos benefícios e vantagens, porém é necessário estar atento também para alguns desafios.

Entre eles destacam-se as novas demanda de gestão nas áreas de:

- gestão de parcerias;
- Acordo de serviços prestados;
- Gestão de clima organizacional;
- Transferência de conhecimento;
- Tecnologia;

A implantação do modelo também pode gerar oposições devido a mudança cultural necessária para sua efetivação, é preciso estar atento para:

- Formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços;
- Automatização das práticas manuais;
- Mensuração permanente dos benefícios;
- Monitoramento das tarefas;
- Transformação do modo de atuar das pessoas na organização.

QUEM FORAM OS PIONEIROS NA ADOÇÃO DO MODELO?

GENERAL ELETRIC
GRUPO ALGAR
PANAMETICANO
PETROBRÁS
PÃO DE AÇÚCAR
NASA
FORÇAS ARMADAS DOS EUA

Quer saber por onde começar? Na próxima edição você encontrará os diversos tipos de CSC que existem hoje em dia, e também as metodologias de implantação para eles. Não deixe de acompanhar!

NEWSLETTER 3

OS MODELOS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

APLIQUE O MODELO



Nos boletins anteriores vocês foram apresentados ao modelo de Compartilhamento de Serviços. Com suas vantagens e desafios, foram apresentadas também as possibilidades de aplicação à gestão pública.

Através do histórico de desenvolvimento do modelo apresentado, e das grandes corporações que já o utilizam, pode-se constatar que o Compartilhamento é uma ferramenta que veio para auxiliar de forma efetiva, e que não se trata de um método passageiro, mas sim de um modelo de gestão para os serviços de suporte.

É fato que para chegar no patamar que se encontra hoje foi necessário muito aprimoramento da ideia inicial. E hoje, a teoria do compartilhamento está muito mais desenvolvida, nos trazendo inúmeras possibilidades de aplicação. E é sobre estes modelos e metodologias de aplicação que vamos conversar hoje.

Se você quer saber como aplicar o Compartilhamento na sua organização, fique atento ao que vamos te apresentar agora.

OS MODELOS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Basicamente, podemos dividir em quatro os modelos de serviços compartilhados existentes. Cada um deles com suas especificidades e seu nível de maturidade.



GESTÃO PÚBLICA

Na Gestão Pública pode ser adotada a classificação em outros quatro modelos equivalentes

Cada modelo pode variar de acordo com o tempo de existência, o nível de maturidade da implantação do modelo, ou ainda, a forma de gerenciamento e os objetivos do CSC na organização.

Portanto não existe modelo melhor, e sim modelo adequado.



FASES DA IMPLANTAÇÃO

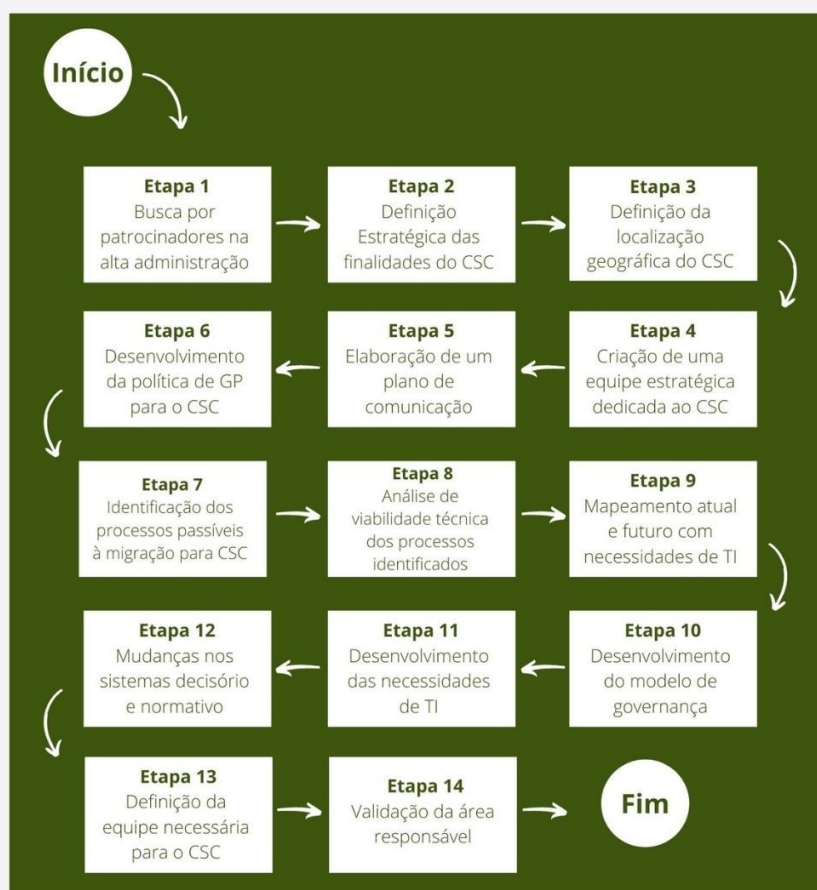
Existem diversas metodologias consolidadas de implantação do modelo de compartilhamento em organizações.

A grande maioria aponta para a implantação em fases, que variam em quantidade de três a sete, diretamente proporcionais ao nível de detalhamento e de segmentação do projeto.

Elas se resumem basicamente em:

- Pré avaliação/encorajamento;
- Análise/estudo de viabilidade;
- Modelagem/desenho/padronização;
- Implantação/automação;
- Consolidação/otimização.

O modelo apresentado é da prof^a. Monique Cavalcanti, desenvolvido e apresentado em 2019, é o que será aplicado para definição de viabilidade e proposta de implantação no IFSC.



O modelo de implantação apresentado é da prof^a. Monique Cavalcanti, desenvolvido e apresentado em 2019, é o que será utilizado para definição de viabilidade e proposta de implantação no IFSC. Não deixe de acompanhar próxima edição.

NEWSLETTER 4

COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

APRIMORE A GESTÃO DO IFSC



Como você viu nas newsletters anteriores, o compartilhamento de serviços é uma ótima ferramenta para agregar valor na gestão pública. Diante disso você deve estar se perguntando: Será que o IFSC apresenta as condições necessárias para a implantação de um CSC? E a resposta que vamos te dar é: SIM!

O IFSC é uma instituição centenária que passou por muitos desafios até chegar aqui. Nestes mais de cem anos vivenciou períodos históricos juntamente com o desenvolvimento das mais diversas teorias de gestão ligadas a cada período. Toda esta vivência deixa marcas, que se refletem em questões administrativas que muitas vezes desviam o olhar do gestor de onde deveria ser o seu foco principal: A missão do IFSC

Uma vez identificado que o IFSC apresenta as características compatíveis à implantação do compartilhamento, é hora de avaliar a melhor forma de implantar. Para isso deve-se avaliar qual o modelo a ser utilizado; quais os processos elegíveis; quem será a equipe estratégica; e a localização do CSC.

Todos estes quesitos fazem parte do modelo de implantação da profª Monique Cavalcanti apresentado na newsletter anterior. E será através deles que apresentaremos um estudo de viabilidade da implantação do modelo no IFSC. Sempre lembrando que, por se tratar de uma proposta, pode ser alterada a qualquer tempo, e a decisão final será sempre da gestão e dos líderes envolvidos no processo.

MISSÃO DO IFSC

PROMOVER A INCLUSÃO E FORMAR CIDADÃOS, POR MEIO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, GERANDO, DIFUNDINDO E APLICANDO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, CONTRIBUINDO PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E CULTURAL

QUAL O MODELO MAIS INDICADO?

Na terceira edição apresentamos os modelos e os tipos de CSC. Vimos que não há modelo melhor ou pior, e sim adequado.

Sendo assim, para início de uma implantação, recomendamos que o IFSC adote o modelo Básico, que permite reduzir custos e padronizar processos. Este modelo, quando se fala em gestão pública, também pode ser classificado como intrasserviço, onde o foco é a economia de escala.

Importante ressaltar que estes são modelos menos complexos, que podem evoluir conforme o grau de maturidade futuro da instituição.

PROCESSOS ELEGÍVEIS

Conforme foi abordado nas edições anteriores, é preciso definir os processos que irão ser transferidos para o CSC. Precisam ser processos de apoio que não interfiram no desenvolvimento da missão da instituição.

Pensando no IFSC, surge em mente vários serviços passíveis de transferência: compras, contratos, financeiro, contabilidade, gestão de pessoas, tecnologia da informação, patrimônio, e almoxarifado.

Todos estes serviços são compostos por inúmeros processos que podem ser transferidos como um todo, ou partes. Por exemplo, no serviço de compras, será transferido ao CSC somente o processo de aquisição de bens e serviços. Os demais processos continuarão como estão. É uma possibilidade!

Uma área que teria grande afinidade para participar do projeto piloto é a área de compras, pois já trabalha em rede, e já participa de algumas ações em conjunto com outros órgãos. Além disso já tem um mapeamento bastante evoluído de seus processos.



EXPANDINDO A IDEIA

Como já citamos lá no começo dessa conversa, os CSC permitem uma infinidade de possibilidades, e a partir do momento que é implantado pode evoluir na sua forma de prestação de serviços e até mesmo fazer parte de um plano maior incluindo outros órgãos federais como UFSC, e IFC, por exemplo.

LOCALIZAÇÃO

A localização é destacada como um fator principal nas metodologias de implantação em função da disponibilidade física de espaço e da concentração de pessoas no local.

No caso do IFSC não haverá contratação de novas pessoas, e sim remanejamento de servidores. Sendo assim o ideal é optar pela região onde haja maior concentração de pessoas, ou, de maior demanda de solicitação de remoção.

O espaço físico também precisa ser pensado. O CSC pode estar alocado fisicamente separado, ou dentro de uma das unidades.

Pensando na situação do IFSC, nossa recomendação é que o primeiro CSC seja instalado na região da grande Florianópolis, e a gestão pode definir se há possibilidade de alocação dentro das instalações da Reitoria, para evitar um gasto extra com locação de espaço.

APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

1. CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO *

Marque todas que se aplicam.

☐ Eu fui devidamente orientado(a) e esclarecido(a). Compreendo todos os riscos e garantias apresentadas pela pesquisadora no termo acima. Sendo assim, aceito participar voluntariamente da pesquisa "CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA" acima proposta.

Métodos
de
coleta e
análise
de
dados

O formulário tem por objetivo avaliar o produto educacional e foi montado com base na metodologia de avaliação coletiva de material educativo proposta pela prof^a. Priscila Leite, do Instituto Federal do Espírito Santo. O material apresentado a você ao longo das semanas anteriores será avaliado em quatro eixos, num total de 23 quesitos.

Em uma escala de 1 a 3 considere:

- 1 - Atende Integralmente
- 2 - Atende Parcialmente
- 3 - Não Atende

Ao final do formulário você encontrará algumas questões sobre suas impressões a respeito do modelo, além de um espaço aberto para outras contribuições que possam surgir tanto sobre a pesquisa, quanto sobre o material apresentado.

Referências da metodologia aplicada:
LEITE, Priscila de Souza Chisté. Proposta de avaliação coletiva de materiais educativos em mestrados profissionais na área de ensino. Revista Campo Abierto. Provincia de Badajós, v. 38, n. 2, p. 185-198, 2019.

1º Eixo – Estética e Organização

Em uma escala de 1 a 3 considere:

- 1 - Atende Integralmente
- 2 - Atende Parcialmente
- 3 - Não Atende

2. Diálogo entre o texto verbal e o visual

A organização estética do material (cores, formas, figuras, gráficos e outros elementos) é condizente com o texto escrito da newsletter?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

3. Atratividade

De forma geral, o material é atrativo (tanto no quesito estético quanto no quesito conteúdo)?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

4. Nível de facilidade de compreensão

O material é de fácil compreensão mesmo para aqueles que não tiveram contato prévio com o tema?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

5. Dinamicidade na leitura

O material é dinâmico em sua apresentação e conteúdo?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

6. Equilíbrio entre informação técnica e didática

O material apresenta dosagem correta entre informação técnica e didática?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

7. Consonância entre embasamento teórico e forma de se comunicar com o leitor

O material apresenta consonância entre sua forma de apresentação e o embasamento teórico?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

2º Eixo – Conteúdo

Em uma escala de 1 a 3 considere:

- 1 - Atende Integralmente
- 2 - Atende Parcialmente
- 3 - Não Atende

8. Interligação entre os boletins

O conteúdo dos boletins tem interligação entre si?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

9. Clareza na origem das informações

O material apresenta clareza na origem das informações apresentadas?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

10. Objetivos

O material é claro quanto aos seus objetivos?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

11. Público Alvo

O material é claro em relação a seu público alvo?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

12. Adaptabilidade do material à outras instituições

O material apresenta fácil adaptabilidade em caso de ser aplicado em outra instituição?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

13. Clareza na forma de apresentar os referenciais teóricos

O material é claro quanto suas fontes teóricas?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

3º Eixo – Estilo de Escrita

Em uma escala de 1 a 3 considere:

- 1 - Atende Integralmente
- 2 - Atende Parcialmente
- 3 - Não Atende

14. Clareza na apresentação dos conceitos e argumentos

O material apresenta clareza na apresentação dos conceitos e argumentos sobre os temas tratados?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

15. Clareza na escrita

O material apresenta clareza na escrita, evitando termos e palavras de difícil compreensão?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

16. Facilidade de compreensão do assunto tratado

O material proporciona fácil compreensão dos assuntos abordados?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

17. Atratividade e estímulo do texto

O texto do material apresentado é atrativo e estimula o leitor a prosseguir?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

18. Diversidade linguística

O material apresenta formas diversificadas de expressão linguística?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

4º Eixo – Críticidade

Em uma escala de 1 a 3 considere:

- 1 - Atende Integralmente
- 2 - Atende Parcialmente
- 3 - Não Atende

19. Reflexão sobre a realidade

O material tem capacidade de propor ao leitor reflexão sobre sua realidade acerca dos temas abordados?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

20. Debate sobre repercussões

O material apresenta debate sobre as repercussões na realidade do leitor acerca dos temas apresentados?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

21. Relações e aplicações do conhecimento científico na sociedade

O material apresenta aspecto prático de aplicabilidade do conhecimento científico na sociedade?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

22. Aplicabilidade em formação de gestores

O material apresentado tem aplicabilidade em processos de formação de gestores?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

23. Abordagem de aspectos históricos, políticos culturais, sociais e ambientais

O material aborda aspectos históricos, políticos, culturais, sociais e ambientais, ainda que de forma intrínseca a instituição?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

24. Incentivo à ação crítica do leitor

O material tem poder de impulsionar o leitor a agir de forma crítica em relação à sua realidade nos assuntos relacionados com os temas abordados?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
Atende Integralmente	☐	☐	☐	Não Atende

Sobre o Modelo de
Compartilhamento

Registre suas impressões sobre o modelo apresentado nos materiais.

25. Você já conhecia o modelo de Compartilhamento de Serviços?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

26. Pelas informações transmitidas através dos materiais apresentados, ou outras que você tenha tido acesso, você simpatizou com o modelo de Compartilhamento de Serviços?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

27. Caso sua resposta tenha sido negativa na questão anterior, gostaria de registrar os motivos?

28. Você consegue visualizar aderência do modelo de Compartilhamento de Serviços com o IFSC?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

29. Caso sua resposta tenha sido negativa na questão anterior, gostaria de registrar os motivos?

30. Caso sua resposta tenha sido positiva para a aderência do IFSC ao modelo, em princípio, quais áreas, incluindo suas subáreas, lhe parecem mais aderentes ao modelo? (pode escolher mais de uma opção)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Compras
☐ Contratos
☐ Financeiro
☐ Tecnologia da Informação
☐ Gestão de Pessoas
☐ Outro: _____

31. Você achou válido para os gestores o recebimento de conteúdo sobre assuntos relacionados com a gestão no formato "Newsletter Digital"?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Talvez

Comentários e Sugestões de Melhoria

32. Caso queira, registre aqui suas observações, comentários, sugestões de melhoria no material, ou qualquer outra informação que você queira acrescentar como contribuição a esta pesquisa.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários