

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

PROPOSTA DE DESIGN DE SERVIÇOS EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
COM PRODUÇÃO INDUSTRIAL GRÁFICA

CAROLINE MAIA DO CARMO VIANNA DANTAS

2021



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

**PROPOSTA DE DESIGN DE SERVIÇOS EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
COM PRODUÇÃO INDUSTRIAL GRÁFICA**

CAROLINE MAIA DO CARMO VIANNA DANTAS

Sob orientação do Professor
Doutor Thiago Borges Renault

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

Seropédica / RJ
Julho de 2021

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

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

D192p Dantas, Caroline Maia do Carmo Vianna, 1990-
Proposta de Design de Serviços em Organização
Pública com Produção Industrial Gráfica / Caroline
Maia do Carmo Vianna Dantas. - Rio de Janeiro, 2021.
116 f.

Orientador: Thiago Borges Renault.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Sociais
Aplicadas / Programa de Pós-graduação em Gestão e
Estratégia, 2021.

1. Design de Serviços. 2. Inovação em Serviços
Centrados nos Usuários . 3. Experiência do usuário.
4. Jornada do usuário. 5. Gestão Pública. I. Renault,
Thiago Borges, 1980-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Sociais
Aplicadas / Programa de Pós-graduação em Gestão e
Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

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

CAROLINE MAIA DO CARMO VIANNA DANTAS

Dissertação como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre(a)**, no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 15/07/2021

Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese / dissertação.

Prof. Dr. THIAGO BORGES RENAULT
Presidente da Banca
Orientador
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. MARCELO GONÇALVES DO AMARAL, UFF
Examinador Externo à Instituição

Prof. Dr. AMERICO DA COSTA RAMOS FILHO, FGV
Examinador Interno



Emitido em 2021

TERMO Nº 884/2021 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 19/08/2021 13:55)

THIAGO BORGES RENAULT
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)
Matrícula: 1831856

(Assinado digitalmente em 16/08/2021 12:15)

MARCELO GONÇALVES DO AMARAL
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 024.099.387-01

(Assinado digitalmente em 16/08/2021 22:58)

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

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número:
884, ano: **2021**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **16/08/2021** e o código de verificação: **ab3a55c233**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores Thiago Renault e Américo Ramos, assim como à todo Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégica, por tornarem essa pesquisa possível através de todo ensinamento e orientação que me deram generosamente ao longo desse processo.

Agradeço também à Universidade Federal do Rio de Janeiro, à Gráfica da UFRJ, à comunidade universitária, as minhas amigas e amigos de trabalho e aos meus chefes que não só permitiram essa pesquisa, como me tornaram uma pessoa melhor ao longo desses anos; Agradeço especialmente à Martha, à Carla e ao Dr. Segóvia pelo carinho e pela inspiração constante que sempre foram pra mim.

Agradeço enormemente à toda minha família, ao meu pai, à minha mãe, à Juliane, à Djamila, à Karina, à Carol e a todos os meus amigos por todo amor e apoio ao longo de toda minha vida; Ao Yago agradeço por ser o melhor amigo que alguém pode ter! Sou muito grata por sua parceria, amizade e carinho.

Com muita saudade, registro minha homenagem à minha vóvz. Obrigada por todo amor que me deu.

Todos vocês são muito importantes pra mim! Sou muito grata por tudo que vocês somaram a minha vida e especialmente à minha espiritualidade por tê-los mantido junto a mim nessa caminhada. Que a vida os dê em dobro tudo que me deram.

Por fim, deixo registrados três trechos que me guiaram e deram a força para continuar em muitos momentos da vida e dessa pesquisa.

“ Força e disciplina. Um só se completa com o outro.”

(Hsiao)

*“May I have the serenity to accept the things I cannot change,
the courage to change the things I can and the wisdom to
know the difference , enjoying one moment at a time.”*

(Oração da Serenidade)

“ The only way out is through. ”

(Desconhecido)

BIOGRAFIA

FORMAÇÃO ACADÊMICA

- Graduação em Gestão Pública pela Fundação Getulio Vargas (FGV);
- Pós-graduação *lato sensu* no MBA de Gerenciamento de Projetos pela Universidade Candido Mendes (UCAM);

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

- Extensão universitária em Introdução à programação em Python – UFRJ (2020);
- Extensão universitária em Tutoria em EaD – UFRJ (2019);
- Agile Transformation – ADDTECH (2019);
- Design Thinking and Doing – ADDTECH (2019);
- Gestão de Processos – ENAP (2015);
- Inglês (em nível fluente) – CNA (2007)

PRODUÇÃO

Artigos completos publicados em periódicos

- DANTAS, C. M. C. V.; RENAULT, T. B. . Levantamento bibliográfico sobre o design de serviços com aplicações em organizações públicas (universidades). REVISTA PGPU, v. 4, p. 73-98, 2020.

Apresentações de trabalho

- DANTAS, C. M. C. V.. Gestão de Impactos na Divisão Gráfica da UFRJ: Medidas Implementadas. 2017.
- DANTAS, C. M. C. V.. Gestão por Competências: Aplicações no Setor Público. 2014.
- DANTAS, C. M. C. V.. Gestão de Projetos: Conceitos Básicos. 2014.

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

- Atua profissionalmente como servidora federal desde 2012; já tendo atuado como diretora enquanto membro da Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR6) e do Gabinete da Reitoria (GR).

Outros projetos

- Revisora - VIII SINTAE (2020);
- Revisora - VII SINTAE (2019);
- Coordenadora de Programa de Estágio em Gestão Pública (2016 a 2018)

RESUMO

Resumo: A pesquisa aplica o design de serviços em organização pública com produção industrial gráfica, coletando dados documentais oriundos dos registros de produção do quinquênio de 2015 a 2019 e dados advindos de questionários anônimos submetidos aos respectivos usuários, colhendo suas percepções sobre sua experiência de usuário dos serviços. A fundamenta-se na literatura sobre inovação em serviços centrada no usuário e sobre o design de serviços para, consecutivamente, coletar, tratar e processar os dados colhidos aplicando ferramentas como as proto-personas, a jornada do usuário e o blueprint de serviços para ao fim propor soluções aplicadas que, empáticas às necessidades vigentes dos usuários, desenvolveriam a entrega de serviços.

Palavras-Chaves: Design de Serviços; Inovação em Serviços; Inovação Centrada no usuário; Experiência do usuário; Proto-Personas; Jornada do Usuário; Blueprint de serviços; Organização Pública; Gestão Pública.

ABSTRACT

Abstract: This paper is about service design applied to brazilian public organization with industrial production, collecting and processing data from the 2015-2019 production dataset and their user's perceptions collected by anonymous questionnaires about service user experience. The research is based on user-centered service innovation and on service design literature, applying tools such as proto-personas, user journey and service blueprint to propose applied solutions that develops the service by an empathetic view to the current needs of the service user.

Keywords: Service Design; Service Innovation; User-centric innovation; User experience; Proto-Personas; User Journey; Services Blueprint. Public Organization; Public Management.

LISTA DE ABREVIACÕES

CAP - Colégio de Aplicação
CBAE - Colégio Brasileiro de Altos Estudos
CC - Casa de Ciência
CCJE - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
CCMN - Centro de Ciências Matemáticas e de Natureza
CCP - Comissão Coordenadora de Pesquisa
CCS Centro de Ciências da Saúde
CFCH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFP - Complexo de Formação de Professores
CLA - Centro de Letras e Artes
CoordCom - Coordenadoria de Comunicação
COPPE - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
COPPEAD - Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CPST - Coordenação de Políticas de Saúde do Trabalhador
CT - Centro de Tecnologia
DG - Divisão Gráfica
DIKW – Data, Information, Knowledge and Wisdom ou Dados, Informação, Conhecimento e Sabedoria.
DIRAC - Diretoria de Acessibilidade
DRI - Diretoria de Relações Internacionais
EBA - Escola de Belas-Artes
ECO - Escola de Comunicação
EEAN - Escola de Enfermagem Anna Nery
EEFD - Escola de Educação Física e Desportos
EEI / CAP - Escola de Educação Infantil/Colégio de Aplicação
EM - Escola de Música
EQ - Escola de Química
ESS - Escola de Serviços Social
ETU - Escritório Técnico Universitário
FACC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
FAU - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FCC - Fórum de Ciência e Cultura
FF- Faculdade Farmácia
FND - Faculdade Nacional de Direito
GR - Gabinete da Reitoria
HESFA- Hospital Escola São Francisco de Assis
HUCFF - Hospital Universitário Clementino Fraga Filho
IB - Instituto de Biologia
IBCCF - Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho
IBqM - Instituto de Bioquímica Médica
ICB - Instituto de Ciências Biomédicas
IDT - Instituto de Doenças do Tórax
IE - Instituto de Economia
IESC - Instituto de Estudos de Ciências Coletivas
IF - Instituto de Física
IFCS - Instituto de Filosofia e Ciências Sociais
IG - Instituto de Ginecologia
IGEO - Instituto de Geociências

IH - Instituto de História
IM - Instituto de Matemática
IMA - Instituto de Macromoléculas
IMPG - Instituto de Microbiologia Paulo de Góes
INDC - Instituto de Neurologia Deolindo Couto
INJC - Instituto de Nutrição Josué de Castro
IP - Instituto de Psicologia
IPPMG - Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira
IPPUR - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro
IPUB - Instituto de Psiquiatria
IQ - Instituto de Química
IRID - Instituto de Relações Internacionais e Defesa
MN - Museu Nacional
NEPP-DH - Núcleo de Estudos de Políticas Públicas em Direitos Humanos
NIDES - Núcleo Interdisciplinar para o Desenv. Social
NRTV - Nucleo de Rádio e TV
NUBEA - Nucleo de Bioética e Ética Aplicada
NUTES - Instituto Nutes de Educação em Ciências e Saúde
POLI - Escola Politécnica
PR1 - Pró-Reitoria de Graduação
PR2 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PR3 - Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças
PR4 - Pró-Reitoria de Pessoal
PR5 - Pró-Reitoria de Extensão
PR6 - Pró-Reitoria de Gestão e Governança
PR7 - Pró-reitoria de Políticas Estudantis
PU - Prefeitura Universitária
RU - Restaurante Universitário
SIARQ - Sistema de Arquivos da UFRJ
SIBI - Sistema de Bibliotecas e Infomação
SIMAP - Sistema de Museus, Acervos e Patrimônio Cultural
SOC - Secretaria de Órgãos Colegiados
TIC - Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UX – *User Experience* ou Experiência do Usuário

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Modelos de Inovação	21
Figura 2 – Mapa de Processos de Inovação	22
Figura 3 – Duplo Diamante	25
Figura 4 – Mapa conceitual do referencial teórico	31
Figura 5 – Proto-Persona do Usuário Frequente	58
Figura 6 – Proto-Persona do Usuário Esporádicos	59
Figura 7 – Jornada do Usuário.....	60
Figura 8 – Blueprint dos serviços da Divisão Gráfica.....	62
Figura 9 – Jornada do Usuário Proposta	67
Figura 10 – Proposta de estrutura do site	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Suposições sobre a experiência dos usuários	36
Tabela 2 – Ordens de Serviço executadas.....	39
Tabela 3 – Tiragens produzidas no quinquênio.....	39
Tabela 4 – Quantidade de respostas por unidade usuária	42
Tabela 5 – Codificação e categorização por temática	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do diagrama de Proto-Persona	28
Quadro 2 – Frequência de solicitações pelas unidades usuárias	41
Quadro 3 – Tipos de demanda de acordo com sua recorrência	41
Quadro 4 – Quantidade de respostas e parâmetros de mensuração	44
Quadro 5 – Características dos usuários	46
Quadro 6 – Afinidade com tecnologia dos usuários	47
Quadro 7 – Características das solicitações de serviços Gráficos.....	52
Quadro 8 – Temáticas dos incidentes críticos positivos	56
Quadro 9 – Relatos sobre o site da unidade	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ordens de Serviço executadas	39
Gráfico 2 – Tiragens produzidas em 2015 a 2019	40
Gráfico 3 – Tempo de serviço na UFRJ.....	45
Gráfico 4 – Faixa de Idade dos usuários	45
Gráfico 5 – Nível de adesão a disponibilização de material de apoio (suposição 1)	46
Gráfico 6 – Domínio de softwares gráficos	47
Gráfico 7 – Natureza das solicitações	48
Gráfico 8 – Formulação da demanda: tipo de produto gráfico (suposição 2):	49
Gráfico 9 – Formulação da demanda: tiragens (suposição 2):	50
Gráfico 10 – Formulação da demanda: prazo de antecedência (suposição 2):	50
Gráfico 11 – Sentimento durante alterações da demanda.....	51
Gráfico 12 – Percepção de eficácia e eficiência (suposição 3)	51
Gráfico 13 – Percepção de satisfação (suposição 4)	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETO	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA	18
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo Final	18
1.4.2 Objetivos Intermediários	18
1.5 JUSTIFICATIVA	18
1.5.1 Delimitação	18
1.5.2 Relevância Prática	19
1.5.3 Oportunidade Teórica e Prática	19
1.5.4 Viabilidade	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Inovação em Serviços Centrada no Usuário	20
2.2 Design de Serviços	25
2.5.1 Proto-Personas	28
2.5.2 Jornada do Usuário	29
2.5.3 Blueprint de Serviço	30
2.3 Mapa Conceitual do Referencial Teórico	30
3. METODOLOGIA	32
3.1 Instrumentos de Coleta:	32
3.1.1 Dados Documentais:	33
3.1.2 Questionário anônimo	34
3.2 Métodos de análise	35
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 Dados documentais: Registros de Produção	38
4.2 Análise e Discussão dos resultados do instrumento de coleta junto aos usuários (Questionários Anônimos) e das suposições	42
4.2.1 Análise dos dados das perguntas fechadas	44
4.2.2 Análise dos dados das perguntas abertas	53
4.3 Proto-personas	57
4.4 Jornada do Usuário	60
4.5 Blueprint de Serviços	61
5. PROPOSTAS	63
5.1 Discussão dos Dados	63
5.2 Propostas	65
6. CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A	76
APÊNDICE B	88
APÊNDICE C	92
APÊNDICE D	107
APÊNDICE E	115
APÊNDICE F	116

1. INTRODUÇÃO

1.1 O OBJETO

Esta pesquisa aplica a inovação centrada nos usuários através da utilização do design de serviços como meio para melhoria contínua dos serviços oferecidos pela Divisão Gráfica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ou Gráfica UFRJ) ao centrar-se na percepção de seus respectivos usuários.

A Gráfica UFRJ é uma unidade de produção industrial gráfica em uma organização pública autárquica de ensino superior federal, que entre 2015 e 2019 operou através dos métodos de impressão industrial offset, impressão digital e impressão de grandes formatos.

O volume de produção da Divisão Gráfica atende às necessidades vigentes das unidades usuárias da comunidade universitária, em conformidade com suas solicitações de baixas, médias e altas tiragens, produzindo demandas de criação, editoração e impressão de papelaria institucional, materiais de divulgação, concursos públicos, papelaria para o complexo hospitalar etc.

Sua finalidade é produzir materiais gráficos a custo reduzido para a comunidade universitária, atendendo demandas institucionais e operando com seu cerne no atendimento economicamente viável. Por isso, possui como valor a permanente otimização das solicitações e a economicidade dos recursos públicos investidos na produção através dos insumos e substratos empregados nela.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa é conduzida por pesquisadora-participante que integra a equipe da Divisão Gráfica desde 2012. Neste período de trabalho na unidade foi observado que em muitos dos processos de atendimento haviam ruídos na relação com os usuários e que poderiam haver falhas na interação, o que conseqüentemente geraria frustração e insatisfação nos usuários. Dessa forma, haveria benefício direto tanto às unidades solicitantes, quanto à própria Gráfica UFRJ, se essa desenvolvesse maior compreensão sobre seus usuários para, em consonância com suas percepções, desenhar um serviço pertinente às vigentes necessidades dos usuários, mitigando desconfortos e frustrações, e desenvolvendo uma melhor experiência tanto durante a elaboração (*back office*), quanto na entrega (*front office*) dos serviços. Além disso, um serviço adequadamente estruturado impacta em uma produção ajustada, econômica e eficiente. Ademais, dado que é função essencial das organizações públicas o atendimento à sociedade, deve-se, portanto, buscar a excelência na melhor forma de fazê-lo e entregá-lo, seja em sua cadeia de produção ou no modo como interage e atende às necessidades de seus usuários, justapondo esta diligência ao pertinente acompanhamento das mudanças e inovações da sociedade.

Dessa forma, essa pesquisa relata como se desenvolveu a investigação para diagnóstico e proposição de soluções nos serviços da Divisão Gráfica através da aplicação do design de serviços como meio para inovação centrada no usuário em uma organização pública federal com produção industrial gráfica, ao investigar a Divisão e captar empaticamente como os usuários percebem sua experiência de uso e a respectiva entrega dos serviços aderente às necessidades vigentes dos usuários, prescrevendo soluções que holisticamente ofereçam assertividade, economicidade e qualidade nos serviços à comunidade universitária. Operacionalmente, portanto, a pesquisa é um estudo de caso único, sob abordagem quali-quantitativa, que coletou dados de produção de 2015 e 2019 e aplicou questionários anônimos em seus respectivos usuários, processando os dados obtidos e relacionando-os as suposições/pressupostos.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Como desenvolver a entrega dos serviços por meio do Design de Serviços em uma organização pública com produção industrial gráfica ?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Final

Investigar mediante o Design de Serviços os dados de produção e a percepções dos usuários sobre os serviços de uma organização pública federal com produção industrial gráfica, propondo soluções aplicadas que desenvolvam a entrega destes serviços.

1.4.2 Objetivos Intermediários

1. Mapear o estado da arte sobre o Design de Serviços e a Inovação em Serviços Centrada no Usuário;
2. Coletar, tratar e analisar os dados de produção da Divisão Gráfica ao longo do quinquênio 2015-2019;
3. Utilizar os conceitos da Inovação em Serviços Centrada no Usuário e do Design de Serviços para holisticamente:
 - 3.1 Avaliar as suposições de pesquisa elencadas;
 - 3.2 construir as proto-personas dos usuários, destacando os comportamentos típicos das categorias de usuários;
 - 3.3 construir a jornada do usuário, demonstrando o percurso usual do usuário ao longo da interação com o serviço;
 - 3.4 desenhar o *blueprint* do serviço, evidenciando como operacionaliza-se internamente o serviço durante o atendimento aos usuários.
4. Prescrever e propor soluções aplicadas para desenvolver a experiência e entrega do serviço na Divisão Gráfica aos usuários.

1.5 JUSTIFICATIVA

1.5.1 Delimitação

A pesquisa investiga os dados do interstício produtivo de 2015 a 2019 da Divisão Gráfica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), localizada no Parque Tecnológico da UFRJ na Cidade Universitária do Rio de Janeiro.

Sua operação é composta pelas seções de atividade-fim de criação e editoração, pré-impressão e impressão digital, impressão offset, impressão de grandes formatos (plotagem) e acabamento; E pelas seções de atividade-meio de direção, produção e manutenção predial.

É pertinente destacar que a coleta de dados desta pesquisa ocorreu entre 2019 e 2020, logo é imprescindível salientar os efeitos dos progressivos contingenciamentos dos recursos financeiros ao longo dos recentes anos nos orçamentos universitários dos IFES (Institutos Federais de Ensino Superior), também intensamente agravados pela pandemia oriunda do COVID-19. Dessa forma, o encolhimento das receitas exerceu forte pressão sobre a operação das unidades o que, simultaneamente, estimulou o trabalho mais consciente de suas limitações correntes e proatividade para enfrentá-las.

1.5.2 Relevância Prática

A Divisão Gráfica é uma organização funcional dentro de suas peculiaridades. Entretanto, há espaço para desenvolver um serviço de maior qualidade para seus usuários. À vista disso, esta pesquisa é diretamente relevante para a própria Divisão Gráfica e para a comunidade universitária da UFRJ, que se beneficia da melhor experiência de uso e do desenho operacional focado nas necessidades reais dos usuários.

Além disso, é primordial buscar atender melhor a comunidade universitária em tempos de contingenciamento de recursos, como no período vigente da pesquisa, ao otimizar a estrutura de atendimento e compreender profundamente as necessidades vigentes das unidades usuárias, para atendê-las melhor e em conformidade com suas reais demandas.

1.5.3 Oportunidade Teórica e Prática

Esta pesquisa apresenta oportunidades para outros pesquisadores e organizações, já que o objeto de estudo guarda particularidades que o distingue de seus correlatos, como:

- a. no mercado gráfico, em cuja é considerada exceção ao comum por ser uma unidade de produção que consome intensamente insumos e substratos, mas não possui a capacidade de captação e reposição desses igual as gráficas comerciais, dado que grande parte dos insumos e substratos utilizados nos processos gráficos são pressionados pela cotação do dólar (já que muitos dos produtos são oriundos de *commodities*) e que os ritos administrativos e legais para compras públicas podem ocorrer em ritmo que não acompanha esta cotação, dificultando a aquisição de itens;
- b. entre organizações públicas com operação técnica/industrial, onde se diferencia das demais por possuir condições operacionais mais restritivas que suas correlatas empresas públicas (ex: Correios) ou sociedades mistas (ex: Petrobras), já que é parte de uma autarquia (universidade federal). Portanto, possuindo estrutura orçamentária e organizacional diferenciada;
- c. dentro da estrutura de uma universidade pública, que organizacionalmente volta-se comumente às atividades administrativas ou de ensino, pesquisa e extensão. Logo, uma unidade de produção enfrenta obstáculos internos à sua operação pela singularidade de suas necessidades.

Por possuir e trabalhar com inúmeras peculiaridades, este estudo amplifica sua possibilidade de *benchmarking* por outras organizações que possuam menos obstáculos para operar e transformar seus serviços dentro de cenários menos restritivos.

1.5.4 Viabilidade

A pesquisa é viável porque é conduzida por pesquisadora-participante que integra a gestão da Divisão Gráfica da UFRJ, com autorização dada pelo Gabinete da Reitoria para pesquisa, assim com acesso permitido aos registros de produção e aos usuários dos serviços ao longo do período analisado. Além disso, por utilizar o design de serviços, sua experiência como integrante da organização (anteriormente, operacionalmente e, após, a nível estratégico) a capacita a relacionar e identificar os equívocos e as necessidades de desenvolvimento. Consequentemente, pode prescrever soluções adequadas.

Sucintamente, a pesquisa atuou pela investigação e consequente proposição de soluções, mediante aplicação do design de serviços por meio da aplicação de ferramentas como: proto-personas, jornada do usuário e blueprint de serviços. A pesquisa coletou dados explícitos dos usuários a respeito de suas percepções de uso cocomitantemente à estruturação dos dados oriundos dos registros de produção que revelaram seus efetivos usos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa se alicerça no Design de Serviços e na Inovação de Serviços Centrada nos Usuários para estruturar soluções com centralidade nos usuários, desenhando serviços empaticamente projetados ao se beneficiar da percepção deles.

Dessa forma, o referencial teórico é sustentado na Inovação de Serviços Centrada nos Usuários e no Design de Serviços, permeando-se pelos conceitos do(a): lógica dominantes do serviços, qualidade em serviços, inovação em serviços centrada no usuário, *user experience* (UX), pontos de contato, jornada do usuário, proto-personas e *blueprint* de serviços para fundamentar cientificamente a aplicação em campo dos instrumentos de coleta e análise dos dados.

2.1 Inovação em Serviços Centrada no Usuário

Embora a Divisão Gráfica da UFRJ fabrique produtos gráficos, bens tangíveis, sob a égide da lógica dominante dos serviços sua atuação é compreendida como um bem intangível ao prover serviços a seus usuários. Ou seja, a entrega de produtos à comunidade universitária é o seu mecanismo de provisão em cujo valor reside nos benefícios oriundos de sua utilização pelos usuários (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011). Logo, os atributos dos produtos e serviços são complementares e não excludentes, uma vez que na lógica dominante dos serviços todo produto é uma aplicação da provisão de serviços (VARGOS; LUSCH, 2014, ALMEIDA, 2018).

Portanto, o valor da entrega dos serviços gráficos ocorre conforme os benefícios de sua utilização são percebidos (VARGAS, 2006) e a medida que a qualidade desses serviços gera valor aos usuários da comunidade universitária, sendo esses benefícios perceptíveis através da qualidade de suas vivências durante os serviços, logo diretamente relacionadas à percepção, à experiência e às expectativas durante o uso (FIEDLER et al, 2010), assim como aos seus hábitos e vivências anteriores (RAMÍREZ; NORMANN, 1998), evidenciando como a qualidade do serviço é afetada diretamente pelo valor percebido pelo usuário, que sucessivamente influencia sua satisfação geral (RYU; LEE; KIM, 2012).

Na literatura, a satisfação do usuário foi definida de várias formas (OREL; KARA, 2014), entretanto há consenso quanto a concepção geral que a concebe pelo impacto produzido no usuário quando contrastadas suas expectativas com o desempenho factual do produtos ou serviços no atendimento de suas necessidades (ZEITHAML et al, 2003), e cuja fundamentação da percepção pelo usuário pode ser oriunda de critérios objetivos ou subjetivos (FADEL; REGIS FILHO, 2009).

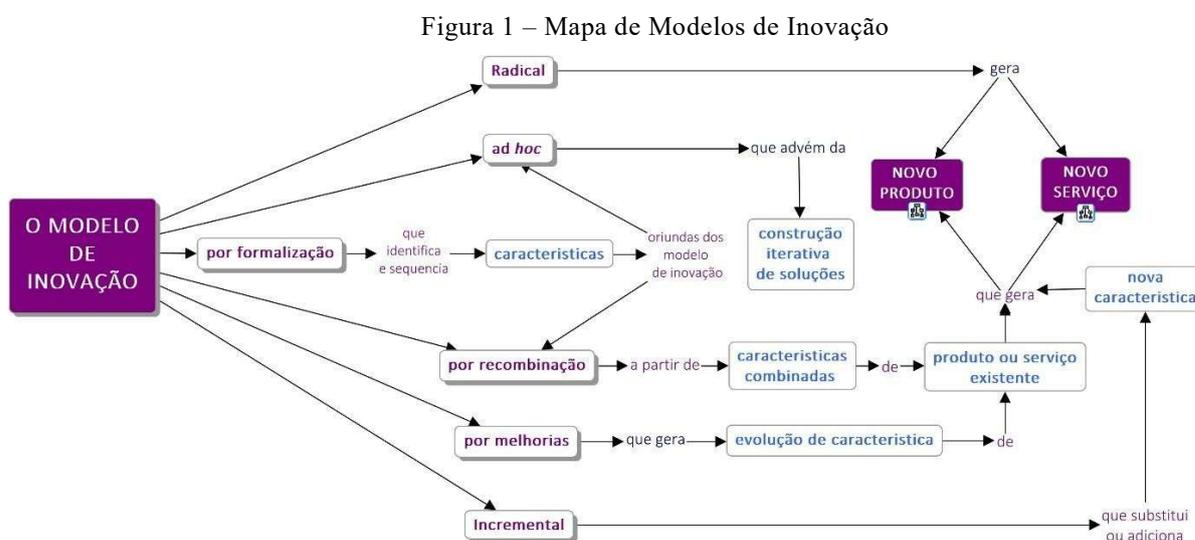
Em consonância com a satisfação do usuário, a percepção sobre a qualidade nos serviços recebidos é interesse direto dos provedores de serviço enquanto uma vantagem, aumentando proporcionalmente o interesse dos provedores a respeito de como seus usuários percebem a usabilidade, a confiabilidade, o custo-benefício e a qualidade do serviço (FIEDLER et al, 2010). Assim, segundo Garvin (1984), a percepção sobre a qualidade nos serviços recebidos pode ser conceituada através das Abordagens para Qualidade, sob as quais dá-se a percepção de qualidade pelo usuário, analisando-a de acordo com critérios objetivos ou subjetivos. Na qual a abordagem transcendental a qualidade é um sinônimo da excelência inata, sendo considerada absoluta e universalmente percebida, mesmo que imprecisa ao senti-la, dado o imediatismo que o alto patamar desta experiência apresenta. Nela, a qualidade transcende, não sendo quantificada, uma vez que é literalmente percebida durante a experiência. Em contraponto, a abordagem centrada no produto ou serviço dá à qualidade caráter plenamente preciso e mensurável ao permitir a quantificação da satisfação durante o uso, refletindo diretamente a qualidade dos atributos incutidos nele, ou seja, aquilo que é intrinsecamente agregado a ele. Da mesma forma que a anterior, a abordagem

centrada na produção é precisa, dado que a excelência na qualidade do produto ou do serviço reflete diretamente o padrão de sua confecção pelas normas e especificações exatas que regem sua elaboração (GARVIN, 1984). Ou seja, esta abordagem de qualidade se legitima pela conformidade da fabricação do produto ou da prestação do serviço de acordo com as especificações que os definem (CROSBY, 1994). Já a abordagem centrada no valor corresponde ao valor percebido pelo custo-benefício. Em outros termos, nesta abordagem, a qualidade está atrelada ao preço considerado aceitável pelo produto ou serviço. Por fim, diferentemente das abordagens anteriores que possuem visões generalistas quanto à percepção de qualidade, a abordagem centrada no usuário compreende a qualidade na individualidade do usuário que a percebe. Logo, a percepção de qualidade nesta se define diretamente na experiência de cada usuário singular e na satisfação particular dele com os atributos oferecidos pelo produto ou serviço, refletindo a satisfação de suas preferências específicas (GARVIN, 1984).

Esta última, a abordagem centrada no usuário, dialoga especificamente com esta pesquisa ao buscar a qualidade na prestação de serviços ao centrar-se nos usuários e em suas especificidades para oferecer serviços aderentes às suas necessidades (GARVIN, 1984). Em consonância com Fadel e Regis Filho (2009) e com Costa Neto (2007) que sintetizou as abordagens para qualidade, elencando-as da abordagem mais objetiva a mais subjetiva na seguinte escala: centrada na produção, a transcendental, a centrada no valor, no produto e, por fim, a centrada no usuário, que seria a mais subjetiva delas. Já que esta exige que o provedor conheça aprofundadamente as necessidades dos usuários para, então, satisfazê-las, conferindo a dificuldade incutida nesta pesquisa para coletar dados que, após tratados e processados, permitiriam inovações ou propostas de soluções aplicadas que promovam esta abordagem para qualidade em serviços.

A coleta de dados que originam inovações organizacionais foram objeto do Manual de Oslo de 2006 (OCDE, 2006) que definiu a inovação em organizações à medida que estas implementam novidades radicais ou melhorias substanciais: nos produtos ou serviços; nos processos de produção; nos métodos de marketing; nos métodos organizacionais para prática de gestão e negócios; ou nas relações internas ou externas da organização.

Assim como no Manual de Oslo (OCDE, 2006), para Gallouj (1998) os modelos de inovação se diferenciavam de acordo com o fluxo de características, sejam novas, existentes ou modificadas ao longo da geração de novos produtos ou serviços, conforme a figura a seguir.

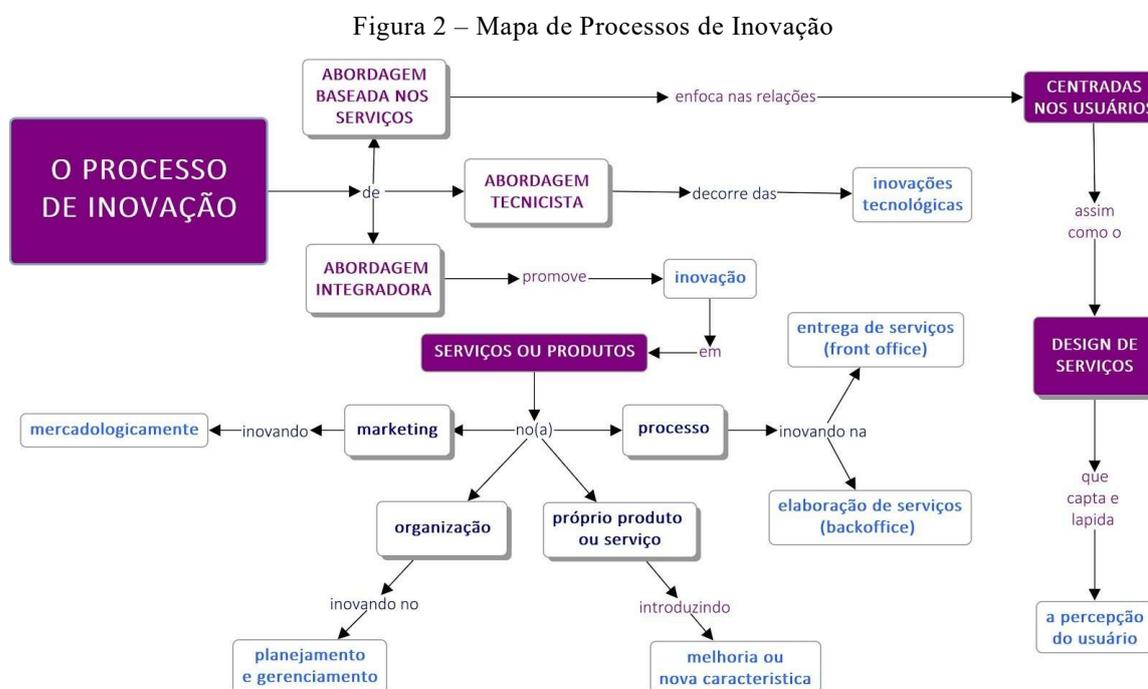


Fonte: Elaboração própria baseada em Gallouj (1998)

Observa-se, contudo, que o Manual de Oslo em sua versão de 2018 refina e consolida a inovação em dois âmbitos: inovação em produtos e inovação em processos, onde ambas ocorrem a medida que há novidades ou avanços significativos (OCDE, 2018).

Portanto, perenemente, a inovação ocorre quando houvesse a adoção de ideias ou a alteração de comportamentos que modificam as organizações (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001), podendo gerar vantagens organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2004) que permitem o desenvolvimento de diferenciais, resultantes da fricção e combinação de diferentes fatores, produzindo inovação e modificando o equilíbrio existente para desenvolver o atendimento às necessidades, sendo perceptíveis à medida que alteram as características dos serviços prestados (VARGAS, 2006; SCHUMPETER, 1988). A inovação em serviços ocorre a medida que oferta serviços anteriormente indisponíveis para o usuário, incluindo *features* novas em serviços existentes (YE; KANKANHALLI, 2018).

A inovação, portanto, busca a geração de valor (SCHUMPETER, 1988) e pode se dar através de três abordagens para inovação em serviços e produtos, sendo elas: a abordagem tecnicista, a abordagem integradora e a abordagem baseada nos serviços (GALLOUJ, 1998), conforme retrata a Figura 2.



Fonte: Elaboração própria baseada em Gallouj (1998)

Especificamente, na abordagem para inovação em serviços, foca-se nas relações centradas nos usuários dos serviços, enfatizando a entrega (*front office*) ou a elaboração (*back office*) deles (VARGAS, 2006; HAUKNES, 1998), promovendo o desenvolvimento de serviços aderentes às necessidades vigentes, o que é concebido através de novas características radicais ou pela modificação de existentes.

Assim como as metodologias de design vistas a seguir, a inovação em serviços em primeira instância busca solucionar desafios (SUNDBO; GALLOUJ, 2000) e agregar valor (DANIEL et al, 2017), iniciando-se nos processos internos do *back office* e progressivamente se desenvolvendo em direção à entrega dos serviços, em contato direto com os usuários (MILLES, 2005), dado que serviços são um processo produtivo constituído por uma sequência de atividades abrangentemente indissociáveis do seu resultado (VARGAS, 2006).

A inovação em serviços, portanto, é um fenômeno multifacetado (MILLES, 2005), um complexo processo iterativo (YE; KANKANHALLI, 2018) cuja potencialidade de sucesso se relaciona diretamente à integração com os demais recursos existentes (DANIEL et al, 2017) e que tende a se caracterizar nesse processo contínuo, no qual se dão mudanças incrementais sequenciais, que em indústrias de média tecnologia, com a Gráfica, geralmente são centradas na busca por eficiência produtiva e na diferenciação de produtos e serviços, como expressado no Manual de Oslo (OCDE, 2006, VON TUNZELMANN, ACHA, 2005).

Em consonância, a inovação em serviços introduz a diferenciação em serviços ao focar na promoção e desenvolvimento de serviços aderentes a seus usuários, que podem ser concebidos através de novas características radicais ou pela modificação de atributos existentes. Da mesma forma, a aplicação da inovação em serviços, especificamente em organizações públicas, agrega valor radicalmente ou incrementalmente na atuação existente para entregar mais valor, economia e eficiência à sociedade, já que o design de serviços projeta sobre o serviço existente uma experiência com melhor entrega (RAMOS et al, 2016). Portanto, a coleta da percepção do usuário em organizações públicas é insumo para produção de valor, uma vez que a visão do usuário pode fornecer soluções eficazes para problemas vigentes e insights agregadores de valor à entrega de serviços públicos (SIMMONS; BRENNAN, 2017). Logo, quando as organizações públicas focam na inovação orientada ao usuário, ou seja, quando partem da necessidade do usuário em direção ao provimento do serviço, pode haver melhora da eficácia e eficiência do mesmo (LIANG et al, 2018). Porém, destaca-se ainda que especificamente em organizações públicas não há o objetivo de remunerar acionistas, ou seja, não é incidida margem de lucro sobre a operação, nelas o atendimento retorna à sociedade o investimento do contribuinte na finalidade técnica específica delimitada por lei. Por isso, a gestão de organizações públicas deve atuar para a viabilidade do melhor provimento de serviço possível através da melhor estrutura de custos conjugada à eficiência produtiva.

De forma geral, a promoção de serviços deve estimular os usuários, buscando ser percebido positivamente por eles, ou seja, produzindo transformações positivas para o seu usuário (VARGAS, 2006). Entretanto, anteriormente as concepções sobre inovação eram processos centrados nos produtores ou provedores de serviço que tinham como pressupostos os incentivo ao lucro como os principais motores da inovação (TRISCHLER et al, 2020). Logo a concepção de inovação centrada no usuário era desconsiderada em estudos anteriores sobre inovação. Neles, o usuário era considerado apenas coadjuvante no processo, não sendo figura central e não tendo sua contribuição reconhecida (ALMEIDA, 2018). Nestes estudos anteriores não era vislumbrado seu ponto de vista como gerador de soluções inovadoras (ROCHESKA et al, 2014) ou fonte de inovação (SCHUURMAN; DE MAREZ, 2009), não tendo suas percepções colhidas a nível profundo (ALMEIDA, 2018) ou como propulsores de soluções (LIANG et al, 2018) no desenvolvimento de serviços (VON HIPPEL, 2011). No entanto, a contribuição do usuário inova e apresenta valor, dado que mesmo quando não intencional (GALLOUJ; SAVONA, 2009) a inovação emerge da aprendizagem interativa entre os atores envolvidos (DANIEL et al, 2017). Além disso, a inovação orientada ao usuário pode permitir que as organizações adquiram agilidade estratégica (LIANG et al, 2018).

Dessa forma, a execução dos serviços orientados aos usuários, objeto de estudo da inovação em serviços centrada nos usuários, exige inata compreensão pela organização, observando o grau de intensidade e frequência de uso para revelar seu nível de engajamento, em cuja identificação dos problemas pode apurar e resultar em soluções aderentes e eficazes, seja em novos serviços ou em processos inovadores na organização (SUNDBO; TOIVONEN, 2011). Essa intensidade e tipo de relacionamento estabelecidos entre o prestador de serviços e o usuário impactam no resultado, definindo valor (VARGAS, 2006).

Na inovação em serviços centrada nos usuários, o UX (*User Experience* ou Experiência do Usuário, em português) evidencia-se na realidade de uso do serviço. Ou seja, através da interação dos componentes do serviço com as emoções e nuances oriundas do usuário ao longo do uso: como seu humor, seus objetivos e suas expectativas. Portanto, a experiência impacta além do uso produto ou serviço em si, podendo transferir afetividade através da projeção de sensações positivas, neutras ou negativas no humor/bem-estar do usuário por atributos pragmáticos, relacionados à função, ou hedônicos, relacionados ao desejo/prazer (HASSENZAHN; TRACTINSKY, 2006, VAN BOVEN; GILOVICH, 2003). O modelo de Hassenzahl relaciona que há aspectos ligados à percepção e à avaliação que são percebidos subjetivamente pelo usuário. Neste, ambos se diferenciam ao que o primeiro se refere ao que é objetivo durante o uso, e o segundo à relevância do uso para o usuário (HASSENZAHN, 2005).

Estes aspectos subjetivos e as nuances da experiência do usuário possuem valor, pois capturam as motivações e como o usuário experimenta o produto ou serviço, medindo a percepção de qualidade destes quanto aos componentes de experiência do usuário: a eficiência, a eficácia e os níveis de satisfação com os resultados (KNIJNENBURG, 2012; FINSTAD, 2010). A medição desses indicadores pode evidenciar à gestão da organização se sua atuação corrente promove um serviço de excelência ao seu usuário e, quando não, onde pode melhorar a prestação dos serviços.

Abrangentemente, o *User Experience* busca humanizar aquilo sobre o que atua, buscando preponderantemente compreender as emoções dos usuários, como um fator, uma consequência ou um mediador na relação. Mormente, enfatiza as emoções positivas, tendo como ponto central contrapor e evitar sentimentos de frustração e a insatisfação (HASSENZAHN; TRACTINSKY, 2006). Os usuários, portanto, interagem com as interfaces pelas quais o serviço se apresenta, sendo visto como um conjunto de elementos que compõem a totalidade da experiência (TRISCHLER; SCOTT, 2016). Em mercados maduros, o investimento em UX de alta qualidade, portanto, se tornou um fator competitivo (OBRIST et al, 2009). Portanto, atribuindo valor à cadeia quando há interação da experiência do usuário (UX) com o design de serviços (RAMOS et al, 2016).

A experiência do usuário se relaciona à usabilidade, à forma como o usuário interage com o serviço e ao projeto do seu fluxo de atividades. Ou seja, através da ergonomia, da arquitetura da informação e da facilidade do uso. Segundo a ISO 9241 (1997), a usabilidade é bem sucedida ao que o serviço permite alcançar objetivos específicos com efetividade, eficiência e satisfação, permitindo o uso intuitivo, de fácil aprendizado e reconhecimento, com consistência, flexibilidade e prevenção à incidência de erros. Ainda segundo a norma, para aferir tais resultados são aplicados testes de usabilidade junto aos usuários expondo-os às *features* (funções) típicas e aos incidentes críticos do sistema interativo (serviços, ferramentas ou interfaces), como, entre outros, testes empíricos, heurísticos, entrevistas, questionários etc. Complementarmente, a ISO 13407 (1999) determina que o desenvolvimento deve permitir a realização de testes que permitam o refinamento da atuação, sendo essencial à construção da melhor usabilidade sucessivas análises e testes retro-alimentados pelos resultados junto às percepções dos usuários

No UX, a arquitetura da informação é a metodologia que fundamenta a organização da informação, por exemplo em sites, aplicativos, etc para tornar o conteúdo evidente e de fácil compreensão aos usuários (PEREIRA, 2018), ou seja, a ciência que relaciona o conteúdo e o contexto da informação com o usuários que a consumirá. Consecutivamente, a modelagem do conteúdo sucintamente explica-se na identificação dos conteúdos a expor e como relaciona-los. E, complementarmente, segundo o mesmo autor, o *framework* da experiência organiza e define como as telas e interações de um produto conectam-se de acordo com o conteúdo e como deve ser evidenciado.

O UX e o Design do Serviço, portanto, relacionam-se ao que ambos possuem como pilar a identificação com precisão das necessidades dos usuários para projetar experiências de serviço orientadas para o usuário (KIM et al, 2020). A centralidade na experiência do usuário e em suas necessidades são, portanto, benéficas ao serviço de organizações públicas ao atuarem como fontes de eficácia e inovação para os serviços prestados (TRISCHLER; SCOTT, 2016) evidenciando as contribuições do usuário a partir de seu engajamento como ator inovador do processo (VON HIPPEL, 1988)

2.2 Design de Serviços

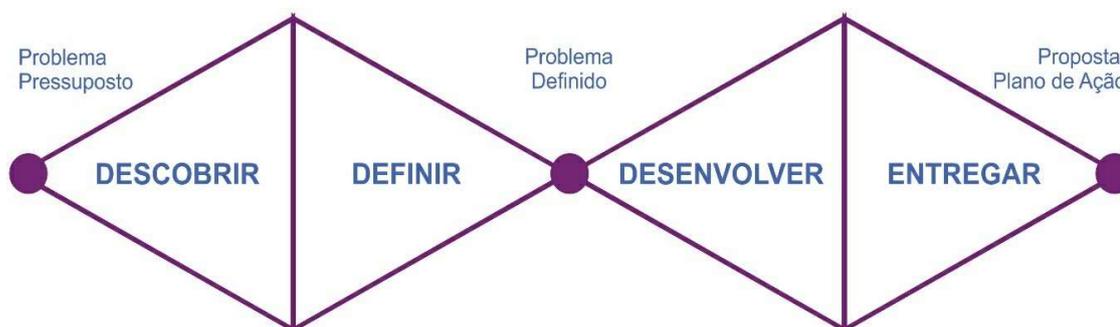
A inovação em serviços centrada no usuário apresenta absoluta consonância com o design de serviços que, assim como o *design thinking*, é uma metodologia oriunda do design que atua desenhando soluções para problemas complexos, ou seja, centrando-se nos usuários e nos dados coletados sobre suas experiências. Dessa forma, o design de serviços, enquanto metodologia de design, aplica-se especificamente à cadeia de serviços, observando holisticamente a organização e propondo soluções empáticas, exequíveis e efetivas para as demandas identificadas.

Para Brown (2018), há três fatores que promovem inovação centrada no usuário: o *insight*, a observação e a empatia. O primeiro, para ele, revela além dos dados mensuráveis: a compreensão do usuário, aquilo que é valioso em seus comportamentos e em suas opiniões. Já da observação se extrai aquilo que é essencial para o momento de ideação: os conceitos e atitudes encobertas anteriormente, mas que descobertas permitem a obtenção de novas soluções. Antropologicamente, esta fase não procura a quantidade em observações, mas a qualidade. Principalmente sobre o que é intangível, o que não é declarado pelos usuários. Por fim, a empatia é apresentada como fio condutor do *design thinking* ao que valoriza a visão das pessoas no processo.

Dessa forma, sucintamente, para o autor, a utilidade do *design thinking* é verter percepções e observações em *insights*, e estes, com significado, em serviços e produtos que melhorem a vida das pessoas. O processo de ideação oscila entre a convergência e a divergência. Durante a resolução de problemas, o pensamento divergente multiplica as opções para criar escolhas, testando e comparando ideias concorrentes. Já o pensamento convergente pragmatiza a decisão entre as alternativas existentes, fazendo escolhas para se aproximar da solução. Para o autor, é necessário compreender o valor do divergente que, embora pareça complexo, traz consigo a oportunidade para o novo. O pensamento divergente é o caminho, não o obstáculo, para a inovação (BROWN, 2018).

O Duplo Diamante se origina desta metodologia de design conjugado ao processo de convergência e divergência para obtenção de ideias, conforme ilustra a figura a seguir (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Figura 3 – Duplo Diamante



Fonte: Elaboração própria baseada em Brown (2018)

Assim como no Duplo Diamante (figura 3), o uso das metodologias do design para resolução de problemas se estruturam em quatro passos iterativos, explicitados a seguir (VIANNA et al, 2012; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014):

- a. Fase de exploração/imersão: onde o processo se inicia, em divergência, ao compreender a organização (estrutura, objetivos etc) e busca identificar o problema original. Nessa pesquisa, realizada durante as fase de investigação dos documentos de produção e colhendo as percepções dos usuários;
- b. Fase de ideação: na qual, em convergência, desenvolvem-se soluções aplicadas à jornada do usuário e aos pontos de contato, explorando as possibilidades e erros, com a finalidade de dirimir o custo de implantação de ideias ineficientes. Realizada, na pesquisa, na elaboração das suposições;
- c. Fase de reflexão: onde, em divergência, ocorrem os testes de aceitação às soluções junto aos usuários, nos quais para ser eficiente é necessário contornar a intangibilidade dos serviços. Aplicada à pesquisa ao aferir as suposições, incluindo teste de adesão à propostas, e ao colher a percepção dos usuários;
- d. Fase de execução: onde, em convergência, providencia-se a execução das soluções adequadas aos problemas identificados que sejam consideradas viáveis. O sucesso desta depende do pensamento avaliado e planejado anteriormente, lastreando-se o conceito de um serviço coerentemente formulado, que deve incluir aspectos emocionais do serviço, explicitando a experiência do usuário desejada. Nessa pesquisa, realizou-se na etapa de discussão dos dados e elencamento de propostas aplicadas.

O design não se limita ao produto final, mas ao processo sistemático de identificação de problemas, de pesquisa, ideação, criação, prototipagem e implementação de soluções (STICKDORN, SCHNEIDER, 2014). O design, portanto, assume-se como instrumento estratégico nas organizações no auxílio aos gestores (PERKS et al. 2005).

Especificamente, a atuação do design de serviços é focada também no usuário ao projetar experiências positivas e cuidadosamente planejadas durante o provimento de serviços. Sua atuação se caracteriza pela interdisciplinaridade e se utiliza de mídias tangíveis e intangíveis para promover benefícios múltiplos à experiência final dos usuários em segmentos de serviços, como, por exemplo, nos setores de varejo, bancos, transportes e saúde. Sua aplicação prática contempla o design dos sistemas e processos que oferecem um serviço projetado e experimentado holisticamente pelos usuários (STICKDORN, SCHNEIDER, 2014).

O objetivo do design de serviços é criar novos serviços ou a melhorar os serviços já existentes, tornando-os mais úteis, utilizáveis e desejáveis para os clientes, bem como eficientes e eficazes para as organizações, como almejado no objeto desta pesquisa (MORITZ, 2005), ao impedir ou, ao menos, neutralizar experiências adversas durante a experiência, construindo ações que deliberadamente criam, entregam e sustentam experiências de serviço positivas reiterada e consistentemente (KALBACH, 2019).

A atuação do design de serviços holisticamente compreende a organização, seu modelo de atuação e como seus usuários a percebem durante sua jornada de atendimento, enxergando os pontos de contato que compõem essa jornada e a experiência que o usuário obtém nela. Esse investimento de recursos e esforços se valida por buscar eficiência na elaboração e entrega do serviço, que repercute na estrutura (inclusive de custos) e na vantagem competitiva que a organização pode construir (MORITZ, 2005). Portanto, o design de serviços estrategicamente alinha as percepções dos usuários às capacidades da organização, provocando e propondo inovações onde necessário para que funcionem melhor para ambos (RAMOS et al, 2016), desenvolvendo facilitadores durante o uso, permitindo que o usuário possa ser mais produtivo (YE; KANKANHALLI, 2018).

O design, portanto, é benéfico ao otimizar sua estrutura para aquilo que efetivamente atende às necessidades vigentes dos usuários, promovendo uma potencial redução dos custos e simultaneamente criando valor para os produtos e serviços ofertados, já que seriam mais aderentes aos usuários, oferecendo uma usabilidade mais adequada. Portanto, ao projetar serviços, a aplicação de ferramentas de design e seus métodos entrega um conhecimento aprofundado do comportamento dos usuários, transparecendo seus gostos e necessidades, que ao se tornarem visíveis permitem o desenvolvimento de novas soluções que imprescindivelmente devem entender holisticamente, assim como em seus fragmentos específicos ao desenhar uma proposta de experiência com um serviço aderente e adequado às necessidades e expectativas dos usuários (RAMOS et al, 2016; POLAINE; LOVLIE; REASON, 2013). Além disso, a percepção do usuário permite identificar pontos cegos e dissonâncias operacionais, fomentando a inovação dos serviços desenvolvidos (SIMMONS; BRENNAN, 2017).

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), o design de serviços possui cinco premissas para sua execução:

- a. Centralidade no usuário: a experiência de uso do serviço deve ser testada através do olhar do usuário;
- b. Cocriatividade: é encorajada a participação de qualquer stakeholder;
- c. Sequencialidade: o serviço deve ser visualizado como uma sequência completa de ações inter-relacionadas (como pela jornada do usuário);
- d. Ser evidente: mesmo as partes intangíveis da cadeia de serviços devem ser compreendidas e visualizadas durante a experiência;
- e. Ser holístico: o serviço deve ser levado em consideração como um todo, incluindo os processos back office e front office.

Os serviços são processos dinâmicos que ocorrem ao longo de um determinado período de tempo. Inclusive, o ritmo no qual se dá pode impactar a forma como são percebidos e o valor que terá para o usuário. A cadeia de um serviço é composta por três etapas: o pré-serviço, que é o contato anterior a execução material (por exemplo, o contato para buscar informações ou fazer um agendamento); a prestação do serviço, na qual o usuário experimenta materialmente o serviço; e o pós-serviço, onde o contato posterior visa prolongar a experiência com efeito positivo, em busca de tornar aquele usuário satisfeito e reincidente.

Os serviços são uma série de interações entre os usuários e os sistemas de provimento que os compõem, por meio de inúmeros pontos de contato diferentes ao longo da jornada do usuário, ou seja, composto de todas as instâncias de contato entre usuário e o provedor (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). Logo, ao centrar os serviços nos usuários há maior intercâmbio de informações, gerando conhecimento que propicia caminho fértil à inovação (MILLES, 2005).

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), a forma como toda esta interação é encadeada, ou seja, como é desenhada, é a arquitetura de interação. Esta descreve as divisões funcionais durante as diferentes partes do uso do serviço: como se organiza o layout funcional, como é pensada a estrutura, como as expectativas do usuário pretendem ser atendidas durante o serviço. Durante esta interação, há fatores essenciais buscados pelo design de serviços. A principal delas é a desejabilidade, sub-composta pela a utilidade, a usabilidade e a agradabilidade.

A desejabilidade é a capacidade do serviço induzir o usuário ao seu consumo. É atributo ativamente promovido para gerar confiança e fidelização. Sua atuação busca dimensão emocional, provocando conexão entre o usuário e o serviço promovido.

A utilidade se relaciona à funcionalidade. O serviço precipuamente precisa ser útil, do contrário o investimento em sua operação não se justifica. Portanto, para ser bem gerida,

exige o entendimento profundo do usuário e de suas necessidades. Para ter um índice alto no nível de utilidade, é mandatório oferecer aos usuários exatamente aquilo que eles precisam e querem. Não é sobre ter serviços interativos com inúmeras funcionalidades, mas ter aquelas suficientemente adequadas.

A usabilidade é a forma como o serviço se dá, como se mostra, como é manejável por aquele que se dispõe a utilizá-lo. Esse atributo está relacionado ao grau de facilidade de chegar até a oferta (valor de uso) quando se utiliza o serviço.

Já a agradabilidade está relacionada ao sentimento de prazer e bem-estar provocado durante o uso de um serviço, ou seja, como a solução faz o usuário sentir-se durante o uso: aparência, a maneira como o serviço se dá na órbita do usuário, o retorno que ele obtém do serviço, etc. O autor ressalta que o usuário vive uma economia de experiências e que marcas que conseguem promover atmosferas saem a frente no mercado (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Dessa forma, o valor dessas percepções atrela-se ao cenário e aos personagens dos usuários que as possui. Portanto, as personas e proto-personas vistas a seguir organizam um caminho estruturado para captação dessas nuances.

2.2.1 Proto-Personas

As proto-personas ou personas são perfis fictícios construídos a partir de dados obtidos de um determinado coletivo específico, do qual se infere a representação média do que se acreditaria ser o usuário comum deste determinado grupo, representando seus interesses comuns (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014) e refletindo seus padrões de comportamentos, necessidades e emoções, ao evidenciar detalhamentos sutis destes usuários (KALBACH, 2019). Seu desenvolvimento ocorre pela harmonização verossímil dos *insights* obtidos sobre os interesses comuns desse grupo através da compilação dos dados coletados deles. O que nesta pesquisa foi obtido pelo mapeamento das ordens de serviços e registros de produção e pela aplicação de questionários anônimos.

No design de serviços, as proto-personas são utilizadas para planejar tatilmente como o usuário pensa e reage aos estímulos construídos durante o uso dos serviços ou produtos. O valor do uso destas advém da adjunção ao processo das diferentes perspectivas dos usuários durante o uso. Sua utilização também permite utilizar os dados demográficos com menor abstração, evidenciando características e necessidades dos usuários (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014), sendo ferramenta útil para modelar a experiência dos usuários ao projetar o processo com foco no usuário e em suas necessidades (IDOUGHY et al, 2012).

Kalbach (2019) caracteriza que sua construção se baseia em atributos evidenciados nos usuários. Seu desenvolvimento deve revelar ao menos três das peculiaridades que o distinguiriam de um usuário de outro segmento. O autor indica a utilidade de criar alguns traços comuns àqueles que representa, detalhando dados típicos desse grupos, como dados demográficos, motivações, comportamentos e pontos críticos. Especificamente, as proto-personas são estruturas simplificadas das personas, necessitando de uma carga menor de pesquisa e custos atrelados para captação dos dados oriundos dos usuários. O diagrama a seguir representa esta estrutura:

Quadro 1 – Estrutura do diagrama de Proto-Persona:

✓ Fotografia fictícia do usuário	✓ Dados demográficos
✓ Nome fictício, mas representativo	✓ Comportamentos típicos
✓ Dores e necessidades	✓ Potenciais soluções

Fonte: Kalbach (2019)

2.2.2 A Jornada do Usuário

No design de serviços, para construção da Jornada do Usuário é essencial compreender os pontos de contato. Estes são os momentos nos quais o serviço da organização se relaciona com o usuário, ou seja, os pontos em que o usuário experiencia tangivelmente ou intangivelmente a entrega do serviço.

Os pontos de contato são onde a relação entre o usuário e a organização se dão, é onde o valor entre estes é trocado. Sua ocorrência pode ser on-line, por meio de e-mail marketing, redes sociais, aplicativos de mensagens, sites, softwares etc, ou offline, em pontos de venda, anúncios em mídias tradicionais, embalagens etc (KALBACH, 2019).

Genericamente, a experiência é o que o usuário absorve da usabilidade do serviço. Logo, os pontos vividos pelo usuário e as consequentes sensações e recordações que assimila e interioriza sobre essa vivência. Dessa forma, supera os aspectos funcionais do uso, permeando as conexões emocionais que o mesmo sente durante o uso.

O design de serviços, portanto, evidencia os pontos de contato mais relevantes na entrega do serviço e planeja uma experiência de usuário que seja confortável e coerente. Nesse processo são observadas as etapas cumpridas pelo usuário durante sua experiência, e nelas oportunidades são buscadas, seja de introduzir potenciais novos ou suprimir pontos percebidos como ineficientes. Portanto, busca-se mitigar os elos fracos durante a jornada para evitar romper todo o esforço de oferecer um bom serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Kalbach (2019) instrui o inventário dos pontos de contato através do uso do “consumidor secreto”, em cujo pesquisador percorre o fluxo do serviço assim como o usuário regular o faria. Nesse processo são registradas as evidências físicas, como o recebimento de um produto em casa; os pontos de contato digitais, como o processo de compra on-line ou contatos por mídias sociais; e os contatos pessoais, como ligar para um call center para tirar dúvidas. Segundo o autor, são três os tipos de pontos de contato: os estáticos, em que não há interação imediata com o canal, como anúncios de jornais ou *newsletter*; os interativos, nos quais há interação imediata, mas sem contato humano, como aplicativos ou sites; e, os humanos, onde há contato direto entre pessoas, como em pontos de vendas.

Portanto, a utilização da análise dos pontos de contato durante a jornada permite colher a percepção do usuário, revelando aspectos desconhecidos ao provedor do serviço por evidenciar as expectativas dos usuários. Cientes destes dados, os provedores dos serviços podem redesenhar a elaboração e entrega de seus serviços para que, desde o nível da crença, este já seja satisfatório para se estabelecer como um excelente serviço. Logo, esse esforço se justifica, pois sem ele o usuário pode consumir o serviço em total dissonância dos pressupostos dos provedores, o que por não corresponder à promessa frente ao valor pago, gera frustração e possivelmente não repetição do consumo (RAMIREZ; NORMANN, 1998; RAMOS et al, 2016).

A Jornada do Usuário, também encontrada como Jornada de Atendimento, conjugase aos pontos de contato ao estruturar a vivência do usuário com o prestador de serviço durante o percurso de utilização. Ou seja, é uma narrativa baseada na experiência dos usuários, onde são detalhadas suas interações com o serviço e as emoções vivenciadas durante estas.

O percurso identifica, de forma imersiva, os pontos de contato nos quais os usuários interagem com o serviço em suas diversas formas, apresentando um panorama geral detalhado com qualidade, gerado dos *insights* oriundos dos usuários, advindos, por exemplo, de questionários.

Nesta ferramenta se reflete o percurso típico do usuário com o prestador do serviço do contato inicial até quando finaliza seu uso. Sua finalidade é permitir a visualização holística dos dados que compõem esse relacionamento, incluindo os múltiplos canais onde se dão durante um período específico de tempo.

A principal vantagem deste panorama geral é permitir identificar as áreas problemáticas e as oportunidades de inovação, além de permitir a observação holística do processo (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

2.2.3 *Blueprint* de Serviço

Nesta ferramenta é possível visualizar o processo produtivo e identificar visualmente a participação do usuário durante este através dos pontos de contato entre ele e o provedor do serviço (JORGE; MIYAKE, 2016).

Segundo Kalbach (2019), os *blueprints* de serviço retratam o panorama e visão geral dos processos e dos *outputs* deste, funcionando como uma fotografia do desenho operacional da organização. Nele são minuciados os detalhes de cada aspecto do serviço em um esquema visual que incorpora a rotina do usuário, do provedor do serviço e de stakeholders relevantes no fluxo operacional, especificando desde os pontos de contato com o usuário até os processos de retaguarda.

A descrição e definição de todos os elementos contidos no serviço nos *blueprints* de serviços permitem a identificação das áreas mais cruciais ao serviço, por evidenciarem os processos que estão por trás dos elementos críticos do serviço, ao redor dos quais a experiência do usuário é definida. Sua produção se inicia como um rascunho no início do projeto design de serviços, tendo como foco explorar os aspectos do serviço que podem ser revistos e refinados ou aqueles que podem suprimidos se em sobreposição/duplicação (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A utilização do *blueprint* de serviço no design de serviços permite a construção de um diagrama que possibilita a visualização de todo processo, incluindo potenciais pontos de falha (KALBACH, 2019). Quando concluído, o *blueprint* detalha com profundidade a operação, construindo um roteiro esclarecido para sobre a entrega do serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

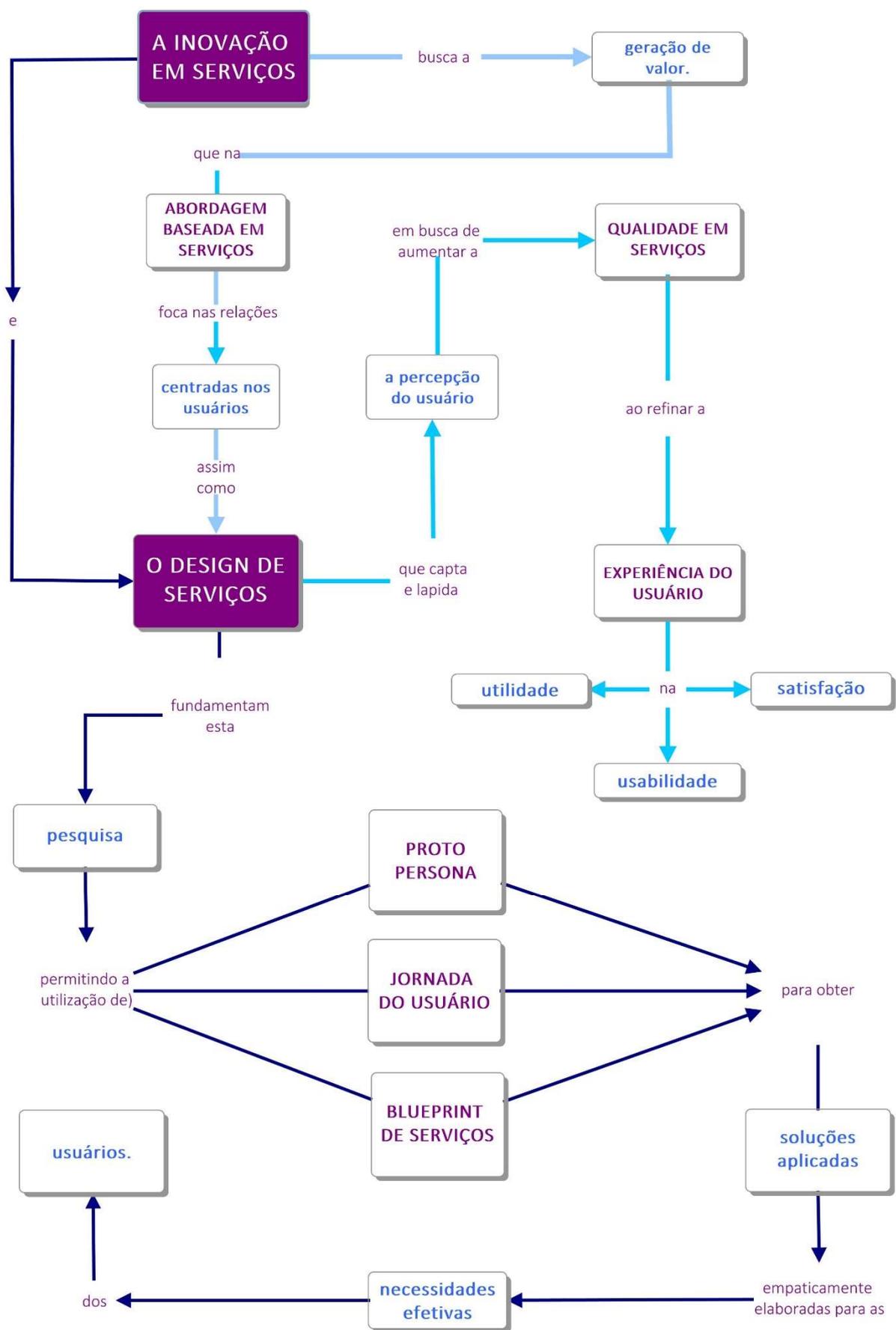
Segundo Kalbach (2019), os *blueprints* de serviços apresentam diversas camadas de informações, revelando o sistema de experiência do serviço ao revelar a interação destas camadas. Nelas, o autor destaca os componentes para formulação do *blueprint* de serviço:

- a. Evidências físicas: onde se registra o ponto de contato no qual se dá a interação. Por exemplo: o artefato físico, o dispositivo eletrônico, ponto de venda, etc;
- b. Ações dos usuários: onde se registram as interações dos usuários com o serviço.
- c. Processos de linha de frente (*frontstage*): onde se registram as ações com contato direto do provedor com o usuário, ou seja, onde registra-se a parte visível do serviço pelo público;
- d. Processos de retaguarda (*backstage*): onde são estruturados os componentes não visíveis da organização, ou seja, aqueles que fomentam a provisão do serviço, impactando diretamente a experiência, mas são invisíveis ao usuário;
- e. Processos de suporte: onde ocorrem as interações que não envolvem os usuários diretamente. Por exemplo: o diálogo com fornecedores e parceiros.

2.3 Mapa Conceitual do Referencial Teórico

O mapa conceitual vincula de forma ampla os conceitos teóricos que fundamentam essa pesquisa, estruturando a metodologia com qual a literatura científica apresentada fomenta a base para atuação em campo.

Figura 4 – Mapa conceitual do referencial teórico:



3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é aplicada e descritiva, sob abordagem mix método Quali-quantitativa (MOLINA-AZORIN, 2012), através de estudo de caso único e conduzida por pesquisadora-participante. Adjuntamente, seus instrumentos de coleta se dão pelo levantamento documental dos registros de produção entre 2015 e 2019 e a aplicação de questionário anônimo semiestruturado aos usuários. A análise dos dados é indutiva e o propósito da pesquisa está orientado ao diagnóstico para propor soluções.

A parte qualitativa desta pesquisa emerge da indispensável observação e aprofundamento sobre o contexto, investigando e interpretando as perspectivas dos usuários da Divisão com foco em suas experiências no contexto natural (CRESWELL, 2014), que se dá pela análise de conteúdo de documentos e das respostas às questões abertas do instrumento de coleta junto aos usuários; e, simultaneamente, na mensuração quantitativa por estatística inferencial nas questões fechadas deste mesmo instrumento.

Dessa forma, a pesquisa se operacionaliza como um estudo de caso único, pela indissociabilidade entre o fenômeno (do objeto específico) e o seu contexto, investigando em profundidade o fenômeno específico, real e contemporâneo presente através de múltiplas fontes de evidências. O estudo de caso se orienta ao entendimento de objetos sociais em complexidade, permitindo trabalhar suas perspectivas holisticamente (YIN, 2005). Seus dados são úteis na análise de sistemas específicos, como processos ou atividades, pois atuam de forma ampla, utilizando-se de: documentos e registros organizacionais, instrumentos como entrevistas ou questionários ou da observação organizacional específica (CRESWELL, 2014). Para Gil (2002), suas etapas se dão pela: formulação do problema; definição do caso; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório.

A opção pela estratégia de pesquisa através do estudo de caso é alicerçada pela capacidade desta de examinar fenômenos contemporâneos em seus contextos específicos. Logo, este método é apropriado para pesquisas cujo objeto pesquisado é estudado em profundidade, buscando o “como?” e o “por que?” do fenômeno, a ponto de permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Por isso, o método é pertinente ao escopo da pesquisa que busca compreender especificamente a relação da Divisão Gráfica da UFRJ com seus usuários, consecutivamente propondo um plano de ações que desenvolva seus serviços e seu atendimento prestado através do design de serviço e da inovação em serviços centrada no usuário. Logo, sucintamente, o estudo de caso analisa as evidências colhidas durante a coleta para inferir argumentos lógicos e soluções aplicadas à organização (YIN, 2005).

Esta pesquisa é elaborada por pesquisadora-participante da organização, que já integrou o corpo operacional e o gerencial estratégico da divisão, dotando-a de percepção holística sobre a operação da divisão. Tal característica converge em direção à pesquisa qualitativa, cujo pesquisador é instrumento-chave de coleta. Nesse contexto, a participação da pesquisadora também é determinante para o acesso aos dados documentais de uma pesquisa voltada ao contexto dos usuários (CRESWELL, 2014). Entretanto, por lisura, sê-lo também é uma limitação ao estudo, ainda que elaboradas formas de atenuar seus efeitos como o uso de questionários anônimos para evitar constrangimentos aos usuários.

3.1 Os instrumentos de Coleta:

Os instrumentos de coleta desta pesquisa buscam a triangulação da perspectiva do usuário indireta e diretamente. Indiretamente, ao levantar os dados documentais de produção do quinquênio 2015-2019, e diretamente ao submeter estes usuários a questionário semiestruturado. Em busca de garantir a validade e auferir qualidade no estudo de caso, o processo de coleta de dados deve convergir diferentes fontes de informação (GIL, 2002).

Esta pesquisa segue este preceito, coletando dados organizacionais oriundos da análise de documentos organizacionais e da aplicação de questionário anônimo semiestruturado junto aos usuários, pormenorizados à frente, oriundos do design para buscar a percepção dos usuários sobre o serviço. Logo, colheu-se informações das ordens de serviços e dos registros de serviços anuais, fontes documentais de primeira mão com fins de controle e registro organizacional da produção efetuada. Complementarmente foi aplicado instrumento de coleta junto aos usuários por meio de questionário desenvolvido para compreender a experiência dos usuários de forma ampla. Sua construção foi planejada, analisando a abordagem adotada, a sequência e os tipos de questão, buscando retornos úteis para o diagnóstico e proposição de soluções no cenário identificado.

Dessa forma, concisamente, foram coletados e tratados os dados documentais dos registros de produção de 2015 a 2019 na Divisão Gráfica da UFRJ. O objetivo dessa coleta de dados foi identificar detalhadamente o perfil de utilização dos usuários para, então, categorizá-los de acordo com a frequência das solicitações da unidade (identificando-os como usuários esporádicos ou usuários frequentes) e pela recorrência periódica dos itens solicitados (identificando as demandas como recorrentes ou ocasionais), conforme literatura de Sundbo e Toivonen (2011). Após a categorização dos usuários e da recorrência dos pedidos, os usuários foram destinados a um segundo método de coleta, através de questionário específico direcionado as suas características de uso. O resultado desses questionários embasa a produção das proto-personas dos usuários, do mapeamento dos pontos de contato e da jornada do usuário.

3.1.1 Dados Documentais:

As fontes de dados documentais brutos são materiais que ainda não receberam tratamento analítico, diferentemente de fontes bibliográficas. Ou seja, são informações ainda dispersas que podem prover sentido após sua organização (GIL, 2008). Na análise documental, em todo documento devem ser analisados seus aspectos internos e externos. Além disso, como fonte de informação, deve ser conferido durante o processo de investigação, pela observação (ao criticar os dados expostos); pela leitura e reflexão (ao avaliar o conteúdo, assim como a garantia e o valor interno dos documentos); e pela crítica (ao processar o ajuizamento de valor material dos documentos para pesquisa) (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Dessa forma, buscando proficuamente a obtenção de informações de qualidade nos registros documentais oriundos dos bancos de dados de produção, utilizou-se, por seu caráter analítico, a análise de conteúdo, que foca na compreensão dos dados explícitos e é orientada à descrição e interpretação do dados (BARDIN, 2011). Tal método possui sinergia com o advento contemporâneo da ciência de dados, que busca a obtenção de conhecimento através de grandes volumes de dados e se orienta pela construção da pirâmide do conhecimento através do DIKW (abreviação em inglês para dados, informação, conhecimento e sabedoria).

O processo de análise de conteúdo se inicia pela organização dos dados, onde são buscados dados relevantes para o problema de pesquisa. Após isso, são codificados de acordo com as unidades de registros, os dados analisados, e as unidades de contexto, o ambiente destes dados. Logo após, houve a categorização dos dados por temática sob critério semântico, onde se identificou a frequência e se agruparam os dados referentes a uma mesma categoria de informação, em busca de evidenciar informações explícitas do fenômeno. Por fim, estes dados são cruzados em busca de um sentido conceitual (BARDIN, 2011).

3.1.2. Questionário Anônimo (APÊNDICE A):

O referencial teórico desta pesquisa consolidou a estrutura deste instrumento de coleta de dados junto aos usuários ao indicar os aspectos que prioritariamente deveriam ser obtidos dos usuários para construção das personas, das jornadas de usuário e do *blueprint* de serviço que darão origem a proposta de ação para o desenvolvimento de uma melhor experiência e entrega dos serviços da Gráfica UFRJ.

Durante a elaboração do questionário anônimo foram incluídas perguntas que permitissem avaliar as suposições da pesquisa, incluindo o teste de adesão dos usuários à soluções prototipadas que melhorem a usabilidade dos usuários. Neste também se aplicou a técnica de Incidentes Críticos, visando a obtenção de dados de qualidade sobre a usabilidade dos serviços. Nesta técnica são buscadas situações extremas do uso, de cunho mais relevante em relação ao usual, seja revelando um momento de decepção ou satisfação exacerbada com o serviço recebido, permitindo identificar as emoções do usuário e valor percebido por ele (CHELL, 2004).

Segundo Roesch (1999), o questionário é um tipo de instrumento adequado para compreender a opinião coletiva em pesquisas com população em escala. A elaboração deste, assim como recomendado por Easterby-Smith et al (1991), deve se estruturar seguindo ordenação lógica para que seu uso seja simples, orgânico e gere dados úteis. Além disso, sua disposição deve afunilar-se, do genérico ao específico, transcorrendo de questões gerais a pontos específicos, em busca das opiniões concretas do respondente.

Dessa forma, a construção do questionário desta pesquisa buscou propiciar conforto ao respondente, partindo de questões genéricas em direção às questões específicas sobre a percepção dos usuários a respeito dos serviços da Gráfica UFRJ, buscando revelar fatores cruciais durante o provimento do atendimento. Dessarte, o questionário foi formulado semiestruturadamente para obter determinadas informações a cada seção, de acordo com a seguinte segmentação:

- a. Proto-Persona: seção introdutória que inicia a imersão do respondente, funcionalmente busca fazê-lo se sentir institucional para responder às questões seguintes, assim como coleta dados para construção das proto-personas;
- b. Comunicação: seção que busca captar as condições nas quais o atendimento se dá, buscando entender a percepção do usuário sobre os canais de atendimentos, além de introduzir teste de adesão à proposta de solução na entrega do serviço, buscando confirmar se seria efetivo prototipa-la;
- c. Prioridades: seção que busca questionar o usuário sobre as prioridades produtivas para mensurar suas necessidades efetivas;
- d. Planejamento de demandas: esta seção busca testar outro pressuposto que potencialmente poderia ser prototipado a frente na pesquisa, indagando se o próprio usuário estaria disposto a mudar sua forma de demandar serviços para melhorar seu atendimento e experiência;
- e. Experiência: seção na qual se busca como o usuário percebe sua experiência durante a utilização do serviço e a qualidade desta interação. Nela há perguntas abertas que testam incidentes críticos durante o uso;

Após a aplicação piloto e o refinamento do questionário semiestruturado, este foi submetido aos usuários esporádicos e frequentes da Divisão Gráfica através da plataforma *Google Forms*. A seleção da amostra de usuários foi limitada aos efetivos usuários solicitantes da Divisão Gráfica da UFRJ durante o quinquênio de 2015 a 2019, cujos contatos foram obtidos durante a análise documental das ordens de serviços, objetivando a captura da percepção dos usuários de acordo com o grau de intensidade e a frequência de uso (SUNDBO & TOIVONEN, 2011).

A modalidade de submissão on-line foi selecionada por oferecer pragmaticamente anonimato ao usuário respondente da pesquisa, um fator crucial para obtenção de dados legítimos e fidedignos nesta coleta de dados, uma vez que a pesquisadora atua na direção da Divisão Gráfica e que a aplicação de outros instrumentos de coleta, que não oferecessem anonimato, poderiam gerar desconfortos ou respostas sem acurácia dos respondentes para evitar constrangimentos sociais. Dessa forma a submissão on-line e anônima dirimiu eventuais pudores dos usuários em apontar pontos a melhorar. Além disso, durante o período da pesquisa de campo, houve reveses oriundos das adversidades decorrentes da pandemia do COVID-19, na qual muitas unidades da Universidade foram intensamente afetadas pelas alterações impostas por esta externalidade de saúde pública, remodelando a forma como os setores atuavam. Tal situação em alguns setores agravou dificuldades, o que postergou a finalização da coleta, já que algumas unidades tiveram dificuldades para operar remotamente durante longo período.

Por fim, o processamento e análise dos dados das questões fechadas ocorreu por estatística inferencial e os dados das questões abertas foram tratados de acordo com a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011).

3.2 Métodos de análise

A utilização do método indutivo se deve ao empirismo e generalização estatística buscada sobre os usuários, investigando o serviço prestado a estes para compreender com acurácia suas perspectivas. O método indutivo generaliza, partindo do particular em direção ao geral (PRODANOV; FREITAS, 2013). Através deste o processo de análise parte de dados particulares suficientemente constatados para inferir uma conclusão ampla. Ou seja, o objetivo do argumento indutivo é obter conclusões cujo conteúdo é mais amplo que as premissas nas quais se basearam. (LAKATOS; MARCONI, 2007). Dessa forma, parte-se dos dados obtidos durante a coleta de dados para, estatisticamente, inferir-se para os demais usuários.

A análise dos dados documentais levantados foi feita por abordagem qualitativa, sob a análise de conteúdo de Bardin (2011), e os estruturando na coleta, tratamento e análise por princípios básicos de ciência de dados adjuntos à análise de conteúdo, através do *software Microsoft Excel*, codificando-os, categorizando-os e cruzando-os, conforme o método.

Durante esta análise documental foi identificado o perfil dos usuários, cuja categorização segmentou a percepção dos usuários de acordo com o grau de intensidade e a frequência de uso dos serviços gráficos, conforme indicado por Sundbo e Toivonen (2011). Por isso, determinou-se que as unidades usuárias que solicitaram em somente um ou dois anos no quinquênio seriam categorizadas como usuárias esporádicas. Já os usuários que fizeram solicitações em 3 ou mais anos, seriam categorizados como usuários frequentes.

Esta categorização intencionou a obtenção de dados com qualidade, diferenciando as contribuições dos usuários de acordo com seu nível de experiência na utilização dos serviços. Especificamente, da categoria de usuários esporádicos se busca a ótica inédita sobre os serviços daquele usuário que ainda não possui a proximidade e a assiduidade de relacionamento longo de atendimento. Portanto, sua contribuição e percepção dos serviços de provável menor tendenciosidade, dado este ineditismo na relação de uso, o que pode revelar pontos desconhecidos à gestão da unidade e pontos cruciais que a proposição de soluções da pesquisa deve observar. Já da categoria de usuários frequentes, ou seja, daquelas unidades que possuem relacionamento longo e frequente com volume maior de atendimentos, busca-se a perspectiva rica oriunda de muitas experiências em demandas diversas.

Consecutivamente aos dados documentais, a coleta de dados junto aos usuários ocorreu através de questionários semiestruturados sob abordagem quali-quantitativa, cujos resultados foram submetidos a análises específicas. As respostas para as perguntas abertas foram processadas por análise de conteúdo. Já a porção fechada dos questionários foi analisada por estatística inferencial, também avaliando suposições oriundas da experiência da pesquisadora-participante adjunta à aplicação do referencial teórico desta pesquisa para buscar dados robustos para proposição de soluções aplicadas.

Dessa forma, a elaboração das suposições aplicou o referencial teórico ao contexto da divisão gráfica e de seus usuários, cruzando conceitos oriundos de diferentes autores durante o processo de investigação em campo e de proposição de soluções. Conforme a literatura apresentada de Stickdorn e Schneider (2014), a conexão do usuário com o serviço é oriunda da deseabilidade do usuário, que se dá pela utilidade, usabilidade e a agradabilidade percebidas durante a experiência de uso. Concomitantemente, Finstad (2010) relaciona esta percepção sobre o uso dos serviços com a percepção de eficácia, eficiência e o nível de satisfação do usuário. Portanto, buscando humanizar o relacionamento desenvolvido na experiência do usuário e a compreensão sobre os usuários da divisão para o provimento de serviços aderentes às suas necessidades, as suposições 1, 2 e 3 correlacionaram como ambas as categorias de usuários (esporádicos e frequentes) se relacionariam diferentemente durante a interação com os serviços. Já a suposição 4 aplicou premissas oriundas do duplo diamante, conforme leitura de Brown (2018), cujas fases de ideação e reflexão encorajam a elaboração de testes de adesão a soluções junto aos usuários para posterior implementação.

Tabela 1 – Suposições sobre a experiência dos usuários:

Nº	Suposições:
1.	Os usuários adeririam ao uso de materiais de apoio (gabaritos, checklist, formulários de planejamento anual) fornecidos pela Gráfica para melhorar sua usabilidade dos serviços.
2.	A formulação da demanda (definição da tiragem, tipo de produto gráfico e prazo planejamento/execução) entre os usuários esporádicos e frequentes se dá intuitivamente, ou seja, sem fundamentação técnica.
3.	A percepção sobre a eficácia e eficiência dos serviços da Divisão Gráfica se apresenta diferentemente entre os usuários esporádicos e frequentes, considerando suas experiências de uso dos serviços.
4.	A satisfação sobre os serviços da Divisão Gráfica se apresenta diferentemente entre os usuários esporádicos e frequentes, considerando suas experiências de uso dos serviços.

Fonte: Elaboração própria (2021)

Estas suposições foram aplicadas no instrumento de coleta junto aos usuários, na forma de questionário anônimo, que foi refinado pela aplicação de questionários pilotos, onde foi identificado que seria mais benéfico ao resultado da pesquisa aplicar um único

questionário com questões focadas na profundidade da experiência de uso para ambos os tipos de usuários, uma vez que sua identificação do tipo de usuário ocorreu analiticamente através da análise documental dos pedidos realizados. Portanto, a partir dos dados obtidos durante a coleta definitiva via questionário, foram traçadas as proto-personas dos usuários de cada categoria e construídas as jornadas de atendimento indutivamente, partindo-se das respostas dos questionários para compreender de forma ampla o restante dos de usuários. Dessa forma, durante a análise dos dados, busca-se identificar os *gaps* operacionais, para esmiuçar potenciais soluções

Destaca-se ainda que as percepções colhidas e tratadas devem se ater a realidade da organização ao propor soluções considerando seu contexto (ambiente e cultura organizacional) e respeitando as limitações de ordem produtiva (equipamentos disponíveis), orçamentária (contingenciamento orçamentário constante) e legal-administrativa (legislação e diretrizes institucionais).

Sucintamente, a atuação desta pesquisa foi iniciada na coleta e processamento de dados documentais, seguida pela coleta e tratamento dos dados obtidos nos questionários anônimos e ambos conjuntamente foram analisados para permitir a construção das proto-personas, a identificação dos pontos de contato, a construção da jornada dos usuários e o dimensionamento da cadeia de serviços no *blueprint*, para, no todo, fomentar a identificação de lacunas e oportunidades e, assim, propor soluções ao fim da pesquisa. Estas são prescritas de forma que, se exercidas, poderiam solucionar as deficiências percebidas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados, processados e analisados, conforme a metodologia descrita, resultando nos dados desta seção, na qual a subseção 4.1 reproduz os resultados da análise documental, relatando os volumes de produção e as análises das unidades usuárias de acordo com sua intensidade de uso (usuários esporádicos ou frequentes) e a recorrência das demandas solicitadas (demandas ocasionais ou recorrentes).

Já a seção 4.2 apresenta os dados relativos ao questionário aplicado junto aos efetivos usuários, através de perguntas fechadas (subseção 4.2.1) e perguntas abertas (subseção 4.2.2) nas quais foram processadas as percepções dos usuários, assim como as suposições elencadas.

As seções seguintes, 4.3, 4.4 e 4.5, aplicam as ferramentas do design de serviços, objetivos intermediários dessa pesquisa, que fundamentam a análise dos usuários para o desenvolvimento de propostas centradas nos usuários

4.1. Dados documentais: Registros de Produção

A análise de bancos de dados busca *insights*, ou seja, busca identificar e evidenciar informações úteis aos gestores a partir dos dados existentes, que nesta pesquisa se apresenta através de gráficos e tabelas sobre as demandas e os usuários da Gráfica UFRJ, gerados a partir da análise documental das ordens de serviço e dos registros anuais de produção.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo se inicia pela organização dos dados para posterior codificação e categorização. Portanto, nesta primeira fase da pesquisa foram coletadas as informações oriundas das planilhas de registros de produção anuais e de todas as ordens de serviço do quinquênio 2015-2019.

Esta extensa coleta dos registros dos cinco anos de produção foram planilhadas, tratadas e processadas através do software *Microsoft Excel*, no qual os dados brutos da operação da Divisão Gráfica foram reunidos em uma matriz única onde cada pedido apresentasse: número da ordem de serviço; ano e mês da produção; usuário (unidade solicitante); tiragem da produção; e o tipo de demanda solicitada (ex: convite institucional) adjuntamente ao complemento de sua descrição com suas características particulares (ex: para posse da diretoria do HESFA).

Esse banco de dados bruto passou por sucessivos tratamentos até estar apto a evidenciar dados que gerassem informação gerencial útil. O primeiro processo empreendido foi a padronização das nomenclaturas para minimizar inconsistências. Este foi um processo extensivo que envolveu primeiramente a homogeneização das nomenclaturas das unidades e das informações presentes nas ordens de serviço.

Estes registros de produção foram emitidos ao longo de cinco anos por pessoas diferentes, o que conseqüentemente originou discrepâncias no preenchimento desses instrumentos. Além disso, também ocorreram mudanças organizacionais ao longo dos anos que alteraram o nome das unidades e/ou suas respectivas localizações hierárquicas no fluxograma da universidade. Dessa forma, estas evoluções foram minuciosamente filtradas para as nomenclaturas e posições hierárquicas mais recentes dessas unidades solicitantes, a fim de gerarem informação útil e atual à pesquisa.

Após, os itens solicitados foram filtrados e subdivididos em “tipo de demanda” e “complemento do tipo de demanda”. O primeiro campo identifica o item sob o ponto de vista produtivo e, portanto, de valor analítico a produção gráfica para identificação de recorrências nas demandas, como por exemplo: cartaz, capa de processo, bloco de anotações, prova de concurso público, etc. Já o segundo campo resguardou as informações presentes na identificação da peça gráfica quando registrada pelo funcionário da Divisão Gráfica. Por exemplo: Formato A4, cores 4/0, miolo sem impressão. A etapa de codificação

e categorização desses dados foi feita simultaneamente. Nesta etapa foram fixadas as unidades de registro (o que se observa) e a unidade de contexto (onde este dado se encontra).

Primeiramente foi analisada a unidade de contexto “volumes de produção” e nela observadas as unidades de registro das “quantidades anuais de pedidos” e das “tiragens produzidas”. Respectivamente, a primeira gerou os dados exibidos pela Tabela 2 e o Gráfico 1, e a segunda pela Tabela 3 e os Gráficos 2, 3, 4, 5 e 6

Tabela 2 – Ordens de Serviço executadas

ANO DE PRODUÇÃO	QUANTIDADE DE DEMANDAS EXECUTADAS
2015	300
2016	372
2017	231
2018	369
2019	417

Fonte: Elaboração própria (2021)

Gráfico 1 – Ordens de Serviço executadas



Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 3 – Tiragens de impressão produzidas no quinquênio

	2015	2016	2017	2018	2019
JANEIRO	58450	29142	47221	20163	134465
FEVEREIRO	12152	16205	22864	3256	219638
MARÇO	84820	52901	115026	99268	52786
ABRIL	51738	102965	7002	25265	90479
MAIO	131368	167291	72513	39008	69591
JUNHO	7701	53057	94300	45773	102883
JULHO	15963	132653	131237	160429	29135
AGOSTO	10956	19853	77609	62609	66692
SETEMBRO	18843	65905	4221	38851	208474
OUTUBRO	267052	139064	123370	36777	76255
NOVEMBRO	76053	39931	101603	30944	187804
DEZEMBRO	11000	97388	263320	31756	10889
TOTAL	746.096	916.355	1.060.286	594.099	1.249.091

Fonte: Elaboração própria (2021)

Gráfico 2 – Tiragens produzidas de 2015 a 2019



Fonte: Elaboração própria (2021)

Dessa forma, as tabelas 2 e 3, assim como os gráficos 1 e 2, evidenciam o volume de produção da Divisão Gráfica durante o quinquênio, revelando como comunidade universitária a explora sob demanda, sem picos sazonais padronizados e regulares.

Após, na unidade de contexto do banco de dados de produção unificado observou-se a interação entre as unidades de registro das unidades solicitantes e das demandas solicitadas ao longo do quinquênio, observando-se a frequência destas solicitações pelas unidades usuárias, conforme exibido no Apêndice B e Quadro 2¹, que apresentam a mensuração da maturidade do relacionamento das unidades usuárias com os serviços da Divisão Gráfica. O resultado desse levantamento gera informação relevante para compreensão dos padrões de usabilidade, sendo utilizado posteriormente na pesquisa adjuntamente aos colhidos nos questionários para filtrar os dados de acordo com o tipo de usuário demandante.

¹ 1. O quadro 2 representa sinteticamente o conteúdo do Apêndice B.

Na codificação utilizada, aqueles usuários que somente solicitaram em um ou dois anos dentro do quinquênio foram categorizados como usuários esporádicos. Já os usuários que fizeram solicitações em 3 ou mais anos foram categorizados como usuários frequentes.

Quadro 2 – Frequência de solicitações pelas unidades usuárias

USUÁRIO	QUANTIDADE DE PEDIDOS EM:					FREQUÊNCIA DE PEDIDO(S) (2015-2019)	TIPO DE USUÁRIO
	2015	2016	2017	2018	2019		
Campus Caxias	0	0	0	2	1	2 vezes	Esporádico
Campus Macaé	0	2	0	2	0	2 vezes	Esporádico
Decania do CCJE (Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas)	1	1	0	0	4	3 vezes	Frequente

Fonte: Elaboração própria (2021)

Dessa forma, conforme exposto no Apêndice B e Quadro 2¹, sob o critério de assiduidade de solicitações adotado na unidade de registro sob análise, foram contabilizadas 29 unidades usuárias esporádicas e 47 unidades usuárias frequentes, totalizando 76 unidades solicitantes no quinquênio 2015-2019.

Este quadro consolida a definição dos tipos de usuários (esporádicos e frequentes), designando-os para perfilá-los na fase seguinte da pesquisa, adjuntamente aos dados oriundos dos questionários submetidos aos usuários.

Em seguida, da mesma unidade de contexto, foi extraído do banco de dados a unidade de registro dos “tipos de demandas” ao longo do quinquênio, em busca de compreender a recorrência das solicitações ao longo dos anos.

Logo, esta codificação identificou as demandas solicitadas de acordo com suas recorrências, nas quais os pedidos realizados repetidamente em dois ou mais anos ao longo do quinquênio foram classificados como demandas recorrentes, e aqueles solicitados singularmente foram classificados como demandas ocasionais, conforme os apêndices C e Quadro 3² revelam.

Quadro 3 – Tipos de demanda de acordo com sua recorrência

UNIDADES FREQUENTES	TIPO DE DEMANDA	DEMANDA SOLICITADAS
Campus Caxias	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019); Ficha para devolução de livros (2018)
Campus Macaé	Recorrente	Faixa de Mesa (2016/2018)
	Ocasional	Banner (2016), Faixa (2018)
Decania do CCJE (Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas)	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2019)
	Ocasional	Ficha para Aquisição de Livros (2019); Ficha para Aquisição de Periódicos (2019); Ficha para devolução de livros (2019)

Fonte: Elaboração própria (2021)

² O quadro 3 representa sinteticamente o conteúdo do Apêndice C.

Portanto, o quadro 3 compila sucintamente os resultados do processamento dos dados oriundos dos registros de produção, revelando que 42 das 76 unidades possuem tanto demandas recorrentes quanto demandas ocasionais, correspondendo a 55% do total de unidades usuárias. Já as 34 unidades restantes possuem 33% das demandas somente recorrentes e 67% delas apenas ocasionais.

Ainda, ao cruzar os dados do quadro 2 com o quadro 3 é evidenciado que destas unidades que somente requisitam serviços ocasionais apenas 9% são unidades frequentes. Antagonicamente, a mesma lógica não se repete entre as unidades que apresentam assiduidade e demandam apenas recorrentemente. Destas, 54% são unidades esporádicas e 46% unidades frequentes. Ou seja, mais da metade das solicitações são repetidas, ainda que intermitentes. Registra-se também que dentre todas as demandas coletadas e tratadas, 74 foram descartadas durante o tratamento por não representarem demandas das unidades solicitantes ou por serem canceladas, encaminhando o material impresso para reciclagem.

4.2 Análise e Discussão dos resultados do instrumento de coleta junto aos usuários (Questionários Anônimos) e das suposições:

A análise dos dados oriundos dos questionários apresentou determinadas peculiaridades relevantes ao seu tratamento. Durante o quinquênio avaliado ocorreram movimentações de pessoal entre as unidades. Logo, durante os anos houve respondentes que solicitaram serviços à Gráfica enquanto membros de diferentes unidades ao longo do quinquênio. Portanto, cada resposta foi tratada individualmente, em respeito às particularidades destas solicitações, já que cada solicitação foi feita enquanto componente de um contexto profissional distinto, no qual todas as respostas referentes à unidade usuária foram consideradas e avaliadas.

Totalizando, foram 89 respostas individuais colhidas através do questionário, com 13 respondentes respondendo em mais de uma lotação. Deste total, foram 60 respostas referentes às unidades frequentes e 29 referentes às unidades esporádicas, conforme apresentado na tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Quantidade de respostas por unidade usuária:

UNIDADE USUÁRIA	QUANTIDADE
Campus Caxias	1
Campus Macaé	1
CCJE: FACC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis	1
CCJE: FND - Faculdade Nacional de Direito	3
CCJE: IPPUR - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional	1
CCJE: IRID - Instituto de Relações Internacionais e Defesa	1
CCMN: IF - Instituto de Física	1
CCMN: IGEO - Instituto de Geociências	2
CCMN: IM - Instituto de Matemática	1
CCMN: IQ - Instituto de Química	3
CCMN: Observatório do Valongo	1
CCS: EEAN - Escola de Enfermagem Anna Nery	1
CCS: Faculdade Farmácia	1
CCS: Faculdade Odontologia	1
CCS: IB - Instituto de Biologia	1
CCS: IDT - Instituto de Doenças do Tórax	1

CCS: IESC - Instituto de Estudos de Ciências Coletivas	1
CCS: IMPG - Instituto de Microbiologia Paulo de Góes	1
CCS: INDC - Instituto de Neurologia Deolindo Couto	1
CCS: INJC - Instituto de Nutrição Josué de Castro	1
CCS: IPPMG - Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira	1
CCS: IPUB - Instituto de Psiquiatria	1
CCS: NUBEA - Nucleo de Bioética e Ética Aplicada	1
CCS: NUTES - Instituto Nutes de Educação em Ciências e Saúde	1
CFCH: CAp - Colégio de Aplicação	1
CFCH: EEI / CAp - Escola de Educação Infantil/Colégio de Aplicação	1
CFCH: IP - Instituto de Psicologia	2
CFCH: NEPP-DH - Núcleo de Est.de Pol. Públicas em Direitos Humanos	1
Circula CT	1
CLA: EBA - Escola de Belas-Artes	1
CLA: EM - Escola de Música	1
CLA: Faculdade de Letras	4
CT: COPPE	3
CT: EQ - Escola de Química	2
CT: IMA - Instituto de Macromoléculas	1
CT: NIDES - Núcleo Interdisciplinar para o Desenv. Social	1
CT: POLI - Escola Politécnica	2
Decania do CCJE (Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas)	1
Decania do CCMN (Centro de Ciências Matemáticas e de Natureza)	1
FCC: MN - Museu Nacional	2
Gabinete da Reitoria (GR): Gabinete e Secretaria Administrativa	5
GR: Cerimonial - Gabinete da Reitoria: Cerimônias e Eventos	1
GR: CoordCom - Coordenadoria de Comunicação	2
GR: DG - Divisão Gráfica	2
GR: DIRAC - Diretoria de Acessibilidade	1
GR: SIARQ - Sistema de Arquivos da UFRJ	1
PR1 - Pró-Reitoria de Graduação	1
PR3 - Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças	1
PR4 - Pró-Reitoria de Pessoal	6
PR5 - Pró-Reitoria de Extensão	3
PR6 - Pró-Reitoria de Gestão e Governança	2
PR6: Restaurante Universitário (RU)	1
PR7 - Pró-reitoria de Políticas Estudantis	3
PU - Prefeitura Universitária	3
PU: Divisão da Frota Oficial	1
Recicla CCS	1
TIC - Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação	1

Fonte: Elaboração própria (2021)

Sob estatística inferencial, a validade das respostas se deu ao aplicar 5% de margem de erro e 95% de confiabilidade aos que ultrapassaram os quantitativos mínimos necessários, conforme exibido no quadro 4.

Quadro 4 – Quantidade de respostas e parâmetros de mensuração

	TOTAL DE UNIDADES	CONFIABILIDADE (Grau de Confiança)	MARGEM DE ERRO (Grau de Validade)	QUANTIDADE MINIMA NECESSÁRIA	RESPOSTAS INDIVIDUALMENTE COLHIDAS POR UNIDADE
USUÁRIOS ESPORÁDICOS	29 unidades	95%	5%	28 respondentes	29 respostas
USUÁRIOS FREQUENTES	47 unidades	95%	5%	42 respondentes	60 respostas

Fonte: Elaboração própria (2021)

Portanto, alcançados os mínimos necessários, os dados dos questionários anônimos foram analisados, generalizando-os para universo de unidades frequentes e unidades esporádicas extrapolando os resultados obtidos a partir dos dados coletados.

4.2.1. Análise dos dados das perguntas fechadas

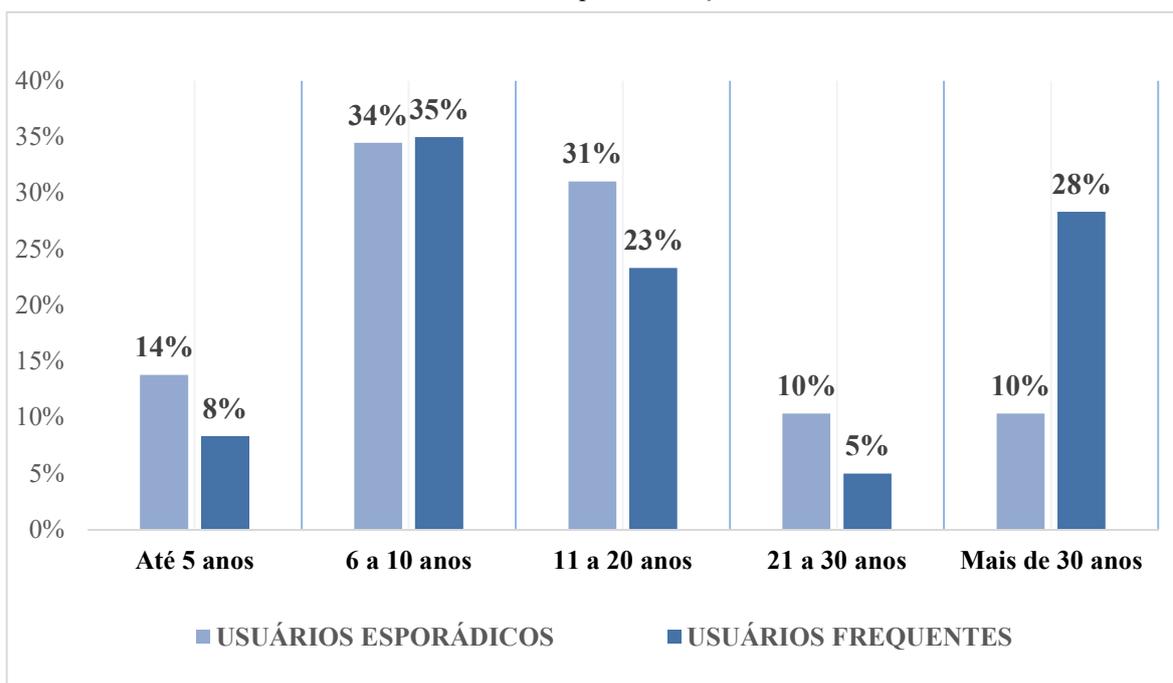
Conforme apresentado no referencial teórico, no design de serviço pode ser utilizada a ferramenta de proto-persona para construir o usuário típico do serviço, ou seja, uma representação fictícia mas verossímil que compila os dados obtidos destes usuários, personalizando aquele coletivo em um usuário que evidencia detalhes típicos e reflete seus interesses, comportamentos, necessidades e emoções (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, KALBACH, 2019).

Por isso, o questionário adotou questões que colheu dados demográficos e comportamentais sobre a forma de demandar serviços, as “dores” durante o processo e suas necessidades efetivas, assim como testou a adesão a potenciais soluções.

Expondo-se os resultados, a maioria dos respondentes frequentes e esporádicos de serviços gráficos é de técnicos-administrativos do sexo feminino, conforme exposto no Quadro 5. No qual apresenta que 90% dos usuários frequentes têm vínculo técnico-administrativo com a universidade, caindo para 66% entre os esporádicos. Já quanto ao gênero há maior paridade, com 68% dos usuários frequentes e 66% dos usuários esporádicos sendo do sexo feminino.

Conforme o mesmo quadro e o gráfico 3 a seguir, quanto ao tempo de serviço, a maioria de ambos os grupos tem de 6 a 10 anos à serviço da UFRJ, refletindo a renovação no quadro de servidores da UFRJ advinda dos concursos ocorridos durante os anos 2010 que buscaram corrigir a defasagem de pessoal existente até então

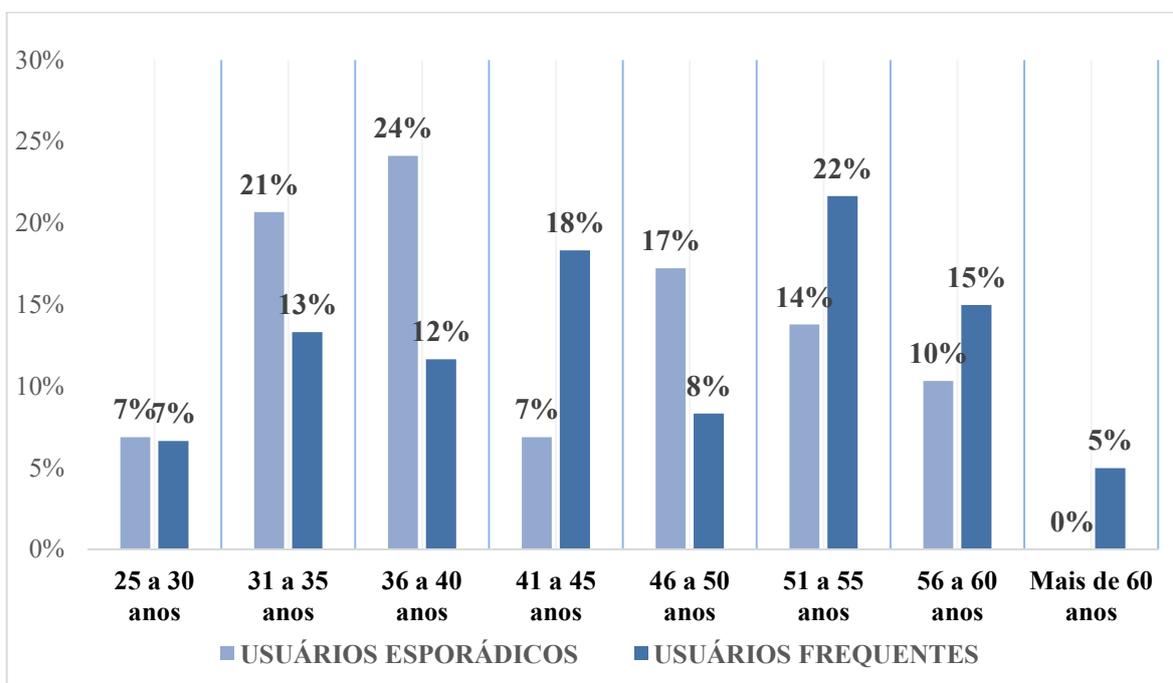
Gráfico 3 – Tempo de serviço na UFRJ



Fonte: Elaboração própria (2021)

Já quanto à idade, exposta no gráfico 4, houve maior dispersão entre as faixas, prevalecendo entre os frequentes a faixa de 51 a 55 anos, e de 36 a 40 anos entre os esporádicos.

Gráfico 4 – Faixa de Idade dos usuários



Fonte: Elaboração própria (2021)

Quadro 5 – Características dos usuários

	USUÁRIOS FREQUENTES	USUÁRIOS ESPORÁDICOS
CARGO	90% - Técnico(a) Administrativo(a)	66% - Técnico(a) Administrativo(a)
SEXO	68% – feminino	66% - feminino
TEMPO DE SERVIÇO	35% - de 6 a 10 anos	34% - de 6 a 10 anos
IDADE	22% - 51 a 55 anos	24% - 36 a 40 anos

Fonte: Elaboração própria (2021)

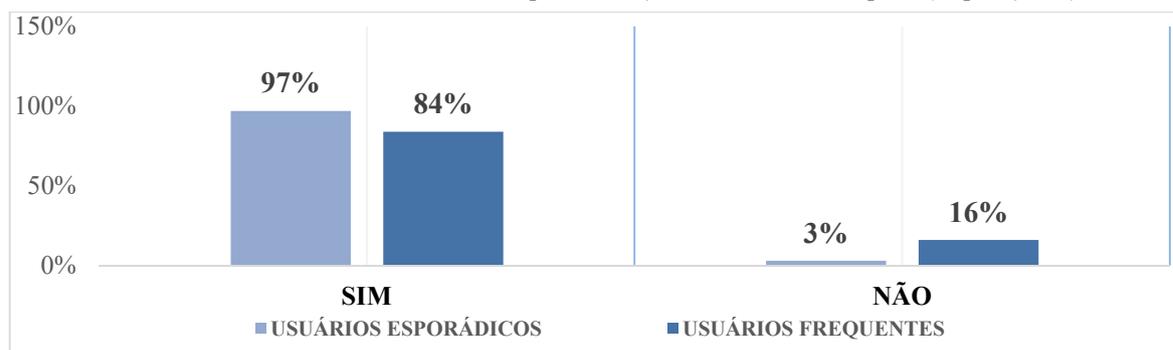
Conforme literatura, o design de serviços centra-se no usuário para desenhar serviço e elaborar soluções para suas lacunas. Portanto, no questionário foi testada a adesão a algumas potenciais soluções, e considerando que estas permeiam meios tecnológicos, foram avaliados aspectos relacionados aos níveis afinidade com o uso destes pelos usuários para evitar a confecção de soluções inadequadas ao público.

Nesse intento, avaliou-se o nível de conforto dos usuários com a tecnologia na rotina profissional, conforme exposto no quadro 6, revelando que aproximadamente 70% de ambos os grupos relatam sentirem-se confortáveis com a tecnologia. A semelhança se repetiu ao serem questionados sobre o canal de contato de preferência, correspondendo em ambos os grupos em cerca de 90% para o email como canal de contato preferencial ao demandar serviços.

Quando ao site institucional da Divisão, verificou-se que apenas 57% dos usuários frequentes acessam e se consideram satisfeitos com as informações lá contidas, caindo para somente 24% entre os esporádicos, que em 41% relatam perceber seu conteúdo como insuficiente. Tais dados evidenciam que a modernização das informações é imperativa, dado que as informações não atendiam plenamente a seu público de usuários.

Complementarmente, mensurou-se a adesão dos usuários ao uso de “materiais de apoio ao usuário” que disponibilizados no site, como gabaritos de peças gráficas (modelos para download), checklist de verificação da demanda e a reformulação das informações técnicas disponíveis para orientação básica a adequada criação de artes para impressão, bem como para formulação correta das demandas. Tal potencial solução recebeu 84% de aceitação entre os frequentes, subindo para 97% entre os usuários esporádicos, confirmando que sua disponibilização poderia atender as dificuldades correntes dos usuários ao obter melhores informações técnicas, conforme exposto no gráfico 5 e no quadro 6.

Gráfico 5 – Nível de adesão a disponibilização de material de apoio (Suposição 1)

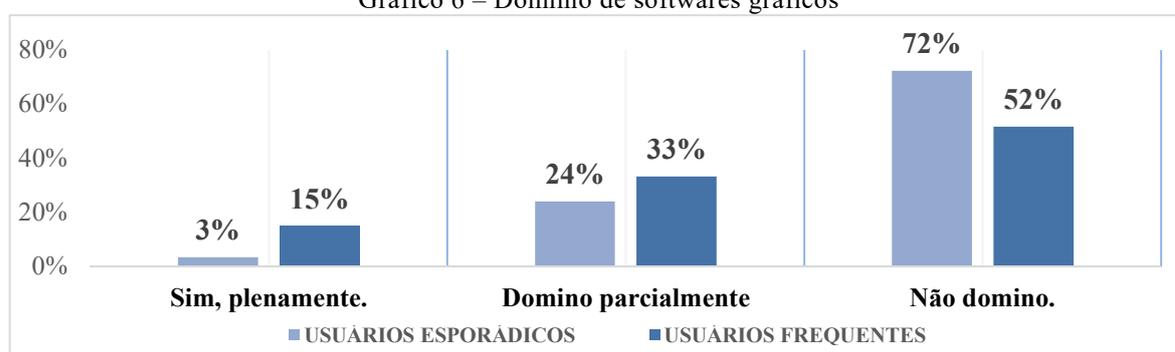


Fonte: Elaboração própria (2021)

Portanto, os resultados anteriores corroboram a suposição 1 que avalia se os usuários fariam adesão ao uso de materiais de apoio como facilitadores durante a usabilidade dos serviços da Gráfica. Os últimos resultados também corroboram a necessidade de remodelação das informações oferecidas, como as presentes no site institucional da Divisão sobre o processo de produção da unidade e, principalmente, na apresentação de seus serviços aos usuários esporádicos que ainda não possuem relacionamento próximo, evidenciando que a comunicação institucional pode se desenvolver ao focar em seu usuário.

A frente, quanto às habilidades técnicas específicas na construção das demandas, conforme exposto no gráfico, 6, 52% dos usuários frequentes não dominam plenamente o uso de softwares gráficos. E 33% deles indicam “dominar parcialmente”. Já entre os usuários esporádicos, 72% dos usuários indicam não dominar softwares de edição gráfica e com “domínio parcial” de somente 24 % destes usuários.

Gráfico 6 – Domínio de softwares gráficos



Fonte: Elaboração própria (2021)

Tais dados também corroboram a suposição 1 ao mostrar que há margem para melhora desses números, e que ao disponibilizar materiais de apoio ao usuário através de instrumentos (gabaritos para download) e publicizar orientações técnicas básicas (no site ou através de um manual), pode-se aumentar este domínio entre os usuários, resultando em um serviço com menos percalços e retrabalho. Portanto, ao focar nas necessidades de seus usuários e testar a adesão de instrumentos que melhorem sua usabilidade, o design de serviços beneficia o processo de produção.

Quadro 6 – Afinidade dos usuários com tecnologia

	USUÁRIOS FREQUENTES	USUÁRIOS ESPORÁDICOS
AFINIDADE TECNOLOGIA	73% - sentem-se confortáveis, utilizando “sem dificuldades”	69% - sentem-se confortáveis, utilizando “sem dificuldades”
CANAIS DE CONTATO	92% - solicitam serviços por email	90% - solicitam serviços por email
ACESSO AO SITE	57% - acessam o site da Gráfica sentindo-se bem informados	41% - consideram as informações do site insuficientes.
UTILIZARIAM MATERIAIS DE APOIO	84% - utilizariam gabaritos para donwload e manual com orientações básicas para criação;	97% - utilizariam gabaritos para donwload e manual com orientações básicas para criação;
DOMINIO DE SOFTWARES	52% - não dominam plenamente; 33% - dominam parcialmente.	72% - não dominam plenamente; 24% - dominam parcialmente

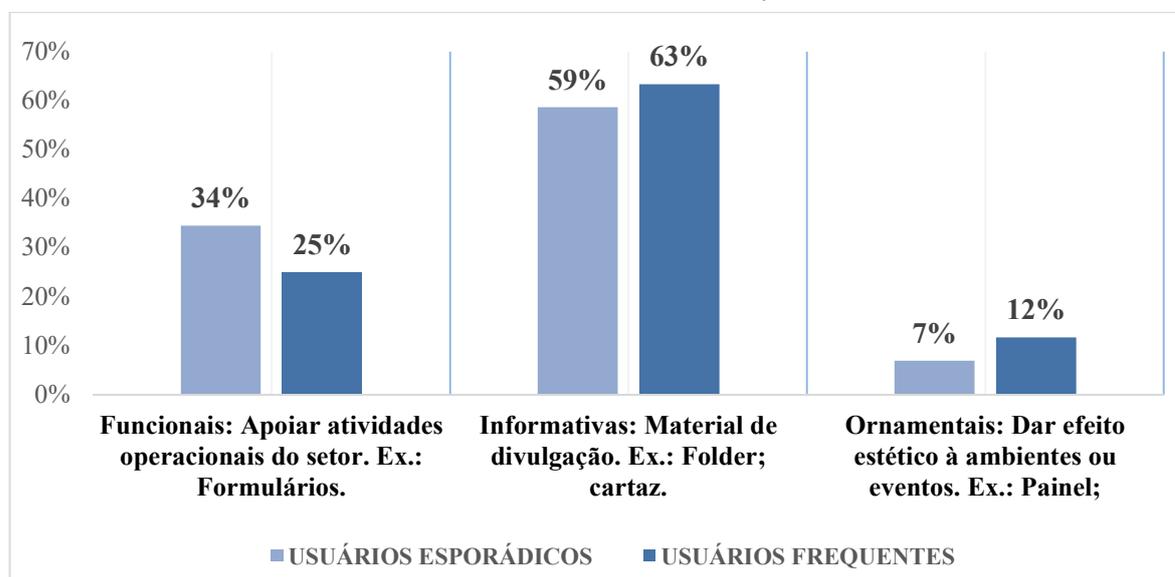
Fonte: Elaboração própria (2021)

O design de serviços e a inovação centrada no usuário apontam que a melhoria nos serviços pode ser obtida ao centrar-se na real experiência do usuário, assim como em anseios e necessidades dos usuários para efetivamente desenhar um serviço em conformidade, o que aumenta a satisfação, eficácia e eficiência percebidos no provimento do serviço (KNIJNENBURG, 2012; FINSTAD, 2010; KALBACH, 2019). Portanto, em busca de compreender essa experiência, foram submetidas questões relacionadas ao processo de formulação da demanda de serviços gráficos pelos usuários.

Inicialmente, os respondentes foram questionados sobre suas prioridades produtivas, dado que são muitas as tecnologias de impressão gráfica (como a impressão offset, digital, de grandes formatos, flexografia, serigrafia, litografia etc) e que cada uma delas atende a uma determinada finalidade. Em retorno, os respondentes registraram que entre os usuários frequentes as prioridades de produção foram em 40% de impressões em altas tiragens, 26% sobre a velocidade na entrega das impressões e 34% para as impressões coloridas. Já entre os esporádicos, houve maior dispersão quanto às preferências, com 31% priorizando as altas tiragens, outros 34% as impressões coloridas e por último priorizando a velocidade na entrega para 34% dos respondentes.

Quanto à natureza das solicitações, as demandas foram classificadas de acordo com sua função, como demandas de divulgação (exemplo: cartazes, folders etc); funcionais de apoio operacional (exemplo: formulários) e ornamentais (exemplo: painéis decorativos ou para eventos). Entre os usuários frequentes, 63% deles relataram que suas solicitações de serviços gráficos atendem necessidades de divulgação; 25% a demandas funcionais e apenas 12% demandam impressões ornamentais. Já entre os usuários esporádicos a tendência se repetiu, com 59% de predomínio para solicitações de divulgação; seguido de 34% para funcionais; e apenas 7% com objetivo ornamental.

Gráfico 7 – Natureza das solicitações



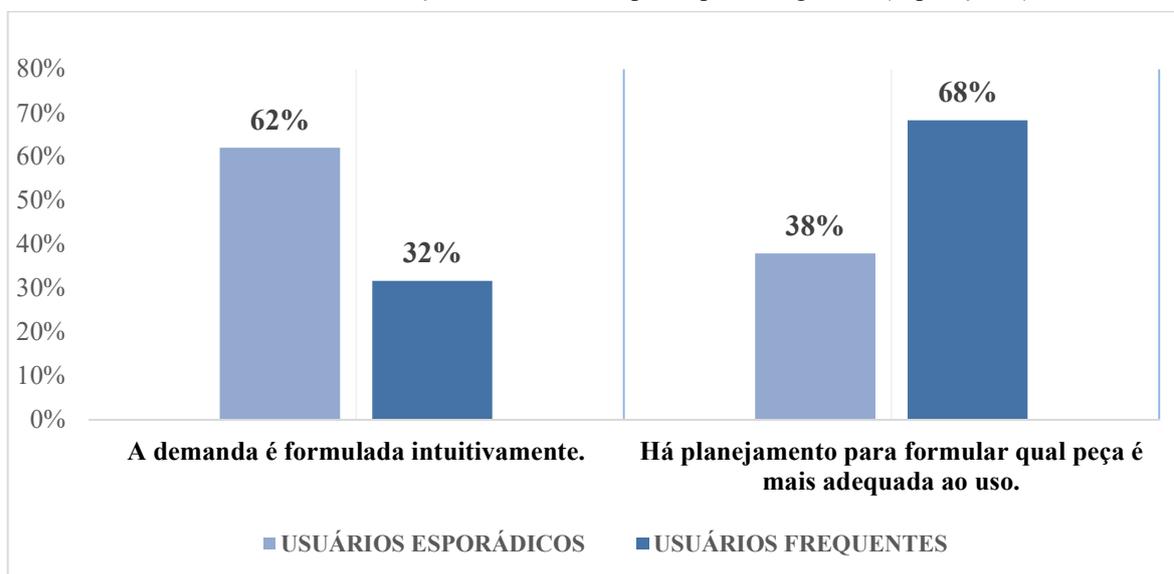
Fonte: Elaboração própria (2021)

Seguindo a inquirição sobre o processo de formulação da demanda, foi avaliado o cunho da suposição 2 que supõe que “a formulação da demanda (definição da tiragem, tipo de produto gráfico e prazo planejamento/execução) entre os usuários esporádicos e frequentes se dá intuitivamente, ou seja, sem fundamentação técnica”.

A questões relacionadas a suposição 2 indicaram como os usuários elencavam as tiragens solicitadas, os tipos de produtos gráficos escolhidos e os prazo de planejamento (antecedência ao uso) das demandas, buscando investigar potenciais soluções através do design de serviços, uma vez que os tipos de produtos gráficos e as tiragens são fatores preponderantes para uma produção econômica. Opções mal elencadas nessa etapa podem originar demandas que ofereçam a mesma informação, porém de forma mais ou menos onerosa. Por exemplo, a divulgação de um evento produzido por uma decania através de 100 cartazes expostos pelo campus, consomem menos material do que esta mesma divulgação feita através de folders, dado que o folder apresenta consumo individual pelo usuário, enquanto o cartaz tem uso coletivo. Ou seja, a opção correta ao demandar o serviço impacta no custo dessa produção para o orçamento da universidade. Concomitantemente, o prazo de planejamento e antecedência ao demandar impactam o produto produzido, dado que processos de compras públicas operam sob legislação específica que demanda prazo para execução. Portanto, a necessidade de aquisição de insumos e substratos específicos demanda prazo dentro de um cronograma de produção. Logo, para produção hábil é necessário que o usuário planeje e faça a solicitação com antecedência.

Portanto, conforme exposto no gráfico 8, quando questionados sobre o processo de escolha do produto gráfico, 32% dos frequentes relataram que definem o produto gráfico de forma intuitiva, sem analisar fundamentadamente qual o tipo de produto gráfico adequado à finalidade, o que entre os esporádicos dobra para 68% dos respondentes. Tais dados indicam que há espaço para conscientização dos solicitantes, principalmente entre os usuários esporádicos, para escolher itens mais adequados e que promovam maior economicidade dos recursos públicos investidos na produção.

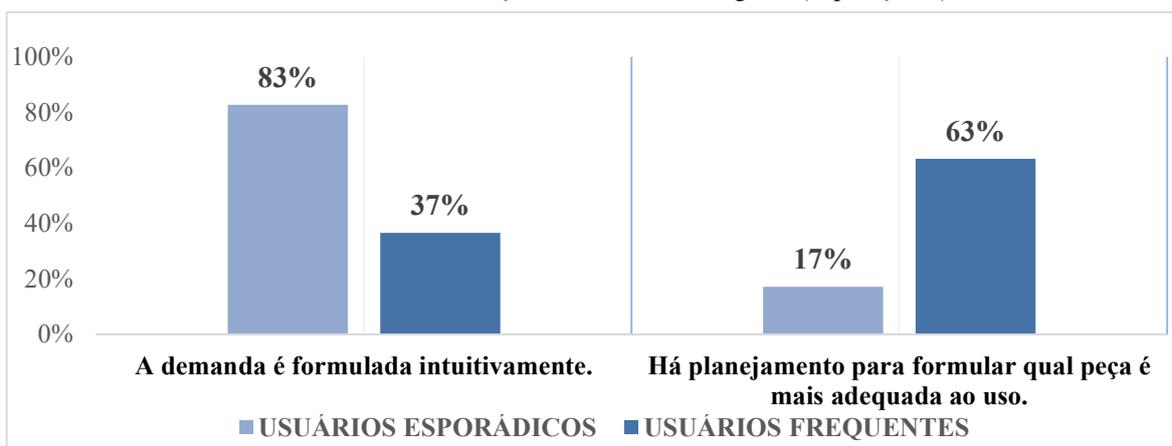
Gráfico 8 – Formulação da demanda: tipo de produto gráfico (suposição 2):



Fonte: Elaboração própria (2021)

A tendência se repetiu quando questionados quanto ao nível de maturidade técnica ao elencar as tiragens, no qual 37% dos frequentes informaram que definem a tiragem intuitivamente, e 83% dos usuários esporádicos selecionam a tiragem intuitivamente.

Gráfico 9 – Formulação da demanda: tiragens (suposição 2):

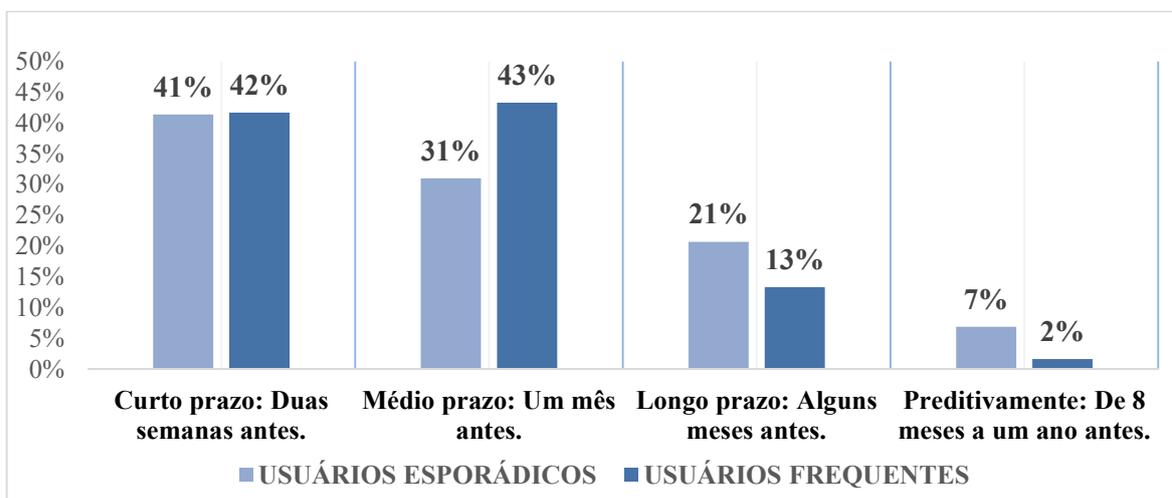


Fonte: Elaboração própria (2021)

Por fim, quanto ao prazo de antecedência da solicitação (o prazo de planejamento anterior da demanda) 43% dos frequentes declarou solicitar suas demandas com um mês de antecedência, 42% com duas semanas de antecedência e somente 15% com antecedência maior. A mesma prioridade por solicitações com duas semanas e menos de um mês se repetiu entre os esporádicos, com somente 28% deles solicitando com antecedência maior.

Infelizmente para serviços que demandam insumos específicos, prazos curtos de antecedência se tornam inadequados, dadas as legislações a cumprir durante os ritos administrativos.

Gráfico 10 – Formulação da demanda: prazo de antecedência (suposição 2):



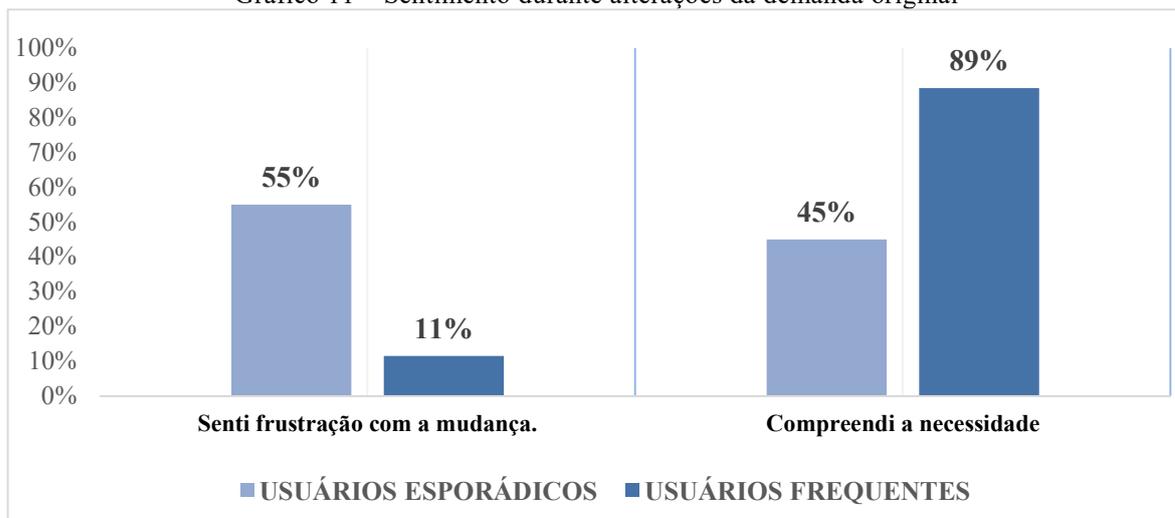
Fonte: Elaboração própria (2021)

Os dados relatados, em conjunto, corroboram parcialmente a suposição 2 expondo que embora os usuários frequentes apresentem demandas intuitivas e não tecnicamente fundamentadas, o percentual entre os usuários esporádicos é superior, evidenciando que há margem para conscientização dos usuários para decisões tecnicamente fundamentadas ao demandar serviços gráficos, refletindo que quando as peças gráficas solicitadas são planejadas adequadamente é possível promover maior economicidade dos recursos públicos investidos na produção, assim como produtos gráficos mais eficientes e com maior qualidade.

Prosseguindo a investigação sobre os usuários e sua experiência de uso da Divisão Gráfica, há outro tipo de inadequação nas formulações de demandas quando solicitadas sem prévia consulta: produtos inexequíveis, como a personalização de canecas e camisetas, por exemplo. Nesse caso, quando são solicitados serviços inexistentes em sua estrutura há a mandatória necessidade de adaptar-se à demanda original.

Assim, refletindo esses reveses produtivos, em muitas demandas houve necessidade de alteração na demanda original para torná-la viável. Para 89% dos usuários frequentes, que possuem maior experiência com a unidade, foi compreensível a alteração mandatória para tornar as demandas exequíveis, porém para 55% dos esporádicos isso foi motivo para se sentirem frustrados com os serviços da Gráfica.

Gráfico 11 – Sentimento durante alterações da demanda original

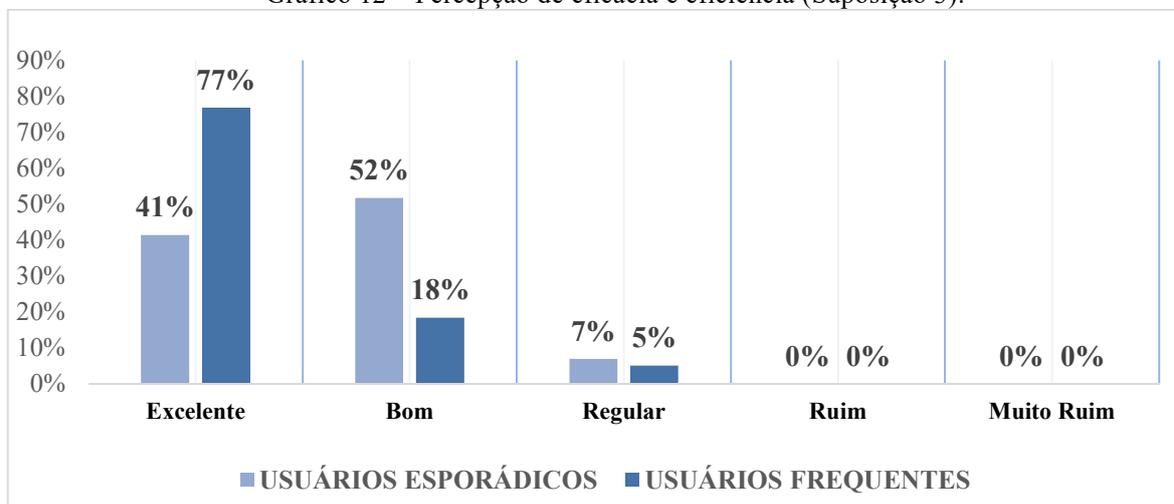


Fonte: Elaboração própria (2021)

Em conformidade, em consonância com a literatura do User Experience, foram analisadas as percepções de eficácia, eficiência e satisfação, alvos da suposição 3 e 4.

Especificamente, ao analisar a percepção dos usuários sobre a eficácia e eficiência percebida, alvo da suposição 3, 77% dos usuários frequentes consideraram o serviço da Gráfica excelente, 18% consideram bom e 5% regular. Já entre os usuários esporádicos, a percepção de excelência diminuiu para 41%, com outros 52% bom e 7% regular.

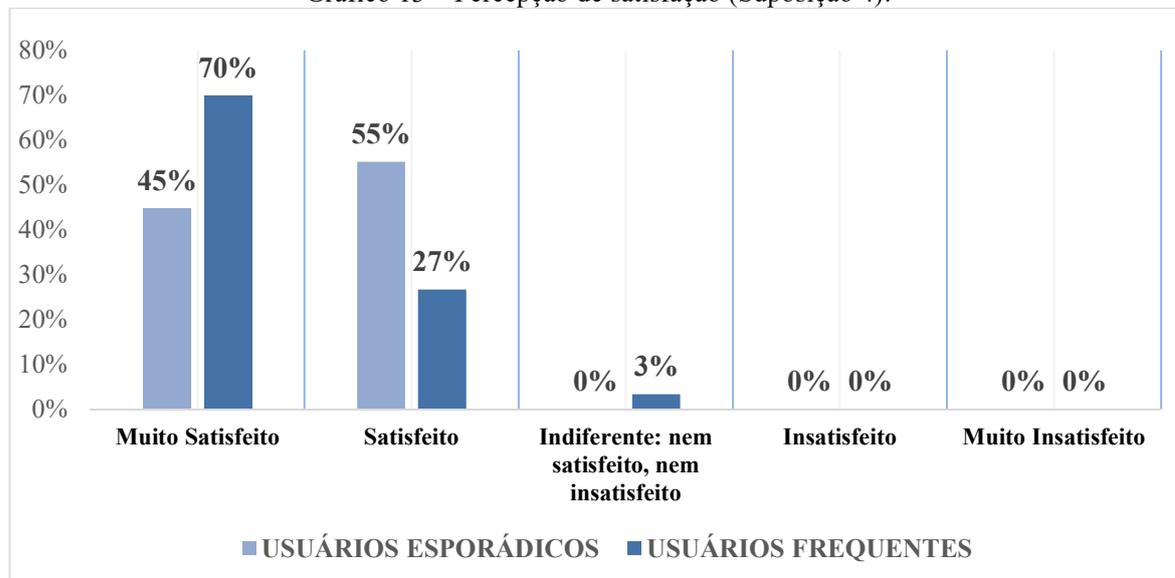
Gráfico 12 – Percepção de eficácia e eficiência (Suposição 3):



Fonte: Elaboração própria (2021)

Por fim, ao avaliar os níveis de satisfação, alvo da suposição 4, o maior percentual foi de “muito satisfeito” com 70% dos usuários frequentes considerando-se muito satisfeitos com o serviço da Divisão Gráfica. Entre os frequentes ninguém apontou ser indiferente ou estar insatisfeito. Porém, entre os esporádicos houve uma rejeição maior, com 3% apontando-se indiferentes e o percentual de “muito satisfeitos” caindo para 45%, enquanto os 55% restantes somente satisfeitos.

Gráfico 13 – Percepção de satisfação (Suposição 4):



Fonte: Elaboração própria (2021)

Portanto, conforme apresentado nos gráficos 12 e 13 e no quadro 7, as suposições 3 e 4 são corroboradas pelos dados obtidos ao que há discrepância entre a percepção dos usuários esporádicos e frequentes, embora em ambos não sejam expressivos os percentuais de desaprovação dos serviços recebidos.

Quadro 7 – Características das solicitações de serviços Gráficos:

	USUÁRIOS FREQUENTES	USUÁRIOS ESPORÁDICOS
PRIORIDADES PRODUTIVAS	40% - altas tiragens, 26% – velocidade na entrega, 34% - impressões coloridas.	31% - altas tiragens, 34% – velocidade na entrega, 34% - impressões coloridas
NATUREZA DAS SOLICITAÇÕES	63% – impressos para divulgação 25% – impressos para apoio operacional 12% - impressões ornamentais	59% – impressos para divulgação 34% – impressos para apoio operacional 7% - impressões para ornamentais
DEFINIÇÃO DO PRODUTO GRÁFICO	68% - Declararam analisar fundamentadamente; 32% - Declararam escolher intuitivamente;	38% - Declararam analisar fundamentadamente; 62% - Declararam escolher intuitivamente.

DEFINIÇÃO DA TIRAGEM	63% - Declararam analisar fundamentadamente; 37% - Declararam escolher intuitivamente;	17% - Declararam analisar fundamentadamente; 83% - Declararam escolher intuitivamente
PRAZO DE ANTECEDÊNCIA E PLANEJAMENTO DA DEMANDA	42% - duas semanas de antecedência; 43% - um mês de antecedência; 15% - mais de um mês de antecedência.	41% - duas semanas de antecedência; 31% - um mês de antecedência; 28% - mais de um mês de antecedência.
NECESSIDADE DE ALTERAÇÃO DA DEMANDA	55% - necessitou alterar a demanda original	66% - necessitou alterar a demanda original
FRUSTRAÇÃO COM A NECESSIDADE DE ALTERAÇÃO	89% - compreenderam a necessidade de alteração.	45% - compreenderam a necessidade de alteração
PERCEPÇÃO DE EFICÁCIA E EFICIÊNCIA	77% – Excelente; 18% – Bom; 5% - Regular 0% - Ruim 0% - Muito Ruim	41% – Excelente; 52% – Bom; 7% - Regular 0% - Ruim 0% - Muito Ruim
SATISFAÇÃO GERAL COM O SERVIÇO	70% - Muito Satisfeito 27% - Satisfeito 3% - Indiferente: nem satisfeito, nem insatisfeito 0% - Insatisfeito 0% - Muito Insatisfeito	45% - Muito Satisfeito 55% - Satisfeito 0% - Indiferente: nem satisfeito, nem insatisfeito 0% - Insatisfeito 0% - Muito Insatisfeito

Fonte: Elaboração própria (2021)

4.2.2. Análise dos dados das perguntas abertas

A análise das perguntas abertas do questionário foi executada pela análise de conteúdo, que inicia seu processo pela organização dos dados, ao levantar aqueles relevantes ao problema de pesquisa. Após isso, é seguido pelo processo de codificação e categorização dos dados (BARDIN, 2011)

O processo de organização destes dados se deu pelo *software Microsoft Excel* pelo resgate e planilhamento das respostas às perguntas abertas na unidade de contexto, analisando-as por oito unidades de registro, conforme exibido na tabela 5 a seguir, e agrupadas pelas seguintes temáticas no processo de categorização.

Tabela 5 – Codificação e categorização por temática

UNIDADE DE REGISTRO	CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO POR TEMÁTICA EXPRESSIVA
<ul style="list-style-type: none"> • PERCEPÇÃO SOBRE O ATENDIMENTO INICIAL • PERCEPÇÃO SOBRE A CRIAÇÃO / EDITORAÇÃO • PERCEPÇÃO SOBRE A PRODUÇÃO • PERCEPÇÃO SOBRE A EXPEDIÇÃO • DESCONFORTO • INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não percebeu ponto baixo / não teve reclamações ○ Ausência de serviço de entrega ○ Necessidade de alteração na demanda original para viabilizá-la ○ Site com informações insuficientes ○ Desejo por modalidades de impressão indisponíveis / Aumentar capacidade técnica ○ Dúvidas sobre aquisição de materiais específicos (sob demanda) pela unidade solicitante ○ Dúvidas técnicas / Desejo por maiores informações técnicas sobre equipamentos/insumos ○ Prazos ○ Insatisfação geral
<ul style="list-style-type: none"> • INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Velocidade do atendimento ○ Excelência técnica ○ Equipe educada, com bom atendimento ou responsável ○ Eficiência produtiva / Preocupação com a economicidade produtiva
<ul style="list-style-type: none"> • SITE 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não percebeu ponto baixo / não teve reclamações ○ Aumentar acessibilidade ○ Melhorar portfólio ○ Oferecer Checklist ○ Oferecer manual de orientações ○ Oferecer Gabaritos para download ○ Oferecer contatos de mercado fornecedor de insumos ○ Carta de serviços ○ Redes sociais ○ Divulgação do site institucional ○ Aplicativos / chat ○ Dúvidas técnicas / Desejo por maiores informações técnicas ○ Dúvidas sobre aquisição de materiais específicos (sob demanda) pela unidade solicitante

Fonte: Elaboração própria (2021)

Foi solicitado aos usuários que relatassem sua experiência ao longo do serviço. Muitos usuários optaram por não manifestar opinião nesses campos, porém, para melhor captação dos dados, daqueles respondentes que responderam às questões abertas, foi segmentado o atendimento em 4 etapas: Atendimento inicial; Criação/Editoração; Produção; e Expedição. Abaixo, segue análise dos dados sobre as etapas do serviço:

- **PERCEPÇÃO SOBRE O ATENDIMENTO INICIAL:**

Dentre os usuários frequentes há maior ciência sobre os recursos disponíveis para o atendimento, houve somente dois relatos sobre esta fase do serviço, nos quais relataram eventos adversos isolados. Especificamente, o respondente 28, da Faculdade de Farmácia, relatou que foi tratado com cortesia, porém sentiu dificuldades técnicas durante o processo de demanda. Já o respondente 55, da Escola de Belas-Artes, apontou que embora tenha se sentido bem informado e que o serviço tenha ocorrido bem, sentiu uma frustração pontual durante um dos serviços.

Já dentre os esporádicos, houve relatos sobre frustrações com as necessidades de alteração das demandas originais. Dentre elas, cita-se o respondente 53, usuário do NEPP-DH, que apontou ter sido bem atendido, mas que gostaria de ter mais informações disponíveis para não ser necessário alterar a demanda original.

- **PERCEPÇÃO SOBRE A CRIAÇÃO/EDITORIAÇÃO:**

Nesta etapa as respostas entre frequentes e esporádicos foram positivas ou neutras, sem manifestar insatisfações, elogiando ou alegando não haver quaisquer problemas durante a execução, como por exemplo o respondente 50, usuário do Instituto de Psiquiatria, que foram “excepcionais comigo durante o trabalho”.

- **PERCEPÇÃO SOBRE A PRODUÇÃO:**

Esta etapa de produção não recebeu relatos abertos de nenhum dos respondentes.

- **PERCEPÇÃO SOBRE A EXPEDIÇÃO:**

Nesta etapa houve relatos somente dos usuários esporádicos, nos quais todos manifestaram insatisfação com a ausência de um serviço de entrega do material impresso disponível para expedição, como o respondente 56, do Instituto de Psicologia, que sinalizou ter ficado “triste/frustrado” e que teve “problema para buscar o material”. O mesmo relato não foi feito por usuários frequentes, dado que conhecem os recursos disponíveis e sabem que a Divisão não possui veículo próprio.

Os respondentes também foram questionados sobre seus incidentes críticos negativos e positivos durante o serviço. Seguem seus relatos:

- **INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO:**

Foi maior o percentual de eventos críticos negativos entre os usuários esporádicos, onde 59% dos respondentes teve algum ponto negativo a comentar, enquanto entre os frequentes somente 40% teve alguma experiência ruim durante seus atendimentos.

Entre os usuários esporádicos, as maiores dificuldades relatadas foram relacionadas à ausência de serviço de entrega (problema para 21% dos respondentes), à eventuais necessidades de alteração da demanda original (registrado como problema em outros 21% das respostas), assim como sobre dúvidas técnicas sobre as possibilidades de impressão (problema em 10% das respostas). Dentre os usuários que apresentaram insatisfação se destacam os comentários do respondente 53, já citado, que protesta por mais orientações técnicas para consulta imediata no site, e o respondente 68, do Instituto de Macromoléculas, que pede pela produção de brindes personalizados para eventos, que seriam possíveis por equipamentos serigráficos indisponíveis na estrutura atual.

Entre os usuários frequentes se repetiu, entre os obstáculos identificados, dúvidas quanto às modalidades de produção de brindes (processos gráficos) e à aquisição de insumos específicos para produção. Nessa categoria pode-se citar os usuário 40, da Pró-Reitoria de Pessoal, 2 e 8, da Pró-Reitoria de Extensão, que também desejam itens que atualmente não são possíveis produzir e registram seu desconforto citando a “falta de equipamentos”, sem a ciência que se trata de outra modalidade industrial de impressão, distinta daquelas disponíveis na unidade.

- **INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO:**

Quanto aos eventos positivos relacionados à experiência, os retornos foram codificados em 4 tópicos, conforme o quadro a seguir, no qual estão compilados percentuais semelhantes para ambos os grupos de usuários.

Quadro 8 – Temáticas dos incidentes críticos positivos

	USUÁRIOS FREQUENTES	USUÁRIOS ESPORÁDICOS
Responsabilidade e educação da equipe	40%	36%
Excelência técnica	34%	34%
Atendimento rápido	21%	23%
Eficiência produtiva e preocupação com a economicidade produtiva	8%	5%

Fonte: Elaboração própria (2021)

Nessa categoria, dentre os usuário frequentes se destacam os relatos a respeito da qualidade técnica e cordial dos profissionais, como apontado pelos respondentes 8, da da Pró-Reitoria de Extensão, 12, da Prefeitura Universitária, e 10, da Secretaria Administrativa do Gabinete da Reitoria, que citam “bom atendimento por funcionários do setor” e a “preocupação com a devida orientação em relação às diferentes demandas”.

Já entre os usuários esporádicos se destacam respostas quanto à velocidade no atendimento, como pelos respondentes 54, do Instituto de Microbiologia, 56, do Instituto de Psicologia, 60, da Decania do CCMN, e 64, do Instituto de Relações Internacionais e Defesa, e o bom atendimento citado, por exemplo, pelos respondentes 52, do Observatório do Valongo, 53, do NEPP-DH, e 62, do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional.

- **SITE**

Quanto ao site institucional da divisão, houve relatos dispersos sobre diferentes características, que apresentaram soluções potenciais, conforme o quadro a seguir.

Quadro 9 – Relatos sobre o site da unidade

TEMÁTICAS DOS RELATOS	USUÁRIOS FREQUENTES	USUÁRIOS ESPORÁDICOS
Não percebeu ponto baixo / não teve reclamações	11%	11%
Aumentar acessibilidade	2%	2%
Disponibilizar Portfólio	2%	11%
Disponibilizar checklist	2%	4%
Disponibilizar manual de orientações	4%	4%
Disponibilizar gabaritos para download	0%	2%
Disponibilizar contatos de fornecedores de insumos gráficos	2%	2%
Apresentar carta de serviços	4%	0%
Redes sociais	4%	0%
Divulgação do site institucional	2%	0%
Chat	4%	2%
Dúvidas técnicas	9%	13%
Dúvidas de aquisições de insumos específicos (sob demanda)	2%	0%

Fonte: Elaboração própria (2021)

Os relatos sobre o site retornaram resultados diversos, mas relevantes pelo valor apresentado, pois além de confirmarem pressupostos sobre soluções (como a suposição 1 citada pelo usuário 48, do Projeto Circula CT). Além disso, forneceram ideias novas que foram incorporadas às propostas apresentadas nos apêndices D e E, como o oferecimento de um checklist de verificação para o usuário, citada pelo respondente 57, da Faculdade de Odontologia, e 41, do Restaurante Universitário; e a disponibilização de um portfólio de itens efetivamente produzidos como referência, citado pelo respondente 50, do Instituto de Psiquiatria, e 54, do instituto de Microbiologia. Logo, reproduziu-se o propósito de centrar-se no usuário e em suas contribuições para melhorar diretamente sua experiência de uso e fornecer fundamento importante para formulação das propostas da pesquisa.

4.3 Proto-Personas

Como apresentado no referencial teórico, as proto-personas são utilizadas no design de serviços para compilar e evidenciar dados sobre um coletivo de usuários para representar seus interesses e padrões de comportamento (STICKDORN, SCHNEIDER, 2014; KALBACH, 2019).

Assim, os dados brutos oriundos dos instrumentos de coleta permitiram a geração das proto-personas dos usuários esporádicos e frequentes utilizando dados reais que, analisados e processados, os personificaram em uma projeção fictícia mas representativa deles como instrumento para criação de soluções assertivas. Logo, o sucesso dessa ferramenta está ligado diretamente à perícia da análise e das práticas exequíveis para auxiliá-los na superação de desafios típicos.

Portanto, a seguir, nas figuras 5 e 6, apresentam-se respectivamente as proto-personas das duas categorias de usuários elencadas, cuja designação foi categorizada através da análise de conteúdo aplicada nos dados documentais oriundos dos registros de produção. Adjuntamente, seus dados, comportamentos típicos, dores e respectivas potenciais soluções foram colhidas dos dados tratados oriundos dos questionários.

Figura 5 – Proto-Persona do Usuário Frequente:

 <p>Ingrid</p>	<p>Dados</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Cargo: Técnico(a) Administrativo(a)</i>• <i>Sexo: Feminino</i>• <i>Idade: 51 anos de idade</i>• <i>Tempo de serviço na UFRJ: 10 anos</i> <p>Comportamentos</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Acessa o site da Gráfica.</i>• <i>Faz demandas por e-mail.</i>• <i>Possui relacionamento longo com a Gráfica.</i>• <i>Dada a experiência de uso, reconhece os recursos disponíveis e compreende quando há necessidade de adequação na demanda original para viabilizar sua produção.</i>• <i>No geral, sente-se satisfeita com os serviços.</i>
<p>Dores e necessidades</p> <p><i>Embora a proto-persona típica deste usuário possua relacionamento e experiência de uso, conhecendo os recursos disponíveis (capacidades e limitações), ainda possui dificuldades para planejar as demandas (tanto nos prazos de antecedência de solicitação quanto na formulação adequada da demanda).</i></p>	<p>Potenciais soluções</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Fornecer gabaritos para download que permitam a criação de produtos mais eficientes;</i>• <i>Disponibilizar mais informações técnicas e instruções para criação e formulação adequada da demanda;</i>• <i>Instruir usuários sobre prazos de aquisição de materiais e produção.</i>

Fonte: Elaborado própria com ilustração adaptada de vetor gratuito do www.freepik.com (2021)

A figura 5 apresenta Ingrid, uma servidora representante dos dados oriundos dos usuários frequentes. Esta proto-persona representa os usuários que, entre demandas recorrentes e ocasionais, já reconhece os recursos disponíveis na Divisão por sua experiência de uso e, conseqüentemente, apresenta satisfação geral com os serviços recebidos. Além disso, utiliza o email para solicitações e acessa o site da gráfica, sinalizando adesão ao uso dos facilitadores (propostos a frente) no site.

Figura 6 – Proto-Persona do Usuário Esporádico:

 <p style="text-align: center;">Sofia</p>	<p>Dados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargo: Técnico(a) Administrativo(a) • Sexo: Feminino • Idade: 37 anos de idade • Tempo de serviço na UFRJ: 6 anos <p>Comportamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sente-se à vontade com a tecnologia, mas não acessa o site da Gráfica regularmente. Quando o faz, não sente-se bem informada. • Define intuitivamente as peças e as tiragens solicitadas. • Ao não conhecer bem a estrutura e os recursos disponíveis, sente frustração quando é necessário alterar demandas. • No geral, sente-se medianamente satisfeita.
<p>Dores e necessidades</p> <p>A proto-persona típica do usuário esporádico possui menor experiência de uso da Divisão Gráfica, não conhecendo bem sua estrutura e seus recursos. Por isso, <u>sente frustração em determinadas ocasiões</u> para se adequar aos recursos disponíveis ou devido à formulações intuitivas e inadequadas da demanda.</p>	<p>Potenciais soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a qualidade das informações contidas no site da Divisão, em busca de instruir melhor os usuários com menor experiência de uso dos serviços; • Disponibilizar mais informações sobre recursos técnico e equipamentos; • Disponibilizar instruções para formulação adequada da demanda; • Fornecer gabaritos para download que permitam a criação de produtos eficientes; • Instruir usuários sobre prazos de aquisição de materiais e produção.

Fonte: Elaborado própria com ilustração adaptada de vetor gratuito do www.freepik.com (2021)

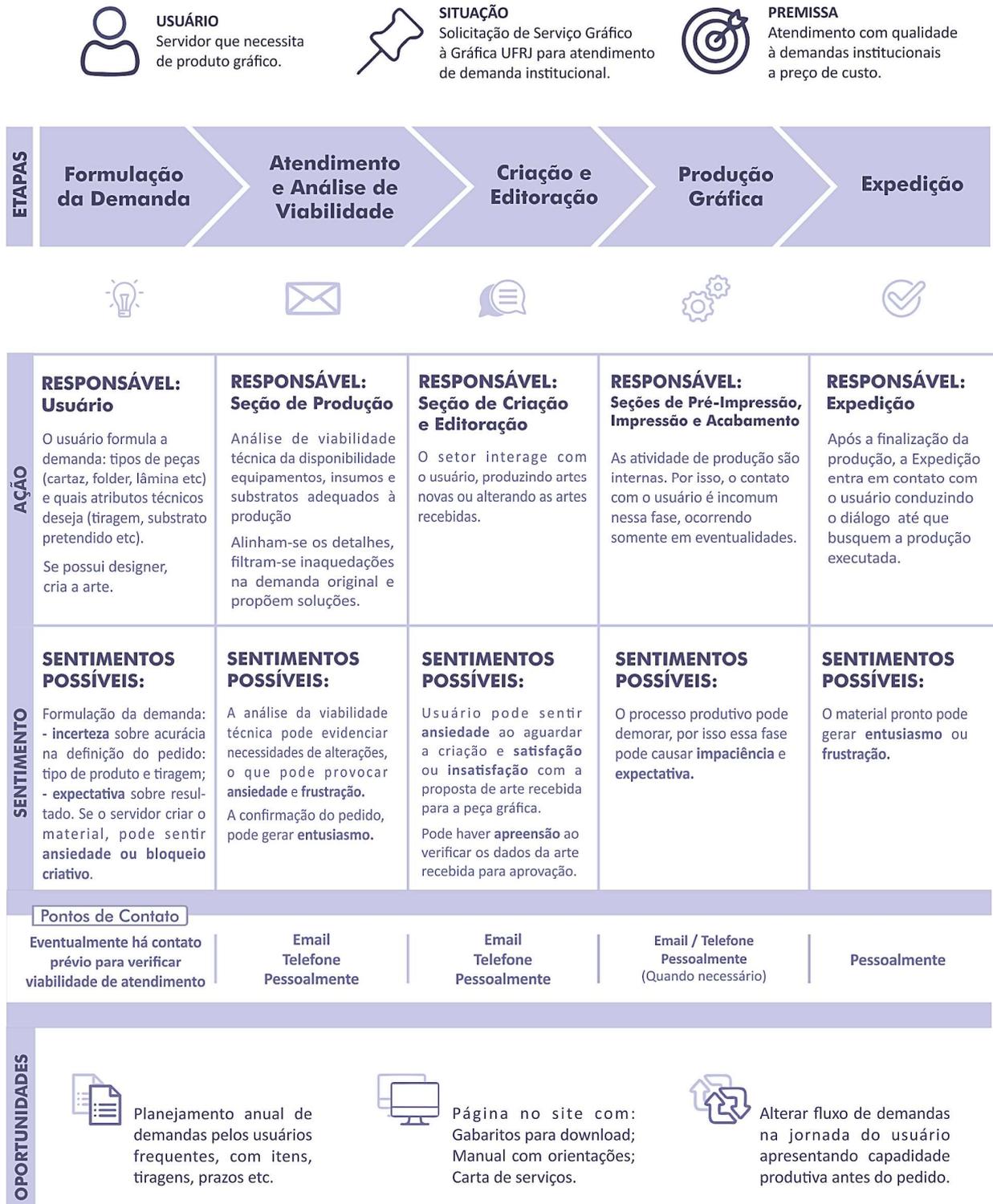
Já a figura 6 ilustra Sofia, uma outra servidora da UFRJ que representa os dados oriundos dos usuários esporádicos. Esta proto-persona apresenta uma experiência relativamente distinta da anterior. Sua relação de uso ainda não é frequente e pelas informações disponíveis até então sobre os serviços no site, não sentia-se bem informada, mesmo sendo uma servidora com afinidade com a tecnologia em sua rotina de trabalho.

Por sua relação ainda incipiente acaba formulando as demandas mais intuitivamente que a proto-persona anterior, o que, ao necessitar alterar para viabilizar tecnicamente a demanda, resulta na maior incidência de frustração, sentindo-se menos satisfeita que Ingrid com os serviços recebidos. Entretanto, assim como Ingrid, sinalizou adesão ao uso dos facilitadores, expressando também a necessidade de melhorias nas informações contidas no site, o que pode permitir futuras demandas mais adequadamente formuladas.

4.4. Jornada do Usuário:

Conforme apresentado na literatura, a jornada do usuário demonstra o caminho típico de um usuário ao utilizar um serviço. Na figura a seguir foi construída a sequência de etapas percorrida pelos usuários da Gráfica UFRJ durante o quinquênio 2015-2019 sob estudo.

Figura 7 – Jornada do Usuário:



Fonte: Elaboração própria (2021)

A jornada do usuário apresentada dá visualidade ao percurso típico existente durante a coleta de dados. Nele, apresenta-se como as unidades usuárias solicitam serviços à Divisão Gráfica, anteriormente às propostas dessa pesquisa. Logo, a jornada exposta na figura 6 revela o caminho típico do usuário até a confecção desta pesquisa, tendo uma nova jornada sugerida na seção 5.2 ao incorporar demais propostas elaboradas nesse design de serviços aplicado.

Portanto, esta jornada do usuário ilustrada na figura 6 foi construída a partir do mapeamento das etapas de serviços da formulação da demanda pela unidade solicitante à expedição do material impresso embalado, indexando as percepções e emoções vivenciadas pelos usuários colhidas na subseção de Experiência do questionário.

A estrutura da jornada se dá evidenciando quem é e qual a situação narrada, detalhando as fases de atendimento dessa rotina sob a sua perspectiva, que nesse diagrama são cinco: formulação da demanda; atendimento e análise de viabilidade; criação e editoração; produção gráfica; e, expedição. Após, são expostos sucintamente “quem” e “o que” ocorre nessa fase para abaixo evidenciar a percepção deste usuário, o maior criador de valor dessa ferramenta, pois esta fase-a-fase expõe representativamente (com base nos dados oriundos da pesquisa) como o usuário típico vivencia a experiência, Nessa pesquisa, com o propósito de buscar soluções deu-se ênfase aos sentimentos que poderiam ser tratados ao longo dessa pesquisa, logo aos obstáculos e dores, para permitir a produção de solucionadores durante a aplicação do duplo diamante ao longo das propostas de pesquisa a partir das oportunidades identificadas.

Por fim, destaca-se ainda que a jornada do usuário apresenta o percurso operacional e as percepções vivenciadas pela perspectiva específica do usuário, informação de absoluto valor para projetos centrados no usuário. Para outros detalhes de caráter operacional, como atividades fins e acessórias, é pertinente a leitura do *blueprint* dos serviços na próxima subseção.

4.5. *Blueprint* de Serviço

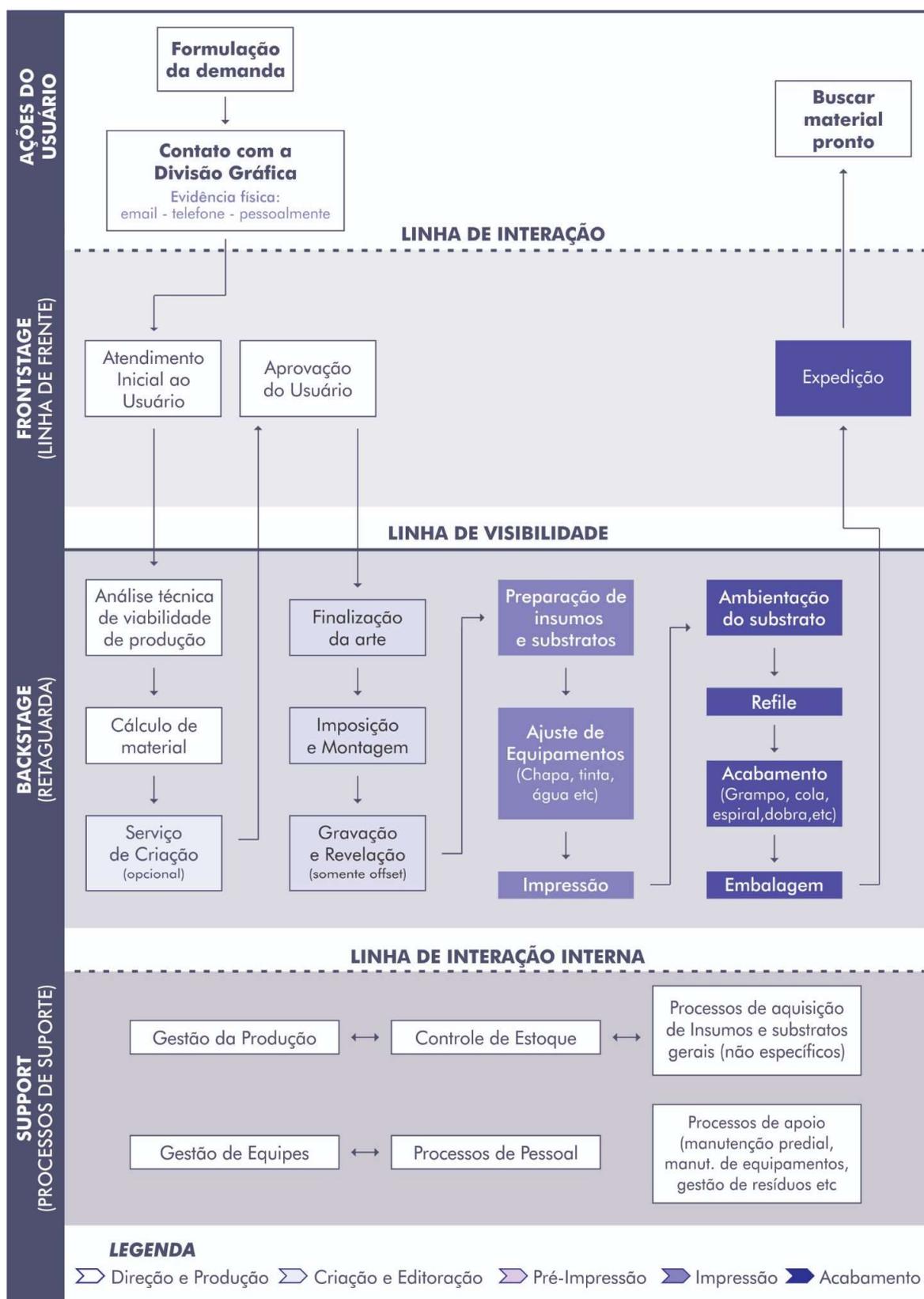
A figura 8, reproduzida ao fim da seção, expõe o *blueprint* de serviços da Gráfica UFRJ, exibindo a estrutura produtiva da unidade, ao apresentar sequencialmente as etapas da cadeia de produção em suas atividades fins e de apoio que permitem o atendimento ao usuário.

Como dito anteriormente, o *blueprint* em contraposição à jornada do usuário apresenta a operação da Divisão Gráfica sob a ótica operacional da mesma, evidenciando seus processos internos ligados à atividade fim e às atividades de suporte para viabilizar sua operação.

Analogamente, o *blueprint* de serviços transmite a radiografia da operação, evidenciando, ainda que sucintamente, detalhamentos técnicos sequenciais da operação industrial da divisão, assim como processos de suporte que os viabilizam, como processo de manutenção, compra de estoque, contratação de manutenção contínua preventiva e corretiva de equipamentos, gestão de resíduos, etc.

Este diagrama evidencia como a Divisão Gráfica opera, evidenciando linearmente na pesquisa e ao usuário (como parte das soluções exibidas) como sua estrutura se dá, auxiliando também ao usuário, principalmente o esporádico, na compreensão sobre os recursos e como estes são empregados para o atendimento às demandas.

Figura 8 – Blueprint dos serviços da Divisão Gráfica



Fonte: Elaboração própria (2021)

5. PROPOSTAS

5.1 Discussão dos Dados

Os conceitos oriundos da literatura sobre o design de serviços e a inovação em serviços centrada no usuário compilados no referencial teórico desta pesquisa foram aplicados ao objeto durante sua investigação, na elaboração técnica dos instrumentos de coleta em campo, e durante o processo de análise dos dados ao: compilar as proto-personas dos usuários; ao mapear a jornada dos usuários com seus respectivos pontos de contato; ao elaborar o *blueprint* dos serviços que permite a visualização dos usuário sobre as etapas do processo produtivo; e ao realizar todas essas atividades sobre a égide do duplo-diamante, no qual as fases sequenciais de divergência e convergência se alternam para investigar o objeto, definir o problema, desenvolver possíveis soluções e entregar propostas de solução (conforme a figura 3).

Os dados documentais da pesquisa estruturaram como efetivamente se deu a produção gráfica no quinquênio 2015-2019 e como os usuários da Divisão de fato demandaram estes serviços. Complementarmente, a investigação em campo colheu a percepção dos usuários ao longo da prestação desses serviços, buscando relatos explícitos dos pontos positivos da experiência e indicando aqueles que careciam de evolução.

Dessa forma os dados processados e expostos nos gráficos 1 (ordens de serviço executadas) e 2 (tiragens produzidas de 2015 a 2019) em conjunto com as tabelas 2 (ordens de serviço executadas) e 3 (tiragens produzidas) explicitaram o caráter *on demand* da produção da Divisão, fortemente dependente das demandas vigentes da comunidade universitária durante sua operação.

Simultaneamente, foi esmiuçado o grande volume de dados dos cinco anos de produção, reproduzido nos quadros 2 (frequência de solicitações pelas unidades usuárias) e 3 (tipos de demanda de acordo com sua recorrência) que revelaram aprofundadamente os tipos de usuários e como as demandas se comportam em relação à recorrência das solicitações.

Especificamente, no quadro 2, mensurou-se a maturidade do relacionamento dessas unidades usuárias com a Divisão Gráfica, apurando as 29 unidades usuárias esporádicas e 47 unidades usuárias frequentes no quinquênio 2015-2019. Já no quadro 3 foi processada e exposta a recorrência das solicitações, revelando 335 demandas ocasionais e 166 demandas recorrentes

A frente, foi elaborada a fundamental etapa de coleta direta da percepção dos usuários sobre sua experiência dos serviços. Durante a etapa fechada desse instrumento, tal apuração sob metodologia científica buscou retorno para as hipóteses elencadas na tabela 1 (suposições sobre a experiência dos usuários) de acordo com os quantitativos mínimos para confiabilidade e validade destes expostos no quadro 4 (quantidade de respostas e parâmetros de mensuração) e concisamente expostos na tabela 4 (quantidade de respostas por unidade usuária).

Nesta etapa da pesquisa fechada do questionário, os gráficos 3 (tempo de serviço na UFRJ) e 4 (faixa de Idade dos usuários), assim como o quadro 5 (características dos usuários) compilaram os dados pertinentes às características dos usuários esporádicos e frequentes, que, portanto foram base para confecção de ambas as proto-personas, representadas nas figura 5 (Proto-Persona do Usuário Frequente) e 6 (Proto-Persona do Usuário Esporádicos). Como exposto no referencial teórico da pesquisa, o uso das proto-personas é uma ferramenta facilitadora oriunda das metodologias de design para objetivamente compilar esclarecidamente como aqueles usuários pensam.

Especificamente, a proto-persona dos usuários frequentes (figura 5), representada pela Ingrid, apresenta uma servidora com maior relacionamento com a unidade que já tem o costume de acessar ao site da UFRJ e conhece os recursos gráficos disponíveis por sua experiência de uso. Entretanto, ainda possui algumas dificuldades para formular adequadamente a demanda. Já a proto-persona do usuário esporádico (figura 6) se compila na figura da Sofia, uma servidora com menor tempo de serviço na UFRJ e que se sente à vontade com a tecnologia. Essa usuária também define intuitivamente as peças e as tiragens solicitadas, sem fundamentação técnica ao demandar, e que possui maior frustração nesse processo por desconhecer os recursos disponíveis, possuindo necessidade de alterar as demandas originais. No geral possui menor satisfação com os serviços gráficos.

Os diagramas de proto-personas evidenciaram os comportamentos registrados pelos usuários ao revelarem seus hábitos e condutas enquanto utilizadores dos serviços, como no gráfico 5 (nível de adesão a disponibilização de material de apoio) e 6 (domínio de softwares gráficos) adjuntos ao quadro 6 (afinidade com tecnologia dos usuários).

Destes, especificamente o gráfico 5 corroborou a suposição 1 que supôs que “Os usuários fariam adesão ao uso de materiais de apoio (gabaritos, checklist, formulários de planejamento anual) fornecidos pela Gráfica para melhorar sua usabilidade dos serviços.”, obtendo parecer positivo em ambos os tipos de usuários, com adesão de 84% entre os frequentes e 97% entre os esporádicos.

Em consonância, foram apresentadas as figuras 5 e 6 das proto-personas nas quais ambas as categorias de usuários se mostraram abertas ao uso desses facilitadores, cujo uso visa a produção de demandas adequadamente formuladas, e, conseqüentemente, por estarem melhor assistidos durante o processo promoverão um serviço com maior percepção de eficiência, eficácia e satisfação. A disponibilidade destes facilitadores, com especial ótica ao fornecimento de informações objetivas sobre os recursos técnicos disponíveis, é valiosa principalmente aos usuários esporádicos, dados os seus relatos abertos nos quais expressivamente solicitavam mais informações técnicas.

Consecutivamente, ao inquirir sobre as demandas e seu processo de elaboração, foram obtidos os dados do gráfico 7 (natureza das solicitações), 8 (formulação da demanda: tipo de produto gráfico), 9 (formulação da demanda: tiragens), 10 (formulação da demanda: prazo de antecedência), 11 (sentimento durante alterações da demanda), 12 (percepção de eficácia e eficiência), 13 (percepção de satisfação) e do quadro 7 (características das solicitações de serviços Gráficos), conforme expostos a seguir.

Os gráficos 8, 9 e 10 corroboraram parcialmente a suposição 2 que supôs “A formulação da demanda (definição da tiragem, tipo de produto gráfico e prazo planejamento/execução) entre os usuários esporádicos e frequentes se dá intuitivamente, ou seja, sem fundamentação técnica” revelando que a maioria dos usuários esporádicos demanda intuitivamente, sem analisar tecnicamente. O que entre os usuários frequentes não se repete na maioria dos respondentes, mas ainda apresenta percentual expressivo. Essa suposição como um todo reforça que os usuários precisam de um canal com informações e esclarecimentos que os instrua melhor a formulação da demanda. Além disso, os usuários foram questionados sobre aspectos relacionados ao *user experience* deles durante o provimento dos serviços quanto à eficácia, eficiência e seu nível de satisfação para, conforme a literatura, aludir à percepção de sucesso do serviço quanto ao objetivo e à relevância deste durante a usabilidade (KNIJNENBURG, 2012; FINSTAD, 2010).

Dessa forma, a suposição 3, apresentada pelo gráfico 12, corroborou-se ao supor que “a percepção sobre a eficácia e eficiência dos serviços da Divisão Gráfica se apresenta diferentemente entre os usuários esporádicos e frequentes” dado que foi observado que entre os usuários frequentes há maior percepção de excelência do que entre os esporádicos. Esse resultado se repete na suposição 4, representada pelo gráfico 13, que supôs que também “a

satisfação sobre os serviços da Divisão Gráfica se apresenta diferentemente entre os usuários esporádicos e frequentes.”. Da mesma forma, corrobora-se que entre os usuários frequentes há maior satisfação do que entre os usuários esporádicos.

Concomitantemente, as suposições 3 e 4 focaram em mensurar como os usuários observam os serviços holisticamente e como a frustração pode se manifestar frente ao serviço recebido de acordo com a *User Experience*. Dado que esta pesquisa busca o desenvolvimento de uma melhor entrega nos serviços ofertados, é pertinente a compreensão desta dinâmica para formular formas de curar ou, ao menos, neutralizar as frustrações decorrentes da prestação dos serviços. Neste intento, adiciona-se a análise dos dados obtidos nas questões abertas, formuladas com o intuito de compreender esses aspectos.

A tabela 5 (codificação e categorização por temática), sob análise de conteúdo, compilou as unidades de registro e as codificações e categorizações por temáticas ao longo dos relatos abertos dos respondentes. Nestes foram feitos relatos específicos sobre as fases da prestação do serviço (atendimento inicial, criação/editoração, produção e expedição), sobre os incidentes críticos negativos e positivos e sobre o site institucional da divisão. Ao avaliar as fases da prestação do serviços, os maiores apontamentos foram relacionados às dúvidas quanto aos processos produtivos, à aquisição de insumos específicos e a ausência de serviço de entrega. Além disso, houve destaque para frustração oriunda da necessidade de alterar a demanda original quando esta, conforme inicialmente pensada pelo usuário, não era possível de produzir com os recursos existentes, logo que para se tornar viável compulsoriamente necessita ser editada.

Já quanto aos incidentes críticos positivos, apresentados no quadro 8 (temáticas dos incidentes críticos positivos) a experiência dos usuários relatou, em ordem decrescente, que as virtudes dos serviços da Divisão Gráfica estão no atendimento rápido; na excelência técnica; na responsabilidade e educação da equipe; na eficiência produtiva; e na preocupação com a economicidade produtiva.

De forma geral, os eventos com relatos negativos são oriundos de situações onde o usuário desconhecia os recursos gráficos. Por isso, as soluções propostas a seguir para as questões vigentes buscam conscientizar e orientar, principalmente entre os usuários com menor relacionamento, os que apresentaram maior frustração e maior dificuldade para formular fundamentadamente as demandas.

Por fim, os relatos sobre o site, presentes no quadro 9 (relatos sobre o site da unidade), apresentaram retornos diversos, porém sólidos à pesquisa ao que além de confirmarem elementos pressupostos pela pesquisadora como potenciais soluções, forneceram, sob a ótica do usuário, novas ideias, corroborando o valor de soluções centradas no usuário para desenvolver a entrega dos serviços e sua experiência de uso. Os relatos sugeriram a disponibilização inédita ou melhoria de exemplos produtivos (portfólio), orientações técnicas (manual), arquivos com modelos (gabaritos), checklist, contatos de fornecedores, chat e redes sociais.

5.2 Propostas

Conforme aplicada a metodologia de pesquisa, na qual se organizou, codificou e categorizou os dados, se apresentam os resultados inferenciais dessa análise. Da mesma forma, conforme aplicação dos conceitos oriundos do referencial teórico, como o processo de inovação sob abordagem baseada em serviços (oriundo da literatura de Gallouj (1998) e apresentado na figura 2) no qual há centralidade no usuário dos serviços para projetar soluções; e, da aplicação da dinâmica do duplo-diamante (fundamentada em Brown (2018) e exposta na figura 3) que diverge e converge em duas fases partindo do problema pressuposto à proposta de solução, investigando e definindo pontos a desenvolver (pelas coletas em campo) e desenvolvendo e entregando propostas de solução (expostas a frente).

Estas soluções, concomitantemente, foram orientadas pelas premissas do design de serviços que, segundo Stickdorn e Schneider (2014), norteiam que deve haver centralidade no usuário e estímulo à cocriatividade desse stakeholder. Além, deve haver sequencialidade, evidencialidade e holisticidade de toda cadeia de serviços investigada. Dessa forma, as premissas alinham-se ao segmento do referencial que elencou a aplicação das proto-personas, jornada do usuário e *blueprint* dos serviços à pesquisa.

Portanto, a primeira etapa de divergência do duplo-diamante ocorreu durante o descobrimento dos problemas a sanar, e a etapa de convergência ao definirem-se as questões a tratar. Logo, ambas se deram ao longo do processo de coleta de dados documentais e juntos aos usuários por questionário anônimo. Já a segunda etapa de divergência foi caracterizada pela etapa de ideação na qual são desenvolvidas potenciais soluções, e a de convergência orientou-se a entrega de propostas de soluções aplicadas e exequíveis à realidade do objeto.

Adjuntamente, conforme aplicação do referencial teórico e fundamentando-se nos dados coletados sobre os usuários, foram forjadas as proto-personas (figuras 4 e 5) e a jornada do usuário da divisão gráfica (figura 6), que permitiram a visualização homogeneizada das características de ambas as categorias de usuários ao longo de seu processo de atendimento e a ideação de soluções focadas e aplicadas.

Dessa forma, ao consolidar os dados oriundos da coleta junto aos usuários e relacioná-los aos dados documentais, foram mapeados pontos de desenvolvimento e estruturadas soluções aplicadas à organização para refinar os serviços prestados sob a percepção dos usuários, provendo informações e serviços em conformidade com os objetivos de uma organização pública de qualidade ao atender com foco na sociedade usuária. Portanto, aplicando os conceitos do referencial teórico para alcançar o objetivo através da inovação centrada no usuário e do design de serviços ao investigar os dados de produção e a percepções dos usuários sobre os serviços, e após, propondo soluções aplicadas para o desenvolvimento da entrega dos serviços:

- **NOVA JORNADA DO USUÁRIO**

O típico usuário da divisão gráfica não é um profissional do segmento criativo (designer, programador visual etc). Logo ser um usuário leigo pode contribuir para incidência de frustração entre os usuários, principalmente entre os esporádicos pela ocorrência de demandas formuladas inadequadamente, que os expõe à inviabilidades de produção ou a potenciais maiores custos produtivos nas solicitações.

A jornada proposta na figura a seguir sugere um novo percurso típico para o usuário, no qual este estaria melhor assistido para formular sua demanda, tendo à disposição facilitadores, ou seja materiais de apoio que permitem um produto adequado e tecnicamente ajustado aos recursos técnicos disponíveis, fomentando um melhor emprego do custo produtivo, bem como mantendo a função e a estética da peça. Ademais, com o auxílio das demais propostas elencadas o usuário poderia experimentar uma jornada mais satisfatória.

Figura 9 – Jornada do Usuário Proposta



Fonte: Elaboração própria (2021)

- **REFORMULAÇÃO DO SITE INSTITUCIONAL COM:**

Conforme o andamento da pesquisa e a identificação dos pontos a melhorar, assim como a jornada sugerida no tópico anterior, se consolidou a necessidade de disponibilizar instrumentos, ou seja, facilitadores da usabilidade dos serviços às unidades usuárias que, portanto, permitiriam a nova jornada do usuário sugerida: mais fluida e orientada a solução das demandas vigentes dos usuários, conforme as propostas a seguir.

- **Orientações técnicas (APÊNDICE D)**

A redação desse deve focar em ser informativa, porém pertinente ao público leigo na área gráfica, oferecendo informação esclarecedora e orientadora que pacifique as dúvidas e dificuldades dos usuários de forma objetiva e acessível, dado que uma redação excessivamente técnica afastaria a atenção e o entendimento do leitor leigo, como:

- Uma sucinta explicação sobre os objetivos de cada método de impressão disponível, também esclarecendo aqueles dos quais não dispõe para atender, como flexografia, rotogravura e serigrafia;

- A disponibilização do *blueprint* de serviços da divisão (figura 7) que elucida ao usuário leigo como sua demanda é operacionalizada internamente na Gráfica, focando também em mitigar dúvidas operacionais.
 - Evidenciar que os prazos de produção da Gráfica UFRJ, como organização pública, repercutem especificidades deste tipo de organização. Logo, o planejamento prévio da demanda é imperativo, principalmente quando há necessidade de aquisição de insumos específicos, dado que é necessário prazo hábil à execução das legislações pertinentes à aquisição de materiais com recursos públicos.
 - Nesta página devem conter orientações e determinações técnicas para execução correta das artes, incluindo indicações sobre resolução de imagens, emprego da escala correta de cores, formatação do arquivo em escala correta, orientações para finalização dos arquivos, assim como instruções para economicidade.
-
- **Portfólio (APÊNDICE D)**

Além de fornecer orientações, é importante dar materialidade às diretrizes, apresentando exemplos de itens produzidos com qualidade, boa estética e respeito à funcionalidade necessária.
 - **Gabaritos (APÊNDICE D)**

Os gabaritos são modelos para download de peças gráficas de regular fornecimento, como folder, cartaz, filipeta etc, já em formatos que propiciam o melhor aproveitamento do substrato bruto, dado que as resmas comerciais gráficas possuem o tamanho padrão de 66cm x 96cm (altura x largura). Logo, ao disponibilizar gabaritos padronizados, fomenta-se o melhor uso desse material e zelo pela economicidade dos recursos públicos.

Por fim, os gabaritos também mitigam problemas técnicos relacionados à finalização adequada e com qualidade dos arquivos, já reservando local na arte para linhas de corte, linhas de dobra, margem de segurança e sangria (com orientações anexas aos arquivos).
 - **Pesquisa permanente de qualidade (APÊNDICE D)**

Disponibilizar on-line uma pesquisa permanente, semelhante ao APÊNDICE A, para manter ativo e atualizado o diálogo com os usuários.
 - **Serviço de entrega (APÊNDICE D)**

Embora a Divisão Gráfica não disponha de veículo próprio para serviço de entrega há, à época desta pesquisa, disponibilidade de serviço de transporte, sob agendamento, de veículos da Divisão de Frota Oficial que podem ser solicitados pelas unidades para serviços institucionais. Portanto, o site institucional da gráfica deve apresentar essa opção, informando os contatos da divisão responsável pelo serviço.

- **Checklist de verificação (APÊNDICE E)**
Complementar ao item anterior está o oferecimento de um checklist objetivo para conferência do usuário antes de submeter sua demanda, constando determinações de escopo técnico objetivo para que o usuário tenha fácil acesso àquilo que necessita desenvolver para ter um produto correto.

- **Planejamento anual de demandas (APÊNDICE F)**
Conforme avaliado no Quadro 3, há demandas que ocorrem recorrentemente e, portanto, podem ter previsibilidade de produção calculada. Dessa forma, propõe-se disponibilidade on-line e a adoção do envio no 3º trimestre de cada ano (para haver tempo para aquisição de insumos e substratos) às unidades de um formulário anual de demandas, conforme o APÊNDICE F. Baseado neste, a Seção de Produção, além de planejar sua produção para o ano seguinte, poderá avaliar as solicitações, com capacidade de orientar as unidades quanto a equívocos, mitigando problemas.

Conforme exposto, as soluções identificadas permearam pontos a melhorar na comunicação, principalmente sobre orientações técnicas, e pela disponibilização dos citados facilitadores da usabilidade: materiais de apoio como gabaritos para download, checklist de verificação da demanda e formulários de planejamento.

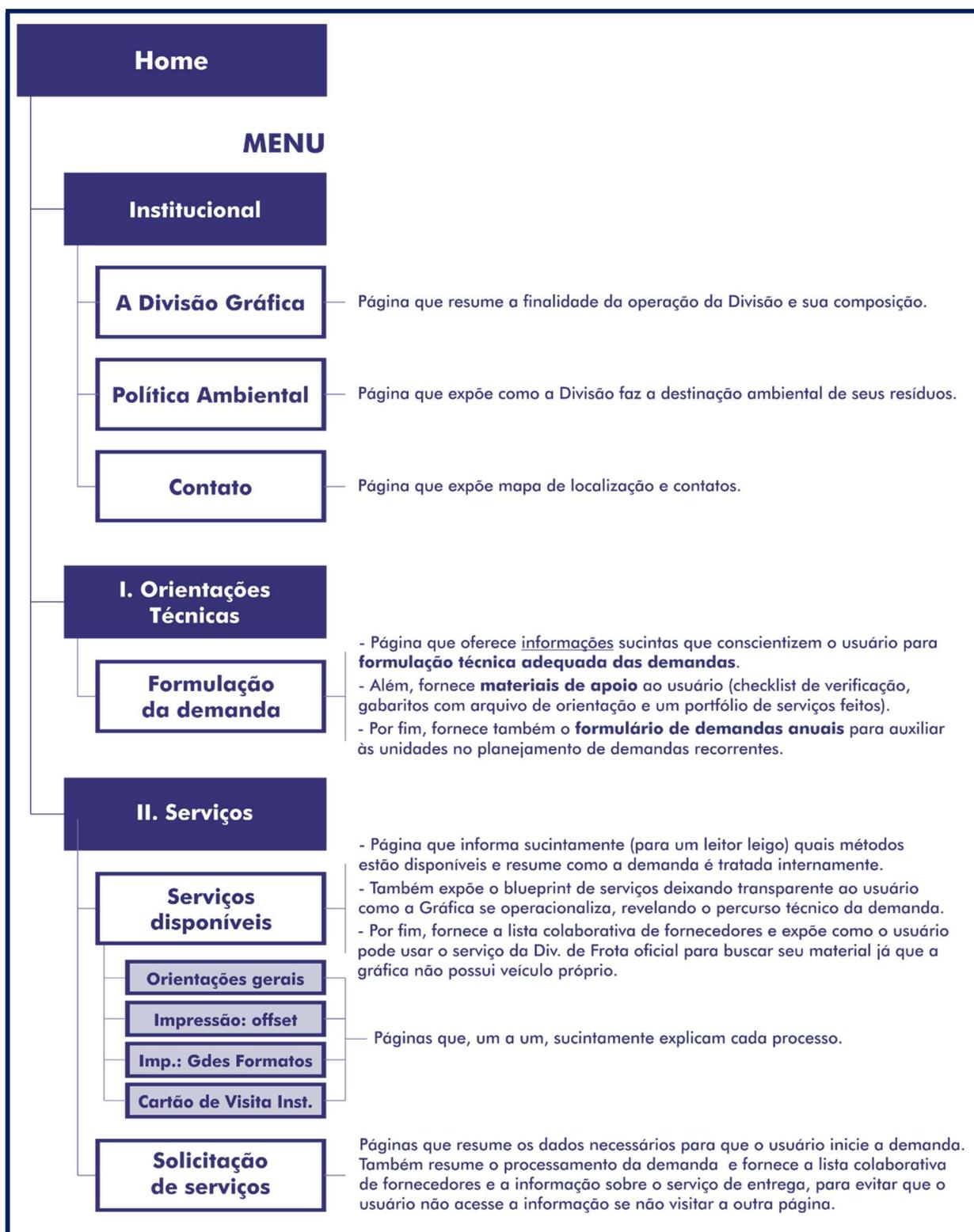
Dessa forma, conforme apresentado, as propostas de solução aplicadas e exequíveis para as lacunas identificadas diretamente se dão pela reformulação do site institucional da Divisão Gráfica. Por isso, conforme sinergia demonstrada no referencial teórico entre o Design de Serviços e o *User Experience* (UX), apresenta-se a figura 9 que explicita a modelagem do conteúdo da arquitetura da informação usada para cadenciar as informações ao longo das páginas.

Destaca-se que à época desta pesquisa, o desenho das interfaces apresentou determinadas limitações impostas pelo tema institucional disponibilizado em *joomla*. Esse contexto especificamente delimita, através do tema de *template* disponível, a paleta, as tipografias, os estilos etc disponíveis à edição das interfaces apresentadas.

De forma geral, o framework dessa experiência de uso visa apresentar de forma evidente e linear as informações ao longo das páginas, iniciando-se numa página que orienta a formulação da demanda, passando por um outro conjunto que apresenta informações sobre os serviços disponíveis e finalizando em uma página onde compila-se o procedimento de solicitação da demanda. Ainda, de forma acessória, há página que apresenta institucionalmente a divisão, uma segunda que apresenta a política ambiental desenvolvida e uma última que expõe dados de acesso, contato e horários de atendimento ao público.

A figura 10, portanto, resume a estrutura proposta de atualização no site institucional da divisão como canal para disponibilizar as soluções que se elencaram necessárias e exequíveis ao centrar-se nas necessidades dos usuários e em como dirimir os problemas atuais em sua usabilidade dos serviços da Gráfica da UFRJ, sob a ótica da literatura e das ferramentas fornecidas pelo Design de Serviços para maior qualidade nos serviços ao centrar-se no usuário.

Figura 10 - Proposta de estrutura do site institucional (*sitemap*):



Fonte: Elaboração própria (2021)

A estrutura apresentada aplica conceitos do UX ao apresentar um percurso linear da orientação técnica para formulação da demanda à solicitação efetiva do serviço, passando por um sucinto esclarecimento técnico, destinado ao usuário leigo (frequente ou esporádico), sobre os recursos disponíveis.

Além disso, a estrutura proposta atua em consonância com as proto-personas identificadas e com a jornada do usuário proposta que inicia-se na “formulação orientada da demanda” na qual o usuário possui a sua disposição facilitadores, com orientações técnicas e ferramentas para download, para sua melhor usabilidade dos serviços, assim como para buscar o desenvolvimento de maior percepção de eficiência, eficácia e satisfação.

Portanto, as propostas apresentadas, sob a aplicação dos conceitos oriundos do referencial teórico focados no design de serviço e na inovação centrada no usuário para, em conjunto, promover um produto aplicado e exequível que desenvolveria maior qualidade nos serviços prestados ao focar na experiência do usuário destes serviços.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa aplicada relatou como foi aplicado o estado da arte da literatura sobre a inovação em serviços centrada no usuário e o design de serviços, que forneceram ferramentas aplicadas em uma organização pública com produção industrial gráfica e fundamentaram a investigação e desenho de soluções centradas nos usuários

Logo, a presente pesquisa alcançou seus objetivos finais e intermediários ao centrar-se em seus usuários e em suas necessidades vigentes. Os dados efetivos de produção e as percepções da experiência dos usuários foram coletados, tratados, analisados e processados pela aplicação do design de serviços através do uso das proto-personas, jornada do usuário e blueprint de serviços, permitindo indutivamente a avaliação das suposições e a proposição de soluções aplicadas para entrega de um serviço com visível maior valor ao seu usuário.

Complementarmente, para pesquisas futuras sugere-se colher também adjacentes à experiência, como dados culturais e ambientais do objeto de estudo e de seus respectivos usuários, para enriquecer os dados através de uma visão ainda mais holística, que permitiria maior *business intelligence* para analisar os dados organizacionais e, assim, tomadas de decisão ainda mais *data driven*.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Milene Félix. Dinâmica das interações na inovação em serviços centrada no usuário à luz da estratégia como prática. 2018.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation in services. *Research policy*, v. 15, n. 4, p. 161-173, 1986.
- BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books Editora, 2018.
- BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. Lógica Dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.
- CHELL, E. (2004). Critical incident technique. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; ROSPI, Leonardo. Contribuição à Discussão do Conceito de Qualidade. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007.
- CRESWELL, John W. *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora, 2014.
- CROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994
- DAMANPOUR, Fariborz; GOPALAKRISHNAN, Shanthi. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.
- DANIEL, Vanessa Marques; DE LIMA, Mauricio Pozzebon; DAMBROS, Ângela Maria Ferrari. Innovation capabilities in services: a multi-cases approach. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 2017.
- EASTERBY-SMITH, M. Thorpe; THORPE, R. R. and Lowe, A.(1991). *Management research: An introduction*, v. 1, 1991.
- FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 7-22, 2009.
- FIEDLER, Markus; HOSSFELD, Tobias; TRAN-GIA, Phuoc. A generic quantitative relationship between quality of experience and quality of service. *IEEE Network*, v. 24, n. 2, p. 36-41, 2010.
- FINSTAD, Kraig. The usability metric for user experience. *Interacting with Computers*, v. 22, n. 5, p. 323-327, 2010.
- GALLOUJ, Faïz. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.
- GALLOUJ, Faïz; SAVONA, Maria. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of evolutionary economics*, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.
- GARVIN, D. A. What Does Productt Quality Really Mean. *Sloan Management Review*, USA, Fall 1984

- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- HASSENZAHN, Marc; TRACTINSKY, Noam. User experience-a research agenda. Behaviour & information technology, v. 25, n. 2, p. 91-97, 2006.
- HASSENZAHN, M. The thing and I: understanding the relationship between user and product Funology—From Usability to Enjoyment ed MA Blythe, K Overbeeke, AF Monk and PC Wright. 2005.
- HAUKNES, Johan. Services in innovation-innovation in services. 1998.
- IDOUGH, Djilali; SEFFAH, Ahmed; KOLSKI, Christophe. Adding user experience into the interactive service design loop: a persona-based approach. Behaviour & Information Technology, v. 31, n. 3, p. 287-303, 2012.
- ISO (1999). ISO 13407: Human-centred design processes for interactive systems. Genève: International Organisation for Standardisation.
- ISO (1997). ISO 9241-11: Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs). Part 11 — Guidelines for specifying and measuring usability. Genève: International Organisation for Standardisation.
- JORGE, Gabriela Andre; MIYAKE, Dario Ikuo. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. Production, v. 26, n. 3, p. 590-613, 2016.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 5. reimp. São Paulo: Atlas, p. 310, 2007.
- LIANG, Liting; KUUSISTO, Arja; KUUSISTO, Jari. Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector. Theoretical Issues in Ergonomics Science, v. 19, n. 1, p. 74-100, 2018.
- KALBACH, Jim. Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Alta Books, 2019.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Gulf Professional Publishing, 2004.
- KIM, Sangwon; CHANG, Jennifer; PARK, Hyun; SONG, Seon; CHA, Chang; KIM, Ji ; KANG, Namwoo. Autonomous taxi service design and user experience. International Journal of Human-Computer Interaction, v. 36, n. 5, p. 429-448, 2020.
- KNIJNENBURG, Bart P; WILLEMSSEN, Martijn C.; ZENO, Gatner; SONCU, Hakan; NEWELL, Chris. Explaining the user experience of recommender systems. User Modeling and User-Adapted Interaction, v. 22, n. 4-5, p. 441-504, 2012.
- MILLES. IAN. Innovation in Services. In: FAGERBERG, Jan et al. (Ed.). The Oxford handbook of innovation. Oxford university press, 2005. cap. 16, p. 433-458.
- MOLINA-AZORIN, Jose F. Mixed methods research in strategic management: Impact and applications. Organizational Research Methods, v. 15, n. 1, p. 33-56, 2012.
- MORITZ, Stefan. Service design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design, 2005.

- OBRIST, Marianna; ROTO, Virpi; VÄÄNÄNEN-VAINIO-MATTILA, Kaisa. User experience evaluation: do you know which method to use?. In: CHI 2009 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems. ACM, 2009. p. 2763-2766.
- OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre inovação. 3. ed. Paris: Ocde, 2006.
- OREL, Fatma Demirci; KARA, Ali. Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer services*, v. 21, n. 2, p. 118-129, 2014.
- PEREIRA, Rogério. *User Experience Design: Como criar produtos digitais com foco nas pessoas*. Editora Casa do Código, 2018.
- PERKS, Helen; COOPER, Rachel; JONES, Cassie. Characterizing the role of design in new product development: An empirically derived taxonomy. *Journal of product innovation management*, v. 22, n. 2, p. 111-127, 2005.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale, 2013.
- POLAINE, Andy; LØVLIE, Lavrans; REASON, Ben. *Service design: From insight to inspiration*. Rosenfeld Media, 2013.
- NORMANN, Richard; RAMIREZ, Rafael. *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. 1998.
- RAMOS, M., MERINO, E. A. D., MERINO, G. S. A. D., & FERREIRA, M. G. G. Design de serviços e experiência do usuário (UX): uma análise do re-lacionamento das áreas. *DAPesquisa*, v. 11, n. 16, p. 105-123, 2016.
- ROCHESKA, Slavica; KOSTOSKA, Olivera; ANGELESKI, Marjan; MANCHESKI, Gjorgji. User-Driven Innovation: Towards a New Innovation Paradigm. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, v. 12, n. 1, p. 31-41, 2014.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; DE MELLO, Maria Ivone. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Editora Atlas SA, 1999
- RYU, Kisang; LEE, Hye-Rin; KIM, Woo Gon. The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International journal of contemporary hospitality management*, 2012.
- SCHUMPETER, Joseph. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, 3ª edição. 1988.
- SCHUURMAN, Dimitri; DE MAREZ, Lieven. User-centered innovation: towards a conceptual integration of lead users and Living Labs. In: *Proceedings of COST298-conference The Good, The Bad and The Challenging*. 2009. p. 13-15.
- SIMMONS, Richard; BRENNAN, Carol. User voice and complaints as drivers of innovation in public services. *Public Management Review*, v. 19, n. 8, p. 1085-1104, 2017.
- STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. *Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos*. Bookman Editora, 2014.

- SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faiz. Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, v. 1, n. 1, p. 15-36, 2000.
- SUNDBO, Jon; TOIVONEN, Marja (Ed.). *User-based innovation in services*. Edward Elgar Publishing, 2011.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2009.
- TRISCHLER, Jakob; SCOTT, Donald Robert. Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*, v. 18, n. 5, p. 718-739, 2016.
- TRISCHLER, Jakob; JOHNSON, Mikael; KRISTENSSON, Per. A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. *Journal of Business Research*, v. 116, p. 552-560, 2020.
- VAN BOVEN, Leaf; GILOVICH, Thomas. To do or to have? That is the question. *Journal of personality and social psychology*, v. 85, n. 6, p. 1193, 2003.
- VARGAS, Eduardo Raupp de. *A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França*. 2006.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. In: *The Service-Dominant Logic of Marketing*. Routledge, 2014. p. 21-46.
- VIANNA, Maurício. *Design thinking: inovação em negócios*. Design Thinking, 2012.
- VON HIPPEL, Eric. *The sources of innovation*. 1988.
- VON HIPPEL, Eric; OLIVEIRA, Pedro. *Users as service innovators: The case of banking services*. Research policy, 2011.
- VON TUNZELMANN, Nick; ACHA, Virginia. Innovation in “low-tech” industries. In: *The Oxford handbook of innovation*. 2005.
- YE, Hua; KANKANHALLI, Atreyi. User Service Innovation on Mobile Phone Platforms: Investigating Impacts of Lead Userness, Toolkit Support, and Design Autonomy. *MIS quarterly*, v. 42, n. 1, 2018.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora, 2005.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. *Customer perceptions of service*. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2003.

APÊNDICE A:

PESQUISA ACADÊMICA: USUÁRIOS DA DIVISÃO GRÁFICA

Olá! Tudo bem?

Se você solicitou serviços à Divisão Gráfica da UFRJ de 2015 a 2019, te convido a participar deste questionário, oriundo de pesquisa acadêmica.

PREENCHIMENTO:

Em média, o questionário consome 5 MINUTOS para responder;

USO DOS DADOS:

Nesta pesquisa todos os seus direitos serão respeitados, de acordo com as normas vigentes para estudos sociais com seres humanos.

Os dados coletados deste questionário serão utilizados para fins acadêmicos de melhoria contínua, em cuja análise respeitará sua confidencialidade, sem identificar os participantes.

CONCORDÂNCIA:

Ao responder o questionário, você confirma seu entendimento e concordância quanto a participação da pesquisa descrita.

Agradeço sua disponibilidade e colaboração, destacando que sua contribuição formará base essencial para este estudo em desenvolvimento.

Caroline Dantas

PERSONA

1. Quantas vezes solicitou serviços à Gráfica ?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Uma vez
- Duas vezes
- Três ou mais vezes.

2. Quais foram suas lotações desde 2015 ?

(Obs: Se esteve lotado(a) em mais de um local durante este período, marque quantos forem necessários.)

*Obrigatório / Marque quantas quiser

- Campus Caxias
- Campus Macaé
- Decania do CCJE (Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas)
- CCJE: FACC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

- () CCJE: FND - Faculdade Nacional de Direito
- () CCJE: IE - Instituto de Economia
- () CCJE: COPPEAD - Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
- () CCJE: IPPUR - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional
- () CCJE: IRID - Instituto de Relações Internacionais e Defesa
- () Decania do CCMN (Centro de Ciências Matemáticas e de Natureza)
- () CCMN: IF - Instituto de Física
- () CCMN: IGEO - Instituto de Geociências
- () CCMN: IM - Instituto de Matemática
- () CCMN: IQ - Instituto de Química
- () CCMN: Observatório do Valongo
- () CCMN: NCE
- () Decania do CCS (Centro de Ciências da Saúde)
- () Recicla CCS
- () CCS: HUCFF - Hospital Universitário Clementino Fraga Filho
- () CCS: HESFA- Hospital Escola São Francisco de Assis
- () CCS: Maternidade Escola
- () CCS: Faculdade Farmácia
- () CCS: Faculdade Odontologia
- () CCS: EEFD - Escola de Educação Física e Desportos
- () CCS: EEAN - Escola de Enfermagem Anna Nery
- () CCS: IB - Instituto de Biologia
- () CCS: ICB - Instituto de Ciências Biomédicas
- () CCS: IESC - Instituto de Estudos de Ciências Coletivas
- () CCS: IMPG - Instituto de Microbiologia Paulo de Góes
- () CCS: INJC - Instituto de Nutrição Josué de Castro
- () CCS: IDT - Instituto de Doenças do Tórax
- () CCS: IG - Instituto de Ginecologia
- () CCS: INDC - Instituto de Neurologia Deolindo Couto
- () CCS: IPUB - Instituto de Psiquiatria
- () CCS: IPPMG - Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira
- () CCS: IBCCF - Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho
- () CCS: IBqM - Instituto de Bioquímica Médica
- () CCS: NUTES - Instituto Nutes de Educação em Ciências e Saúde
- () CCS: NUBEA - Nucleo de Bioética e Ética Aplicada
- () Decania CFCH (Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH))
- () CFCH: CAp - Colégio de Aplicação
- () CFCH: EEI / CAp - Escola de Educação Infantil/Colégio de Aplicação
- () CFCH: ECO - Escola de Comunicação

- () CFCH: ESS - Escola de Serviços Social
- () CFCH: Faculdade de Educação
- () CFCH: IP - Instituto de Psicologia
- () CFCH: IH - Instituto de História
- () CFCH: IFCS - Instituto de Filosofia e Ciências Sociais
- () CFCH: NEPP-DH - Núcleo de Estudos de Políticas Públicas em Direitos Humanos
- () Decania do CLA (Centro de Letras e Artes)
- () CLA: EM - Escola de Música
- () CLA: EBA - Escola de Belas-Artes
- () CLA: FAU - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
- () CLA: Faculdade de Letras
- () Decania do CT (Centro de Tecnologia)
- () Circula CT
- () Recicla CT
- () CT: POLI - Escola Politécnica
- () CT: EQ - Escola de Química
- () CT: COPPE
- () CT: IMA - Instituto de Macromoléculas
- () CT: NIDES - Núcleo Interdisciplinar para o Desenv. Social
- () Fórum de Ciência e Cultura (FCC)
- () FCC: CC - Casa de Ciência
- () FCC: CBAE - Colégio Brasileiro de Altos Estudos
- () FCC: MN - Museu Nacional
- () FCC: Editora UFRJ
- () FCC: NRTV - Nucleo de Rádio e TV
- () FCC: SIBI - Sistema de Bibliotecas e Infomação
- () FCC - SIMAP - Sistema de Museus, Acervos e Patrimônio Cultural
- () Gabinete da Reitoria (GR): Gabinete e Secretaria Administrativa
- () GR: SOC - Secretaria de Órgãos Colegiados
- () GR: Cerimonial - Gabinete da Reitoria: Assessoria de Cerimônias e Eventos
- () GR: CoordCom - Coordenadoria de Comunicação
- () GR: DIRAC - Diretoria de Acessibilidade
- () GR: DG - Divisão Gráfica
- () GR: DRI - Diretoria de Relações Internacionais
- () GR: SIARQ - Sistema de Arquivos da UFRJ
- () TIC - Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação
- () Ouvidoria UFRJ
- () Procuradoria-Geral da UFRJ
- () CFP - Complexo de Formação de Professores

- CCP: Comissão Coordenadora de Pesquisa
- PU - Prefeitura Universitária
- PU: Divisão da Frota Oficial
- ETU - Escritório Técnico Universitário
- PR1 - Pró-Reitoria de Graduação
- PR2 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
- PR3 - Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças
- PR4 - Pró-Reitoria de Pessoal
- PR4: CPST - Coordenação de Políticas de Saúde do Trabalhador
- PR4 Concursos
- PR5 - Pró-Reitoria de Extensão
- PR6 - Pró-Reitoria de Gestão e Governança
- PR6: Almoxarifado Central
- PR6: Restaurante Universitário (RU)
- PR7 - Pró-reitoria de Políticas Estudantis

3. Qual o seu vínculo com a Universidade?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Docente
- Técnico-Administrativo
- Bolsista/Estagiário/Discente
- Terceirizado
- Outros _____

4. Qual o seu ambiente organizacional?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Administrativo
- Infraestrutura
- Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas
- Ciências Biológicas
- Ciências Exatas e da Natureza
- Ciências da Saúde
- Agropecuário
- Informação
- Artes, Comunicação e Difusão
- Marítimo, Fluvial e Lacustre
- NÃO SEI.

() Outros _____

5. Qual o seu cargo na Universidade?

*Obrigatório - Discursiva

6. Como classifica seu nível de conforto e familiaridade com o uso de tecnologia em sua rotina de trabalho?

*Obrigatório / Marque somente uma

- () Utilizo sem dificuldades.
() Utilizo, mas encontro algumas dificuldades.
() Prefiro não utilizar, quando possível.

7. Você domina softwares de criação gráfica e pode criar autonomamente "artes" para impressão? Ex.: Photoshop, Indesign, Illustrator, Corel, Gimp, InkScape etc.

*Obrigatório / Marque somente uma

- () Sim, plenamente.
() Domino parcialmente
() Não domino.

8. Há quantos anos é servidor(a) na UFRJ?

*Obrigatório / Marque somente uma

- () Até 5 anos
() 6 a 10 anos
() 11 a 20 anos
() 21 a 30 anos
() Mais de 30 anos

9. Qual a sua faixa de idade?

*Obrigatório / Marque somente uma

- () 18 a 24 anos
() 25 a 30 anos
() 31 a 35 anos
() 36 a 40 anos
() 41 a 45 anos
() 46 a 50 anos
() 51 a 55 anos
() 56 a 60 anos
() Mais de 60 anos

10. Como declara seu gênero?

*Obrigatório / Marque somente uma

- () Feminino

- Masculino
- Não Binário
- Prefiro não informar

COMUNICAÇÃO

11. Quais canais utiliza para solicitar serviços à Gráfica?

*Obrigatório / Marque quantas quiser

- Email
- Telefone
- Pessoalmente

12. Ao acessar o www.grafica.ufrj.br, sente-se bem informado e que as informações lá contidas te orientam durante o atendimento?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Sim, encontro todas as informações necessárias.
- Não acesso o site.
- Não, sinto falta de... (Complete na questão seguinte.)

13. (OPCIONAL) Se respondeu que sente falta de algo na questão anterior, complemente:

Opcional / Discursiva

14. Consideraria efetivo que as CAPACIDADES e LIMITAÇÕES PRODUTIVAS dos equipamentos fossem melhor descritas em página exclusiva no site?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Sim, me ajudaria durante a formulação da demanda.
- Não, não me ajudaria na formulação da demanda.

15. Se criada página no site com MODELOS/GABARITOS disponíveis para download, acompanhado de MANUAL com orientações básicas, você utilizaria?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Sim
- Talvez
- Não

16. (OPCIONAL) Se respondeu "talvez" ou "não": Por que acredita que não usaria?

Opcional - Discursiva

17. (OPCIONAL) Gostaria de sugerir mais alguma informação para o site?

Opcional - Discursiva

PRIORIDADES PRODUTIVAS

18. De acordo com as necessidades do seu setor, considere os três tipos de prioridades:

- A.** A prioridade é obter grande quantidade de impressos (alta tiragem):
Necessita-se de grande quantidade de impressos, mesmo que sejam em somente uma cor e com maior prazo de produção.
- B.** A prioridade é obter impressões coloridas:
Pode-se receber menos impressões ou em maior prazo, desde que sempre sejam coloridas.
- C.** A prioridade é obter impressões com menor prazo de atendimento:
Pode-se receber uma tiragem menor que a demanda original, coloridas ou não, mas é prioritário obtê-las em no máximo dois dias úteis.

Exemplo: Priorizam-se as impressões coloridas (B), após a quantidade de impressos (A) e, por último, a velocidade no atendimento (C).

Logo, a resposta do exemplo será: B - A - C

Conforme a resposta do exemplo, a seguir escreva em ordem as prioridades de seu setor, da mais prioritária a menos prioritária.

*Obrigatório - Discursiva

DEMANDAS

19. Majoritariamente, as demandas do seu setor costumam ser:

*Obrigatório / Marque somente uma

- Informativas: Material de divulgação. Ex.: Folder; cartaz.
- Funcionais: Apoiar atividades operacionais do setor. Ex.: Formulários.
- Ornamentais: Dar efeito estético à ambientes ou eventos. Ex.: Painel; Cartaz.

20. Em média, o contato é feito com a Gráfica quanto tempo antes do material ser necessário ao uso?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Curto prazo: Duas semanas antes.
- Médio prazo: Um mês antes.
- Longo prazo: Alguns meses antes.
- Preditivamente: De 8 meses a um ano antes.

21. Geralmente sua solicitação precisa ser aprovada por sua chefia antes de enviar à impressão?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Sim, integralmente
- Parcialmente.

Não é necessário.

22. Antes de solicitar a elaboração e impressão do material, é elaborado planejamento/estudo prévio para elencar QUAIS PEÇAS (ex.: cartaz, folder, banner etc) são mais adequadas ao uso?

*Obrigatório / Marque somente uma

Não, a demanda é formulada intuitivamente.

Sim, há um planejamento fundamentado que aponta qual peça é mais adequada ao uso.

23. Já quanto a TIRAGEM solicitada, há planejamento/estudo prévio para dimensionar a quantidade ideal ao uso?

*Obrigatório / Marque somente uma

Não, a demanda é formulada intuitivamente.

Sim, é feito um planejamento fundamentado que aponta a tiragem ideal ao uso.

24. Seu setor possui demandas específicas de impressão que se repetem com determinada frequência? Exemplo: evento anual, formulário de uso corrente, etc.

*Obrigatório / Marque somente uma

Sim

Não

Se "sim", exemplifique quais:

25. Seria possível planejar com antecedência as quantidades e características desses materiais? Ex: tiragem, tipo de papel pretendido, tamanho, cor etc.

Opcional / Marque somente uma

Sim

Não

EXPERIÊNCIA

Considere as seguintes ETAPAS para responder as questões abaixo:



I. ATENDIMENTO

Etapa em cujo contato ocorre para submeter a solicitação e **alinhar os detalhes** que determinam a viabilidade de produção da demanda.



II. CRIAÇÃO

Nesta etapa os contatos ocorrem para elaboração ou adaptação das **artes** para impressão.



III. PERÍODO DE PRODUÇÃO

Etapa onde ocorrem as fases de **produção dos materiais**: pré-Impressão, impressão e pós-Impressão (acabamento). Os contatos somente ocorrem em casos de eventualidades.



IV. EXPEDIÇÃO

Etapa onde os contatos são feitos para agendamento e efetivo **recebimento dos materiais** prontos.

26. Assinale abaixo qual etapa do processo considera mais IMPORTANTE:

*Obrigatório / Marque somente uma

- Considero todas as etapas igualmente importantes.
- Atendimento Inicial
- Etapa de Criação
- Período de Produção
- Expedição / entrega do material impresso

27. Como SENTIU-SE especificamente durante o ATENDIMENTO INICIAL?

*Obrigatório / Marque quantas quiser

- Bem informado / Bem assistido tecnicamente
- Mal informado / Mal assistido tecnicamente
- Tratado com educação e cortesia
- Tratado com falta de educação e cortesia
- Feliz / Entusiasmado
- Triste / frustrado
- Outros _____

28. (OPCIONAL) Se sua demanda teve etapa de CRIAÇÃO, como SENTIU-SE?

Opcional / Marque somente uma

- Bem informado / Bem assistido tecnicamente
- Mal informado / Mal assistido tecnicamente
- Tratado com educação e cortesia
- Tratado com falta de educação e cortesia
- Feliz / Entusiasmado
- Triste / frustrado

() Outros _____

29. (OPCIONAL) Caso, excepcionalmente, tenha ocorrido contato durante a etapa de PRODUÇÃO, como SENTIU-SE?

Opcional / Marque somente uma

() Bem informado / Bem assistido tecnicamente

() Mal informado / Mal assistido tecnicamente

() Tratado com educação e cortesia

() Tratado com falta de educação e cortesia

() Feliz / Entusiasmado

() Triste / frustrado

() Outros _____

30. Como SENTIU-SE especificamente na etapa de ENTREGA DO MATERIAL?

*Obrigatório / Marque quantas quiser

() Bem informado / Bem assistido tecnicamente

() Mal informado / Mal assistido tecnicamente

() Tratado com educação e cortesia

() Tratado com falta de educação e cortesia

() Feliz / Entusiasmado

() Triste / frustrado

() Outros _____

31. Sentiu algum DESCONFORTO relacionado ao ATENDIMENTO RECEBIDO em alguma etapa?

*Obrigatório / Marque somente uma

() Não tive problemas de atendimento em nenhuma etapa.

() No atendimento inicial

() Na etapa de criação

() No período de produção

() Na entrega do material impresso

32. (OPCIONAL) Se sentiu assinalou desconforto, por favor, especifique o tipo de problema que enfrentou.

Opcional / Discursiva

33. Quando faz contato com a Divisão Gráfica, como sente-se sobre o TEMPO DE RESPOSTA?

*Obrigatório / Marque somente uma

() Muito satisfeito(a).

- Satisfeito(a).
- Nem satisfeito(a), nem insatisfeito(a).
- Insatisfeito(a).
- Muito insatisfeito(a).

34. Sobre a QUALIDADE das informações recebidas, sentiu-se desinformado(a) em alguma etapa do atendimento?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Não. Sinto-me bem informado durante todo o processo.
- Sim, durante o atendimento inicial. (Análise da viabilidade, Cálculo de material etc.)
- Sim, durante a etapa de criação. Elaboração ou adaptação das artes para impressão)
- Sim, durante a etapa de produção. (Durante o processo gráfico de confecção das peças)
- Sim, durante a expedição (Quando o material está concluído para ser buscado)

35. (OPCIONAL) Do que sentiu falta?

Opcional / Discursiva

36. Considerando a EFICÁCIA e EFICIÊNCIA do atendimento COMPLETO da Gráfica UFRJ, como sentiu-se?

*Obrigatório / Marque somente uma

- Muito satisfeito(a).
- Satisfeito(a).
- Indiferente: nem satisfeito(a), nem insatisfeito(a).
- Insatisfeito(a).
- Muito insatisfeito(a).

37. Quanto a sua SATISFAÇÃO, de forma geral e com base em todas as demandas já feitas, considera que o atendimento da Gráfica UFRJ é:

*Obrigatório / Marque somente uma

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

38. De forma geral, quais desses ATRIBUTOS você associa ao serviço prestado pela Gráfica:

*Obrigatório / Marque quantas quiser

- Atencioso
- Desatencioso
- Respeitoso
- Desrespeitoso
- Dá boas orientações produtivas

45. Durante seu(s) atendimento(s), qual foi o PONTO BAIXO, a PIOR parte (pontos a melhorar) de sua experiência?

*Obrigatório - Discursiva

APÊNDICE B – Frequência de solicitações pelas unidades usuárias:

USUÁRIO	QUANTIDADE DE PEDIDOS EM:					FREQUÊNCIA DE PEDIDO(S) (2015-2019)	TIPO DE USUÁRIO
	2015	2016	2017	2018	2019		
Campus Caxias	0	0	0	2	1	2 vezes	Esporádico
Campus Macaé	0	2	0	2	0	2 vezes	Esporádico
Decania do CCJE (Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas)	1	1	0	0	4	3 vezes	Frequente
CCJE: FACC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis	0	1	0	2	0	2 vezes	Esporádico
CCJE: FND - Faculdade Nacional de Direito	2	19	0	18	2	4 vezes	Frequente
CCJE: IPPUR - Instituto de Pesq. e Planejamento Urbano e Regional	1	0	0	1	0	2 vezes	Esporádico
CCJE: IRID - Instituto de Relações Internacionais e Defesa	0	0	0	1	0	1 vez	Esporádico
Decania do CCMN (Centro de Ciências Matemáticas e de Natureza)	0	3	0	0	3	2 vezes	Esporádico
CCMN: IF - Instituto de Física	0	3	0	0	0	1 vez	Esporádico

CCMN: IGEO - Instituto de Geociências	0	0	0	1	2	2 vezes	Esporádico
CCMN: IM - Instituto de Matemática	6	11	5	4	6	5 vezes	Frequente
CCMN: IQ - Instituto de Química	2	2	2	1	5	5 vezes	Frequente
CCMN: Observatório do Valongo	0	3	1	0	0	2 vezes	Esporádico
Decania do CCS (Centro de Ciências da Saúde)	1	0	0	3	1	3 vezes	Frequente
Recicla CCS	1	2	0	0	0	2 vezes	Esporádico
CCS: HUCFF - Hospital Universitário Clementino Fraga Filho	1	3	2	3	5	4 vezes	Frequente
CCS: HESFA- Hospital Escola São Francisco de Assis	0	5	2	6	0	3 vezes	Frequente
CCS: Faculdade de Farmácia	5	4	3	1	1	5 vezes	Frequente
CCS: Faculdade Odontologia	0	1	0	0	1	2 vezes	Esporádico
CCS: EEFD - Escola de Educação Física e Desportos	0	7	2	0	1	3 vezes	Frequente
CCS: EEAN - Escola de Enfermagem Anna Nery	0	1	0	0	0	1 vez	Esporádico
CCS: IB - Instituto de Biologia	0	1	0	6	0	2 vezes	Esporádico
CCS: ICB - Instituto de Ciências Biomédicas	2	0	1	2	2	4 vezes	Frequente
CCS: IESC - Instituto de Estudos de Ciências Coletivas	3	0	0	0	0	1 vez	Esporádico
CCS: IMPG - Instituto de Microbiologia Paulo de Góes	0	0	0	2	2	2 vezes	Esporádico

CCS: INJC - Instituto de Nutrição Josué de Castro	0	1	1	2	0	3 vezes	Frequente
CCS: IDT - Instituto de Doenças do Tórax	0	6	2	0	0	2 vezes	Esporádico
CCS: IG - Instituto de Ginecologia	32	0	38	14	4	4 vezes	Frequente
CCS: INDC - Instituto de Neurologia Deolindo Couto	12	1	1	0	0	3 vezes	Frequente
CCS: IPUB - Instituto de Psiquiatria	2	2	0	0	0	2 vezes	Esporádico
CCS: IPPMG - Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira	18	36	33	20	36	5 vezes	Frequente
CCS: IBCCF - Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho	10	1	0	0	2	3 vezes	Frequente
CCS: IBqM - Instituto de Bioquímica Médica	1	1	1	0	1	4 vezes	Frequente
CCS: NUTES - Instituto Nutes de Educação em Ciências e Saúde	0	0	0	1	0	1 vez	Esporádico
CCS: NUBEA - Nucleo de Bioética e Ética Aplicada	0	0	0	1	2	2 vezes	Esporádico
CFCH: CAp - Colégio de Aplicação	6	9	6	7	32	5 vezes	Frequente
CFCH: EEI / CAp - Escola de Educação Infantil/Colégio de Aplicação	2	2	1	1	23	5 vezes	Frequente
CFCH: IP - Instituto de Psicologia	1	0	0	0	0	1 vez	Esporádico
CFCH: NEPP-DH - Núcleo de Estudos de Políticas Públicas	0	4	0	0	4	2 vezes	Esporádico

CLA: EM - Escola de Música	0	2	1	1	2	4 vezes	Frequente
CLA: EBA - Escola de Belas-Artes	1	3	1	3	4	5 vezes	Frequente
CLA: Faculdade de Letras	3	0	1	2	2	4 vezes	Frequente
Circula CT	0	0	0	6	0	1 vez	Esporádico
CT: POLI - Escola Politécnica	0	2	2	1	3	4 vezes	Frequente
CT: EQ - Escola de Química	3	0	0	0	0	1 vez	Esporádico
CT: COPPE	1	1	4	3	2	5 vezes	Frequente
CT: IMA - Instituto de Macromoléculas	0	1	0	0	1	2 vezes	Esporádico
CT: NIDES - Núcleo Interdisciplinar para o Desenv. Social	0	0	0	0	12	1 vez	Esporádico
FCC: MN - Museu Nacional	1	2	4	1	6	5 vezes	Frequente
Gabinete da Reitoria (GR): Gabinete e Secretaria Administrativa	1	7	8	5	28	5 vezes	Frequente
GR: SOC - Secretaria de Órgãos Colegiados	7	9	9	4	7	5 vezes	Frequente
GR: Cerimonial - Gabinete da Reitoria: Assessoria de Cerimônias e Eventos	27	23	15	46	11	5 vezes	Frequente
GR: CoordCom - Coordenadoria de Comunicação	0	4	9	8	6	4 vezes	Frequente
GR: DIRAC - Diretoria de Acessibilidade	0	0	0	1	1	2 vezes	Esporádico
GR: DG - Divisão Gráfica	3	2	1	3	4	5 vezes	Frequente
GR: DRI - Diretoria de Relações Internacionais	1	0	0	0	0	1 vez	Esporádico

GR: SIARQ - Sistema de Arquivos da UFRJ	2	1	6	5	18	5 vezes	Frequente
TIC - Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação	0	5	2	3	0	3 vezes	Frequente
Ouvidoria UFRJ	5	1	0	0	6	3 vezes	Frequente
Procuradoria-Geral	1	1	0	0	0	2 vezes	Esporádico
CFP - Complexo de Formação de Professores	0	0	0	0	1	1 vez	Esporádico
CCP: Comissão Coordenadora de Pesquisa	18	0	0	1	32	3 vezes	Frequente
PU - Prefeitura Universitária	1	8	6	9	2	5 vezes	Frequente
PU: Divisão da Frota	1	1	3	3	4	5 vezes	Frequente
ETU - Escritório Técnico Universitário	0	3	0	2	1	3 vezes	Frequente
PR1 - Pró-Reitoria de Graduação	5	10	6	3	7	5 vezes	Frequente
PR2 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	4	3	2	5	2	5 vezes	Frequente
PR3 - Pró-Reitoria de Planej., Des. e Finanças	2	2	1	3	1	5 vezes	Frequente
PR4 - Pró-Reitoria de Pessoal	9	12	0	10	10	4 vezes	Frequente
PR4: CPST - Coordenação de Políticas de Saúde do Trabalhador	37	17	13	6	7	5 vezes	Frequente
PR4-Concursos	27	71	23	98	5	5 vezes	Frequente
PR5 - Pró-Reitoria de Extensão	9	9	6	2	27	5 vezes	Frequente
PR6 - Pró-Reitoria de Gestão e Governança	10	3	1	14	11	5 vezes	Frequente

PR6: Almoxarifado Central	5	0	0	1	2	3 vezes	Frequente
PR6: Restaurante Universitário (RU)	0	1	1	3	0	3 vezes	Frequente
PR7 - Pró-reitoria de Políticas Estudantis	0	13	2	5	22	4 vezes	Frequente

Fonte: Elaboração própria (2021)

APÊNDICE C – Tipos de demanda de acordo com sua recorrência:

UNIDADES FREQUENTES	TIPO DE DEMANDA	DEMANDA SOLICITADAS
Campus Caxias	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019); Ficha para devolução de livros (2018)
Campus Macaé	Recorrente	Faixa de Mesa (2016/2018)
	Ocasional	Banner (2016), Faixa (2018)
Decania do CCJE (Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas)	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2019)
	Ocasional	Ficha para Aquisição de Livros (2019); Ficha para Aquisição de Periódicos (2019); Ficha para devolução de livros (2019)
CCJE: FACC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2018)
CCJE: FND - Faculdade Nacional de Direito	Ocasional	Bloco de Anotações (2019); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018); Envelope (2016); Ficha para devolução de livros (2016); Formulário Alterações de Grau de Frequência (2016); Formulário Apresentação Estágio (2018); Formulário Atividades do Semestre (2018); Formulário Cadastro Consulente (2018); Formulário Confirmação Monografia (2018); Formulário Dados Pessoais (2018); Formulário Folha de Audiência (2018); Formulário Folha de Controle de Plantões (2018); Formulário Mudança de Orientador (2018); Formulário Projeto Monografia / Conclusão Curso (2018); Formulário Relatório de Trabalho de Campo (2018);

		<p>Formulário Relatório Semestral de Atividades (2018); Formulário Retomada Orientação de Monografia (2018); Formulário Solicitação (2018); Formulário Substituição do Orientador (2018); Formulário Exclusão de Disciplinas (2016); Formulário Guia de Transferência (2016); Formulário Inclusão de Disciplinas (2016); Formulário Recibo de Requerimento de Diploma (2016); Formulário Registro de Matrícula (2016); Formulário Registro de RCS do Aluno (2016); Formulário Requerimento / Transferência Ex-offício (2016); Formulário Requerimento Colação de Grau (2016); Formulário Requerimento Coordenação de Graduação (2016); Formulário Requerimento Ensino de Graduação (2016); Formulário Requerimento Registro de Diploma (2016); Formulário Requerimento Secretaria dos Departamentos (2016); Formulário Solicitação Dispensa Disciplina (2016); Formulário Trancamento de Matrícula (2016); Formulário cartão (2016)</p>
	Recorrente	Folha de prova (2015/2016)
CCJE: IPPUR - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional	Recorrente	<p>Banner (2015/2017); Declaração de Comparecimento (2015/2016/2017/2019); Receituário Médico (2015/2016/2017/2018/2019); Requisição de Notificação de Receita (2016/2019); Formulário de Ficha de Evolução (2015/2016/2017/2018/2019); Receituário de Controle Especial (2015/2016/2017/2019); Receituário Médico Controlada Tipo B (2015/2016/2017/2018/2019); Bloco de Anotações (2015/2016/2017/2018/2019); Cartão de matrícula (2015/2016/2017/2018/2019); Folder (2016/2017/2018/2019); Folha de Ponto (2016/2017/2018); Folha Única UPI (2016/2017/2018/2019); Formulário Avaliação de Crescimento e Vacinação (2016/2017/2018/2019); Formulário Balanço Hídrico (2018/2019); Formulário Evolução Dietética (2018/2019); Formulário Solicitação de Exames</p>

		Laboratoriais (2016/2019); Formulário Laboratório Geral (LAC) (2016/2017/2019); Pasta de Prontuário (2017/2018); Rótulo Adesivo Dieta Clínica (2018/2019)
	Ocasional	Formulário IMC 05 anos (2016); Formulário Listagem de Entrega Fórmulas Lácteas (2019); Solicitação de Exames do Laboratório de Genética (2017); Formulário Fórmulas Lácteas e Enterais (2018); Formulário Imunoterapia (2016); Formulário Solicitação de Exames Laboratoriais (2016); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2016); Livreto (2019); Rótulo de Soro (2018)
CCJE: IRID - Instituto de Relações Internacionais e Defesa	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018)
Decania do CCMN (Centro de Ciências Matemáticas e de Natureza)	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019); Cartaz 2019; Certificado (2019); Bolso para ficha de livro (2016); Cartão de assinatura (2016); Cartão de data (2016)
CCMN: IF - Instituto de Física	Ocasional	Bolso para ficha de livro (2016); Ficha pra devolução de Livro (2016); Folder (2016)
CCMN: IGEO - Instituto de Geociências	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019)
CCMN: IM - Instituto de Matemática	Ocasional	Banner (2015); Caderno de Provas (2016); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019); Crachá (2016); Ficha para devolução de livros (2016); Formulário de Tabela de Equivalência Disciplinas (2018); Marcador de Livro (2015)
	Recorrente	Bloco de Anotações (2016/2019); Cartaz (2015/2017/2019); Certificado (2015/2016); Folha de Informação (2016/2018); Folha de prova (2015/2016/2017/2018/2019); Formulário de Requerimento (2016/2018); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018/2019)

CCMN: IQ - Instituto de Química	Ocasional	Bloco de Anotações (2019); Calendário de Mesa (2019); Almanaque (2019); Envelope (2017)
	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2019)
CCMN: Observatório do Valongo	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016); Bloco de Anotações (2017); Envelope (2016)
Decania do CCS (Centro de Ciências da Saúde)	Ocasional	Banner (2018)
	Recorrente	Bloco de Anotações (2015/2018/2019)
Recicla CCS	Recorrente	Bloco de Anotações (2015/2016)
CCS: HUCFF - Hospital Universitário Clementino Fraga Filho	Ocasional	Caderno de Conteúdos (2018); Etiquetas (2019); Folder (2016)
	Recorrente	Livreto (2016/2017/2019)
CCS: HESFA- Hospital Escola São Francisco de Assis	Ocasional	Formulário de Atestado Médico (2016); Formulário de Ficha de Evolução (2018); Receituário de Controle Especial (2016); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016); Formulário BPDE Geral (2018); Formulário Requisição de Exame Citopatológico Útero (2018)
	Recorrente	Receituário Médico (2016/2018); Cartão de matrícula (2016/2017/2018)
CCS: Faculdade de Farmácia	Recorrente	Banner (2015/2016/2017); Cartaz (2016/2019); Faixa de Mesa (2016/2017); Folder (2015/2016)
	Ocasional	Bloco de Anotações (2015); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018); Crachá (2015); Ficha de Estágio Supervisionado (2017); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2015)
CCS: Faculdade Odontologia	Recorrente	Adesivo (2016/2019)
CCS: EEFD - Escola de Educação Física e Desportos	Ocasional	Capa para Dissertação de Mestrado (2017)
	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2017)
CCS: EEAN - Escola de Enfermagem Anna Nery	Ocasional	Bloco de Anotações (2016)
CCS: IB - Instituto de Biologia	Ocasional	Banner de Via (2018); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016); Faixa de mesa (2018); Faixa Publicitária (2018); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2018)

CCS: ICB - Instituto de Ciências Biomédicas	Recorrente	Ficha para Farmacologia (2015/2017/2019); Livreto (2018/2019)
	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015)
CCS: IESC - Instituto de Estudos de Ciências Coletivas	Ocasional	Banner (2015); Folder (2015)
CCS: IMPG - Instituto de Microbiologia Paulo de Góes	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018/2019)
CCS: INJC - Instituto de Nutrição Josué de Castro	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2018)
	Recorrente	Questionário de Pesquisa(2018)
CCS: IDT - Instituto de Doenças do Tórax	Ocasional	Capa para Anais (2017); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016); Cartaz (2016); Certificado (2016); Folder (2016); Livreto (2017); Redesenho de logotipo (2016)
CCS: IG - Instituto de Ginecologia	Recorrente	Formulário Divisão Patologia Ginecológica (2015/2017/2018/2019); Ambulatório Geral 1ª Consulta (2015/2017/2018/2019); Boletim Diário de Produção e Estatística (2015/2017/2018); Formulário Ambulatório Didático de Ginecologia (2015/2017); Formulário de Atestado Médico (2015/2018); Formulário de Declaração (2015/2017/2018); Formulário de Exame Solicitado (2015/2017/2018); Formulário de Receituário Médico (2015/2017/2018); Formulário de Requisição de Material (2015/2017); Formulário para Seção de Mastologia (2017/2018); Folha de Prescrição (2015/2017/2018); Capa de Prontuário (2015/2017/2018); Cartão de matrícula (2015/2017/2018); Formulário Boletim de Sala (2015/2017); Formulário Exame de Histeroscopia (2015/2017)

	Ocasional	<p>Agendamento para Ambulatório Didático (2015); Formulário de Anamnese Enfermagem (2015); Formulário de Controle de Psicotrópicos e Entorpecentes (2017); Formulário de Declaração de Tratamento Especial (2015); Formulário de Dieta (2015); Formulário de Folha de Evolução (2015); Formulário de Justificativa p/ Emprego de Antibióticos (2017); Formulário de Autorização de Internação Hospitalar (2015); Formulário de marcação de cirurgia (2015); Formulário de Requisição de Exames Radiológicos (2015); Formulário de Resultado de Mamografia (2017); Termo Consentimento Livre e Esclarecido (2017); Formulário de Reprodução Humana / Encaminhamento (2015); Ficha de Inseminação Intravulterina (2017); Formulário de Avaliação Pré-Operatória (2017); Formulário de Cadastro de Pacientes (2017); Formulário de Espermograma (2017); Formulário de Operação de Grande e Médio Porte (2015); Formulário de Requisição de Exame de Colo de Útero (2017); Formulário de Requisição de Psicotrópicos e Entorpecentes (2017); Formulário de Requisição de Serviços de Rouparia (2015); Formulário de Requisição Exame Citopatológico (2017); Formulário Ficha de Anestesia (2017); Monitorização da Ovulação (2017); Relatório Semanal Psicotrópico e Entorpecentes Farmácia (2017); Requisição de Mamografia (2017); Formulário Avaliação Pré-operatória (2019); Formulário Folha de Prescrição (2019)</p>
<p>CCS: INDC - Instituto de Neurologia Deolindo Couto</p>	Ocasional	<p>Ficha de Avaliação Neurofuncional (2015); Requisição de Exames (2015); Ficha de Serviço de Manutenção (2015); Receituário de Controle Especial (2015); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015); Ficha de almoxarifado (2015); Formulário Abertura de Prontuário (2015); Formulário BPAI Boletim Produção Ambulatorial (2015); Formulário Folha de Ponto INDC (2015); Formulário Folha de Rosto (2015);</p>

		Formulário Laudo médico Alta Complexidade APAC (2015); Formulário Licença por motivo doença familiar (2015)
CCS: IPUB - Instituto de Psiquiatria	Ocasional	Banner Interno (2016); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015); Faixa de Mesa (2016); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2015)
CCS: IPPMG - Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira	Ocasional	Convite Institucional (2015); Criação de cartaz (2015); Criação de folder (2015); Folder para web (2015); Formulário - IMC por Idade Meninas 0-5 anos (2016); Formulário - IMC por Idade Meninos 0-5 anos (2016); Formulário - Listagem de Entrega Fórmulas Lácteas (2019); Formulário - Solicitação de Exames do Laboratório de Genética (2017); Formulário – Fórmulas Lácteas e Enterais (2018); Formulário – Imunoterapia (2016); Formulário – Solicitação de Exames Laboratoriais (2016); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2016); Livreto (2019); Rótulo de Soro (2018)
	Recorrente	Banner de Via (2015 / 2017); Bloco - Declaração de Comparecimento (2015 / 2016 / 2017 / 2019); Bloco - Receituário Médico (2015 / 2016 / 2017 / 2018 / 2019); Bloco - Requisição de Notificação de Receita (2016 / 2019); Bloco – Formulário de Ficha de Evolução (2015 / 2016 / 2017 / 2018 / 2019); Bloco – Receituário de Controle Especial (2015 / 2016 / 2017 / 2019); Bloco – Receituário Médico Controlada Tipo B (2015 / 2016 / 2017 / 2018 / 2019); Bloco de Anotações (2015 / 2016 / 2017 / 2018 / 2019); Cartão de matrícula (2015 / 2016 / 2017 / 2018 / 2019); Folder (2016 / 2017 / 2018 / 2019); Folha de Ponto (2016 / 2017 / 2018); Folha Única UPI (2016 / 2017 / 2018 / 2019); Formulário - Avaliação de Crescimento e Vacinação (0 a 5 anos) – Meninas (2016 / 2017 / 2018 / 2019); Formulário - Avaliação de Crescimento e Vacinação (0 a 5 anos) – Meninos (2016 / 2017 / 2018 / 2019);

		Formulário - Avaliação de Crescimento e Vacinação (5 a 19 anos) – Meninas (2016 / 2017 / 2018 / 2019); Formulário - Avaliação de Crescimento e Vacinação (5 a 19 anos) – Meninos (2016 / 2017 / 2018 / 2019); Formulário - Balanço Hídrico (2018 / 2019); Formulário - Evolução Dietética (2018 / 2019); Formulário - Solicitação de Exames Laboratoriais (2016 / 2019); Formulário – Laboratório Geral (LAC) (2016 / 2017 / 2019); Pasta de Prontuário (2017 / 2018); Rótulo Adesivo Dieta Clínica (2018 / 2019)
CCS: IBCCF - Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho	Ocasional	Banner (2015); Bloco de Anotações (2015); Envelope (2015); Faixa Publicitária (2015); Papel Timbrado (2015)
	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2019)
CCS: IBqM - Instituto de Bioquímica Médica	Recorrente	Folha de prova (2015/2016/2017/2019)
CCS: NUTES - Instituto Nutes de Educação em Ciências e Saúde	Ocasional	Bloco de Anotações (2018)
CCS: NUBEA - Núcleo de Bioética e Ética Aplicada	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018); Cartilha (2019)
CFCH: CAP - Colégio de Aplicação	Ocasional	Apostila (2019); Banner (2017); Cartão Confirmação Admissão (2015); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016); Cartaz (2019); Diário de Classe Capa (2016); Diário de Classe miolo (2016); Folder (2019); Folha de prova (2018); Prova (2019)
	Recorrente	Caderno de Questões (2015/2016/2017/2018); Caderno de Respostas (2015/2016/2017); Caderno de Textos (2015/2016/2017); Ficha de Avaliação (2016/2017/2018)
CFCH: EEI / CAP - Escola de Educação Infantil/Colégio de Aplicação	Recorrente	Agenda Escolar (2015/2018); Caderno de Planejamento (2016/2017)
	Ocasional	Cartaz (2019); Crachá (2016); Manual (2019)
CFCH: IP – Inst. Psicol.	Ocasional	Banner Interno (2015)
CFCH: NEPP-DH - Núcleo de Estudos de Políticas Públicas em Direitos Humanos	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016); Cartaz (2019); Convite Institucional (2016); Folder (2019)

CLA: EM - Escola de Música	Recorrente	Banner (2017/2018/2019)
	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016); <i>House Organ</i> Informativo (2016)
CLA: EBA - Escola de Belas-Artes	Ocasional	Banner (2015); Bloco de Anotações (2019); Ficha para devolução de livros (2018); Marcador de Livro (2019); Cartão Postal (2016); Cartaz(2016)
	Recorrente	Ficha Catalográfica (2016/2018); Folder (2017/2019)
CLA: Faculdade de Letras	Recorrente	Bloco de Anotações (2015/2018)
	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019); Folha de prova (2018)
Circula CT	Ocasional	Cartaz (2018)
CT: POLI - Escola Politécnica	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018); Guia de Remessa (2019); Papel Timbrado (2019)
	Recorrente	Folha de prova (2016/2017/2019)
CT: EQ - Escola de Química	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015); Ficha de Inscrição em disciplina (2015)
CT: COPPE	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019)
CT: IMA - Instituto de Macromoléculas	Recorrente	Bloco de Anotações (2016/2019)
CT: NIDES - Núcleo Interdisciplinar para o Desenv. Social	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019); Cartão Resposta (2019); Folder (2019); Folha de Redação (2019); Prova (2019)
FCC: MN - Museu Nacional	Ocasional	Banner (2016); Capa de Processo (2019)
	Recorrente	Bloco de Anotações (2018/2019); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2017/2019)
Gabinete da Reitoria (GR): Gabinete e Secretaria Administrativa	Ocasional	Adesivo (2019); Bloco de Anotações (2019); Cartaz (2019); Cédulas de Votação (2019); Diploma (2019); Envelope (2017); Faixa Publicitária (2016); Pasta (2019); Plano de Desenvolvimento Institucional (2019); Placa (2019)
	Recorrente	Banner (2016/2017/2019); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2018/2019)

GR: SOC - Secretaria de Órgãos Colegiados	Recorrente	Diploma Honoris Causa (2015/2016); Título de Prof. Emérito (2015/2016/2017/2018/2019)
GR: Cerimonial - Gabinete da Reitoria: Assessoria de Cerimônias e Eventos	Ocasional	Cartão de Apresentação Cerimonial (2015)
	Recorrente	Convite Institucional (2015/2016/2017/2018/2019)
GR: CoordCom - Coordenadoria de Comunicação	Recorrente	Adesivo (2017/2018/2019); Banner (2017/2018/2019); Cartaz (2016/2017/2018/2019); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2016/2018)
	Ocasional	Crachá (2017); Envelope (2019); Folder (2016); Placa (2018)
GR: DIRAC - Diretoria de Acessibilidade	Ocasional	Banner Interno (2019); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2018)
GR: DG - Divisão Gráfica	Ocasional	Apostila (2019); Bloco de Anotações (2019); Bloco de Recibo de Entrega de Trabalhos (2017); Bloco de Remessa de Documentos (2018); Calendário de Mesa (2015); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2018); Cinta (2015); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2019)
	Recorrente	Formulário de Ordem de Serviço (2016/2018); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2018)
GR: DRI - Diretoria de Relações Internacionais	Ocasional	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015)
GR: SIARQ - Sistema de Arquivos da UFRJ	Ocasional	Adesivo (2019); Banner (2018); Caderno de Curso (2015); Certificado (2019); Placa (2017)
	Recorrente	Capa de Processo (2015/2017/2018/2019); Cartão de Protocolo (2016/2019); Folder (2018/2019)
TIC - Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação	Ocasional	Banner (2016); Crachá (2018)
	Recorrente	Bloco de Anotações (2016/2017/2018); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2017/2018)
Ouvidoria UFRJ	Ocasional	Adesivo (2015); Banner (2015); Bloco de Anotações (2015); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019)

	Recorrente	Cartaz (2015/2019); Folder (2016/2019)
Procuradoria-Geral	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016)
CFP – Comp. Formação	Ocasional	Cartaz (2019)
CCP: Comissão Coordenadora de Pesquisa	Ocasional	Adesivo (2019); Banner (2015); Cartaz (2019); Crachá (2019); Faixa Publicitária (2015); Informativo (2019); Manual (2019)
	Recorrente	Ata (2015/2019); Boletim de Apuração (2015/2019); Cédula Eleitoral (2015/2018/2019)
PU - Prefeitura Universitária	Recorrente	Adesivo (2016/2017); Banner (2015/2016/2017/2018); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2018/2019)
	Ocasional	Formulário de Controle Ônibus (2017); Formulário de Ordem de Serviço (2017); Certificado (2018); Placa (2018)
PU: Divisão da Frota Oficial	Recorrente	Adesivo (2018/2019); Boletim Diário de Transportes (BDT) (2015/2016/2017/2018/2019)
	Ocasional	Formulário de Ordem de Serviço (2019)
ETU - Escritório Técnico Universitário	Ocasional	Bloco de Anotações (2019); Marcador de Livro (2018)
	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2018)
PR1 - Pró-Reitoria de Graduação	Ocasional	Bloco de Anotações (2017); Cartaz (2015); Certificado (2016); Diploma (2015); Envelope (2017); Folder (2019); Folha de Informação (2016); Formulário Reingresso Especial (2019); Formulário Transferência Externa Especial (2019); Livreto (2018); Manual Calouros (2015); Termo de Compromisso (2017)
	Recorrente	Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2017/2019); Folha de prova (2015/2016)
PR2 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	Ocasional	Bloco de Anotações (2015); Manual de Instruções (2015); Pasta (2015)
	Recorrente	Cartão de Visita Padrão (2016/2017/2018); Envelope (2017/2019)

PR3 - Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças	Recorrente	Banner (2016/2018); Bloco de Anotações (2015/2016/2017/2019)
PR4 - Pró-Reitoria de Pessoal	Recorrente	Banner (2015/2018/2019); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2018); Cartaz (2015/2016/2019); Certificado (2016/2018/2019); Crachá (2018/2019)
	Ocasional	Bloco de Anotações (2015); Cadernos de Resumos (2018); Carta de Apresentação (2016); Envelope (2018); Folder (2018); Formulário Questionário Fatores Aposentadoria (2016); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2015); Livreto (2019); Manual (2019)
PR4: CPST - Coordenação de Políticas de Saúde do Trabalhador	Recorrente	Banner (2015/2016); Notificação Afastamento (2015/2016/2017/2019); Receituário Médico (2015/2016/2017/2019); Boletim de Acolhimento (2016/2018); Formulário de Controle Estatístico de Atendimento (2015/2016/2017/2018/2019); Formulário de Exame Médico Admissional (2015/2017); Formulário de Ficha de Evolução (2015/2016/2017/2019); Laudo Médico Pericial Capacidade Laborativa (2015/2016/2018); Parecer em Saúde Mental do Trabalhador (2015/2016); Bloco de Anotações (2017/2018/2019); Caderno de Saúde do Servidor (2016/2018); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2017/2018); Folder (2015/2016)

	Ocasional	<p>Atestado de Saúde Ocupacional ASO (2015); Formulário de Anamnese Alimentar (2015); Formulário de Exame Periódico (2015); Formulário de Ficha de Referência (2015); Formulário Ficha de Contrarreferência (2015); Parecer Médico (2015); Atestado de Saúde Mental do Trabalhador (2016); Exame Médico por Perícia (2015); Formulário de Avaliação Médico-Social (2015); Formulário de Comunicado Acidente de Serviço (2015); Formulário de Comunicado Afastamento por Doença (2015); Formulário de Conclusão (2015); Formulário de Exame Físico (2015); Formulário de Exame Médico (2015); Formulário de Ficha de Identificação (2015); Formulário de História Ocupacional (2015); Formulário de Observação Clínica (2015); Caderneta de Marcação (2019); Cartão de matrícula (2015); Cartão de Vacinação (2016); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2015); Livreto (2015)</p>
PR4 - Concursos	Ocasional	<p>Aviso de Banheiro (2016); Certificado (2019); Formulário de Fichas Controle (2019); Formulário Declaração de Realização de Concursos (2016); Formulário Horário de Provas (2016); Formulário Indicativo de Salas (2016); Formulário Relatório Final (A4) (2016); Formulário Relatório Parcial (A4) (2016); Formulário Termo de Abertura de Malote (2016); Termo de Ocorrência (2016)</p>
	Recorrente	<p>Cartaz (2015/2016); Prova de Concurso Público (2015/2016/2017/2018)</p>
PR5 - Pró-Reitoria de Extensão	Recorrente	<p>Banner (2015/2016/2017); Bloco de Anotações (2015/2017); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2015/2016/2018/2019); Folder (2015/2016); Placa (2016/2017)</p>
	Ocasional	<p>Caderno de Curso (2016); Cartaz (2019); Certificado (2015); Guia de Extensão (2015); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2019)</p>

PR6 - Pró-Reitoria de Gestão e Governança	Recorrente	Adesivo (2015/2018); Bloco de Anotações (2018/2019); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2016/2017/2018/2019); Cartaz (2015/2018/2019)
	Ocasional	Banner (2015); Encadernação (2018); Envelope (2019); Lâmina / Panfleto / <i>Flyer</i> (2015)
PR6: Almoxarifado Cent.	Recorrente	Bloco Movimentação de Material (2018/2019)
PR6: Rest. Univ. (RU)	Recorrente	Banner (2016/2017/2018)
PR7 - Pró-reitoria de Políticas Estudantis	Ocasional	Adesivo (2019); Cartão de Visita Padrão UFRJ (2019); Certificado (2019);Crachá (2019); Display de Mesa (2018); Envelope (2019); Faixa Publicitária (2018); Folder (2016/2017); Marcador de Livro (2019); Pasta (2019); Termo de Compromisso (2016); Banner 2016
	Recorrente	Bloco de Anotações (2016/2018/2019); Cartaz (2016/2019)

Fonte: Elaboração própria (2021)

APÊNDICE D

Página - Home

The screenshot shows the home page of the Gráfica UFRJ website. At the top, there is a navigation bar with the Brazilian flag and the text 'BRASIL'. Below this, there are utility links: 'Aplicar Contraste', 'A+ Fonte Ampliada', 'A Restaurar Fonte', 'A- Fonte Reduzida', and 'Pular para Conteúdo'. The main header features a large blue banner with the 'gráficaUFRJ' logo and the text 'Universidade Federal do Rio de Janeiro'. Below the banner, there is a navigation menu with 'HOME', 'REITORIA', and 'UFRJ'. The left sidebar contains a menu with 'INSTITUCIONAL' (sub-items: 'A DIVISÃO GRÁFICA', 'POLÍTICA AMBIENTAL', 'CONTATO'), 'I. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS' (sub-item: 'FORMULAÇÃO DA DEMANDA'), and 'II. SERVIÇOS' (sub-items: 'SERVIÇOS DISPONÍVEIS', 'SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS'). The main content area starts with a breadcrumb 'Você está aqui: Início' and a large image showing a person using a smartphone. Overlaid on the image is a white box with the text 'Solicitação de serviços: Como solicitar serviços?'. To the right of the image is a smaller white box with the text 'ESTUDANTE, QUEM É VOCÊ?' and 'grafica.ufrj.br'. Below the image is a blue section header 'COMO SOLICITAR IMPRESSÕES'. The text in this section states that all service requests should be made via email at grafica@grafica.ufrj.br. It lists several requirements for the request, such as delivery deadline, format, quantity of copies, and whether the work is institutional or particular. It also provides contact information and a link for more details. At the bottom of the page, there is a footer with the address 'Rua Paulo Emílio Barbosa, s/nº - Parque Tecnológico / Ilha do Fundão - Rio de Janeiro - RJ CEP 21941-615', contact information '(21) 3867 6831 / (21) 2590 3341' and 'grafica@grafica.ufrj.br', and the text 'Desenvolvido por: TIC/UFRJ'.

BRASIL

Aplicar Contraste A+ Fonte Ampliada A Restaurar Fonte A- Fonte Reduzida »» Pular para Conteúdo

gráficaUFRJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro

HOME REITORIA UFRJ

INSTITUCIONAL
A DIVISÃO GRÁFICA
POLÍTICA AMBIENTAL
CONTATO

I. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS
FORMULAÇÃO DA DEMANDA

II. SERVIÇOS
SERVIÇOS DISPONÍVEIS
SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS

Você está aqui: Início

Solicitação de serviços:
Como solicitar serviços?

ESTUDANTE,
QUEM É
VOCÊ?
grafica.ufrj.br

COMO SOLICITAR IMPRESSÕES

Toda solicitação de serviços deve ser feita através do: grafica@grafica.ufrj.br

No email, por favor, informe:

- Prazo final de entrega desejado;
- Formato;
- Tiragem (quantidade de impressos);
- Quantidade de cores (colorido, uma cor, etc);
- Quantidade de páginas;
- Se o trabalho tem finalidade institucional ou particular;
- Arte:
 - Se não possuir arte pronta, nos consulte para orientá-los a uma criação que tenhamos condições técnicas de atender.
 - Se já possuir a arte pronta, envie em anexo: o arquivo em PDF; o arquivo editável ("aberto") e a tipografia (fonte) utilizada.

Obs: Para arquivos grandes, compartilhe pelo WeTransfer.com ou pelo Google Drive.

Para mais detalhes, [clique aqui](#).

Endereço:
Rua Paulo Emílio Barbosa, s/nº - Parque Tecnológico / Ilha do Fundão - Rio de Janeiro - RJ CEP 21941-615
(Ref.: Entre a Incubadora de empresas/Coppe e o Almoxarifado Central)

Contato:
(21) 3867 6831 / (21) 2590 3341
grafica@grafica.ufrj.br

UFRJ Gráfica UFRJ

Desenvolvido por: TIC/UFRJ

Página I. - Orientação técnica / Formulação de demanda:

Portal do Governo Brasileiro | Atualize sua Barra de Governo

Aplicar Contraste A+ Fonte Ampliada A Restaurar Fonte A- Fonte Reduzida »» Pular para Conteúdo

gráficaUFRJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro

HOME REITORIA UFRJ

Você está aqui: Início » Formulação da demanda

Como formular a demanda?

I. Consulta prévia

Para evitar impossibilidades técnicas de atendimento à demanda, por favor, entre em [contato com antecedência](mailto:grafica@grafica.ufrj.br) através do grafica@grafica.ufrj.br

De preferência, faça contato alguns meses antes da data de uso do material gráfico, pois há solicitações que necessitam da aquisição de insumos ou substratos específicos. Considerando que a universidade atende às legislações vigentes para compras públicas e que estas podem consumir um determinado período até a entrega dos materiais, é importante que o contato prévio ocorra para garantir estoque disponível para o atendimento.

Para auxiliar o planejamento das demandas, baixe o **Formulário de planejamento anual**.

II. Formulação técnica da demanda

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:

A seguir, destacamos detalhes técnicos pertinentes para formulação adequada da demanda.

- Finalidade técnica**
Verifique se o tipo de item escolhido (ex: cartaz, folder, etc) atende com clareza e economicidade ao propósito necessário.
- Perenidade da informação**
Análise se é possível editar um material de uso contínuo, sem incluir datas ou informações perecíveis, a fim de aumentar a vida útil do material e evitar reimpressões.
- Economicidade dos recursos públicos**
Observe se a tiragem determinada atende à realidade de uso do material.
Ex. 1: Se habitualmente um determinado evento anual recebe um público médio de 50 pessoas, solicitar 1.000 filipetas seria uma solicitação inadequada e dispendiosa.
Ex. 2: Ao determinar a demanda, avalie se um outro tipo de material atenderia um número maior de usuários mantendo a qualidade da informação. Por exemplo: de acordo com a informação contida, a opção por um folder de uso individual pode ser mais onerosa que a adoção de um cartaz fixado em via pública. Neste caso, o cartaz informaria com a mesma qualidade, porém utilizando menos material.
- Adequação técnica**
Caso seja estritamente necessário produzir materiais de alta tiragem, por favor, entre em contato para orientações específicas quanto ao uso de cores e imagens.

CRIAÇÃO DA ARTE:

Ao criar o arquivo para impressão, siga estas orientações:

- Escala**
Elabore a arte na dimensão exata para impressão, ou seja, em escala 1:1.
Obs.: Criações em tamanhos inferiores impactam a resolução, inviabilizando a impressão.
- Formato**
Elabore a arte, preferencialmente, nos formatos A3, A4, A5 ou A6.
- Cores**
Utilize cores CMYK.
Obs.: Ao formular materiais com alta tiragem, priorize a utilização de uma ou duas cores offset.
- Imagens**
Use imagens em alta resolução, preferencialmente com 300 DPI.

• Margem de Segurança

A arte necessita de determinados cuidados para evitar erros durante o refil final do material.
Por isso, utilize margem de segurança mínima de 5mm para toda massa textual.
Ou seja, mantenha toda massa textual afastada ao menos 5mm da extremidade da linha de corte da arte.

• Sangria

Da mesma forma que o item anterior, toda imagem/ilustração/fundo que ultrapassar a linha de corte deve ter sangria mínima de 5mm.

• Finalização do arquivo

Envie o arquivo em PDF.
Preferencialmente, envie também o arquivo editável acompanhado da(s) fonte(s) utilizadas.

Dúvidas?

Se necessitar de auxílio ou em caso de dúvida, envie um email para grafica@grafica.ufrj.br

Quer ajuda na criação?

Para mitigar eventuais problemas técnicos, além das orientações acima, baixe os modelos (gabaritos) de peças gráficas a seguir:

Gabaritos:

- Cartaz A3 - Vertical
- Cartaz A3 - Horizontal
- Cartaz A4 / Papel Timbrado - Vertical
- Cartaz A4 / Papel Timbrado - Horizontal
- Folder com dobra central
- Folder com duas dobras
- Lâmina / Flyer A5 - Vertical
- Lâmina / FlyerA5 - Horizontal
- Lâmina / Filipeta A6 - Vertical
- Lâmina / Filipeta A6 - Horizontal

Checklist de orientações para criação:

- Checklist - Artes

Portfólio:

Quer exemplos de peças produzidas pela Gráfica?
Portfólio offset e digital
Portfólio grandes formatos

Endereço:

Rua Paulo Emídio Barbosa, s/nº - Parque Tecnológico / Ilha do Fundão - Rio de Janeiro - RJ CEP 21941-615
(Ref.: Entre a Incubadora de empresas/Coppe e o Almoarifado Central)

Contato:

(21) 3867 6831 / (21) 2590 3341
grafica@grafica.ufrj.br

Página II. - Serviços / Serviços disponíveis:



The screenshot shows the website for the UFRJ Gráfica (University of Rio de Janeiro Graphics). The page is titled "Como podemos atendê-lo?" (How can we serve you?). It lists three printing methods: Offset, Digital, and Large Formats. Each method includes a brief description and an example. A notice states that the Large Formats service is temporarily inactive due to equipment replacement. The page also includes a section for the operational structure, detailing the technical evaluation of requests, user feedback, and the service blueprint.

BRASIL

Aplicar Contraste A+ Fonte Ampliada A Restaurar Fonte A- Fonte Reduzida »» Pular para Conteúdo

gráficaUFRJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro

HOME REITORIA UFRJ

Você está aqui: Início » Serviços disponíveis » Serviços: Orientações Gerais

INSTITUCIONAL

A DIVISÃO GRÁFICA
POLÍTICA AMBIENTAL
CONTATO

I. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS

FORMULAÇÃO DA DEMANDA

II. SERVIÇOS

SERVIÇOS DISPONÍVEIS
SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS

Como podemos atendê-lo?

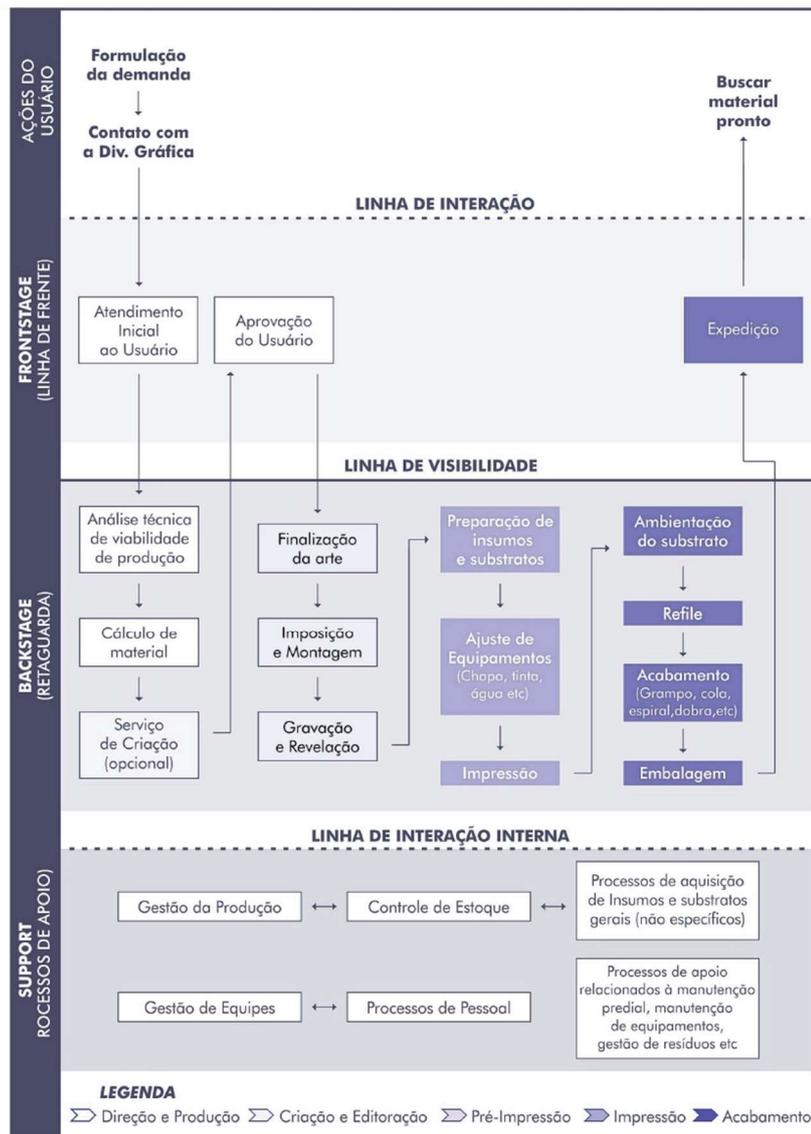
A Divisão Gráfica da UFRJ atualmente dispõe dos seguintes métodos de atendimento:

- **Impressão Offset**
Método que apresenta custo-benefício para impressão de altas tiragens de um mesmo original.
Exemplo: Formulários hospitalares.
- **Impressão Digital:**
Método adequado à impressão de materiais com dados variáveis e com baixas tiragens.
Exemplo: Tiragens de 50 ou 100 cartazes de divulgação.
- **Impressão de Grandes Formatos**
Método que atende demandas para plotagem.
Exemplo: Banners e faixas.
ATENÇÃO: TEMPORARIAMENTE INATIVO DEVIDO A SUBSTITUIÇÃO DE EQUIPAMENTO.

Observação:
A Divisão Gráfica não dispõe atualmente de equipamentos para produção em outros métodos de impressão como rotogravura, serigrafia, flexografia, hot-stamping etc. Dessa forma, não dispomos de serviços para produção de, por exemplo, de caneca personalizada, camiseta, botons/pins etc.
Em caso de dúvidas, entre em contato pelo grafica@grafica.ufrj.br

Estrutura Operacional:

- **Avaliação técnica da demanda**
Assim que recebida a solicitação de produção de material gráfico, a Seção de Produção analisa sua viabilidade técnica, verificando qual método de execução empregar e levantando os substratos/insumos necessários para atendê-la.
Observação: Todas as demandas são avaliadas e aceitas conforme nossa capacidade técnica, já que infelizmente a Divisão Gráfica não possui equipamentos para todos os sistemas de impressão existentes.
Quando as demandas estão parcialmente exequíveis, propomos adaptações para viabilizar o projeto.
Portanto, encorajamos o [contato com antecedência](#) a fim de orientar a uma criação mais próxima de nossa capacidade produtiva.
- **Feedback ao usuário**
Responderemos no menor tempo possível, retornando sobre as condições de atendimento e sobre a disponibilidade de insumos.
Se houver necessidade de fornecimento de insumos específicos por sua unidade, informaremos quais são os itens necessários e o prazo para de entrega destes à Gráfica (para cumprir seu prazo final).
Observação sobre complemento com serviços terceirizados: Há demandas que necessitam de serviços terceirizados para finalização, o que sempre é informado previamente quando é necessário.
Ex: Contratação de "corte especial" para corte de pastas ou serviço de enobrecimento de impressos.
- **Blueprint de Serviços**
Abaixo segue o blueprint dos serviços da Divisão Gráfica durante a produção das demandas



Lista Colaborativa de Fornecedores

Para acessar a lista colaborativa de fornecedores de materiais gráficos, [clique AQUI](#).

Observações:

- Esta lista é colaborativa e foi feita com o objetivo de auxiliar nossos usuários.
- Caso encontre fornecedores novos, por favor, nos avise para incluí-los na lista. Ficaremos felizes com sua contribuição.
- Atenção: Não possuímos vínculos com fornecedores. Se você for mal atendido ou ludibriado, avise-nos para retirá-lo.
- A aquisição deve ser pelo menor preço e a sua preferência, seguindo as normativas vigentes para aquisição de materiais.

Serviço de entrega

A Divisão Gráfica da UFRJ não dispõe de veículo para serviço de entrega.

Entretanto, o usuário dos nossos serviços pode agendar com a Divisão de Frota e solicitar um veículo para realizar o serviço institucional, buscando seu material pronto.

Observação: Um membro da unidade solicitante deve acompanhar o transporte e assinar o recebimento do material!

Contatos da Divisão de Frota Oficial

Site: <http://www.prefeitura.ufrj.br/index.php/pt/frota-ufrj>

Email para agendamento: agendamento.transporte.ufrj@gmail.com

Valorizamos sua opinião!

Participe da pesquisa e ajude a Divisão Gráfica a prestar um serviço melhor: [Link](#)

Endereço:

Rua Paulo Emídio Barbosa, s/nº - Parque Tecnológico / Ilha do Fundão - Rio de Janeiro - RJ CEP 21941-615
(Ref.: Entre a Incubadora de empresas/Coppe e o Almoarifado Central)

Contato:

(21) 3867 6831 / (21) 2590 3341
grafica@grafica.ufrj.br

The screenshot shows a web page from the UFRJ Gráfica website. The header includes the Brazilian flag, the text 'BRASIL', and navigation links: 'Aplicar Contraste', 'A+ Fonte Ampliada', 'A Restaurar Fonte', 'A- Fonte Reduzida', and 'Pular para Conteúdo'. The main navigation bar contains 'HOME', 'REITORIA', and 'UFRJ'. The left sidebar has a menu with 'INSTITUCIONAL' (subdivided into 'A DIVISÃO GRÁFICA', 'POLÍTICA AMBIENTAL', 'CONTATO'), 'I. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS' (subdivided into 'FORMULAÇÃO DA DEMANDA'), and 'II. SERVIÇOS' (subdivided into 'SERVIÇOS DISPONÍVEIS' and 'SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS'). The main content area is titled 'Como solicitar serviços gráficos?' and is divided into two sections: 'I. SUBMISSÃO DA DEMANDA' and 'II. PROCESSAMENTO DA DEMANDA'. The 'SUBMISSÃO DA DEMANDA' section provides instructions on how to submit a request via email to grafica@grafica.ufrj.br and lists requirements such as delivery time, format, quantity, and color. The 'PROCESSAMENTO DA DEMANDA' section discusses technical viability analysis and general observations. The page also features a small circular icon with a hand in the right margin.

BRASIL

Aplicar Contraste A+ Fonte Ampliada A Restaurar Fonte A- Fonte Reduzida »» Pular para Conteúdo

gráficaUFRJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro

HOME REITORIA UFRJ

Você está aqui: Início » Solicitação de Serviços

Como solicitar serviços gráficos?

I. SUBMISSÃO DA DEMANDA

Envie sua solicitação pelo grafica@grafica.ufrj.br, informando:

- Prazo de entrega desejado;
- Formato (A3, A4, A5 etc);
- Tiragem (quantidade de impressos);
- Quantidade de cores (colorido, uma cor, etc);
- Quantidade de páginas;
- Se o trabalho tem finalidade institucional ou particular;
- Arte:
 - Se não possuir arte pronta, consulte-nos e iremos orientá-los a criação que tenhamos condições técnicas de atender.
 - Se já possuir a arte pronta, envie o arquivo em PDF; o arquivo editável ("aberto") e a tipografia (fonte) utilizada.

Obs: Para arquivos grandes, compartilhe pelo WeTransfer.com ou pelo Google Drive.

II. PROCESSAMENTO DA DEMANDA

- **Análise de viabilidade técnica:**

A Seção de Produção analisará a viabilidade técnica da demanda, verificando os métodos de execução e levantando os substratos/insumos necessários para atendê-la, e dará um feedback sobre a produção no menor tempo hábil. Infelizmente, a Divisão Gráfica não possui equipamentos para todos os sistemas de impressão. Por isso, quando necessário adaptar a demanda para torna-la exequível, o feedback retornará com propostas de adaptação para viabilizar o projeto.

Para evitar retrabalho, sempre solicitamos o envio de email com antecedência para que possamos orientar a uma criação mais próxima de nossa capacidade produtiva.

Também indicamos o acesso à nossa [página com orientações gerais para formulação da demanda](#)
- **Observações gerais:**

Contratação de serviços terceirizados:
Determinados materiais demandam a contratação complementar de serviços terceirizados, como enobrecimentos ou cortes especiais. Quando são necessários, avisamos. Ex: corte de envelopes.

Aquisição de insumos específicos:
Se houver necessidade de aquisição de insumos específicos por sua unidade, informaremos os itens necessários, estabelecendo prazo para entrega do material a fim de cumprir seu prazo solicitado.

Obs: Acesse a [lista colaborativa de fornecedores](#) se sua seção de compras tiver dificuldades para localizar fornecedores gráficos.

 - Esta lista é colaborativa e foi feita com o objetivo de auxiliar nossos usuários.
 - Caso encontre fornecedores novos, por favor, nos avise para incluí-los na lista.
 - Atenção: Não possuímos vínculos com fornecedores. Se você for mal atendido ou ludibriado, avise-nos para retirá-lo.
 - A aquisição deve ser pelo menor preço e a sua preferência, seguindo as normativas vigentes para aquisição.

Serviço de entrega

A Divisão Gráfica da UFRJ não dispõe de veículo para serviço de entrega.

Entretanto, o usuário dos nossos serviços pode agendar com a Divisão de Frota e solicitar um veículo para realizar o serviço institucional, buscando seu material pronto.

Observação: Um membro da unidade solicitante deve acompanhar o transporte e assinar o recebimento do material

Contatos da Divisão de Frota Oficial

Site: <http://www.prefeitura.ufrj.br/index.php/pt/frota-ufrj>

Email para agendamento: agendamento.transporte.ufrj@gmail.com

Valorizamos sua opinião!

Participe da pesquisa e ajude a Divisão Gráfica a prestar um serviço melhor: [Link](#)



Endereço:

Rua Paulo Emídio Barbosa, s/nº - Parque Tecnológico / Ilha do Fundão - Rio de Janeiro - RJ CEP 21941-615
(Ref.: Entre a Incubadora de empresas/Coppe e o Almoarifado Central)

Contato:

(21) 3867 6831 / (21) 2590 3341
grafica@grafica.ufrj.br

APÊNDICE E

CHECKLIST DE CRIAÇÃO

- Escala**
Crie a arte 1:1 em relação ao tamanho impresso.
- Formato**
Utilize tamanhos A3, A4, A5 ou A6.
- Cores**
Utilize cores CMYK (não utilize cores RGB).
Observação: Ao formular materiais com alta tiragem, priorize utilizar uma ou duas cores.
- Imagens**
Use imagens em alta resolução. Preferencialmente com 300 DPI.
- Margem de Segurança**
Margem de segurança mínima para toda massa textual: 5mm
- Sangria**
Sangria mínima para toda imagem que ultrapassar a linha de corte: 5mm
- Finalização do arquivo**
Envie o arquivo em PDF.
Preferencialmente, envie também o arquivo editável acompanhado da(s) fonte(s) utilizadas.

Fonte: Elaboração própria (2021)

APÊNDICE F

 Universidade Federal do Rio de Janeiro		FORMULÁRIO DE DEMANDAS À DIVISÃO GRÁFICA				
<p>INSTRUÇÃO:</p> <p>O preenchimento desta planilha gerará processos de aquisição de insumos e substratos. Por isso, faça-o com a maior acurácia possível, com o permanente foco na economicidade dos recursos públicos investidos na produção.</p>						
Unidade Usuária: IPPMG					Ano: 2022	
Nº	ITEM	FORMATO PRETENDIDO	TIRAGEM PRETENDIDA	PAPEL DE PREFERÊNCIA	PRAZO ESTIMADO	OBS.
1	Cartaz para evento "X da área da Saúde"	A4	30	Couchê Brilho 90 g/m2	20/09	-
2	Banner para evento "X da área da Saúde"	1,50 x 2,95 cm	1	Lona	17/10	-
3	Bloco de anotações	(Sem preferência)	100 blocos de 50 folhas	(Sem preferência)	Março	Papel de reuso
4	Cartaz para evento "Y da área da Saúde"	A4	30	Couchê Brilho 90 g/m2	20/09	-
5	Formulário – Internação pediátrico	A4 - F/V	1000 blocos de 50 folhas	(Sem preferência)	junho	-
6	Formulário – Acomp. Nutricional	A4 - F/V	1000 blocos de 50 folhas	(Sem preferência)	junho	-
7	Formulário – ginecológico	A4 - F	500 blocos de 50 folhas	(Sem preferência)	março	-
8	Formulário – An. Clinicas	A4 - F/V	500 blocos de 50 folhas	(Sem preferência)	março	-
10	Receituário médico	A5 - F	5000 blocos de 50 folhas	(Sem preferência)	março	-

Fonte: Elaboração própria (2021)