



**XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**

*Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:  
Inovação, Integração e Interculturalidade*

Cidade de Loja - Equador  
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



## **CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS UNIVERSITÁRIOS ACADÊMICOS DE GRADUAÇÃO OFERTADOS PARA A COMUNIDADE UFMS**

## **CHARACTERIZATION OF THE ACADEMIC UNIVERSITY SERVICES OF GRADUATION OFFERED TO THE UFMS COMMUNITY**

**ANDRE VIDAL DABELA LANOVA**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

[andre.lanoa@ufms.br](mailto:andre.lanoa@ufms.br)

**JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[julioornelas@yahoo.com.br](mailto:julioornelas@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo identificar as características dos serviços acadêmicos de graduação que são ofertados aos alunos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), entender como estão organizados e sua forma de disponibilização em aderência às normas estabelecidas e quanto aos aspectos verificados em literatura sobre o tema. O entendimento sobre a oferta e canais de atendimento dos serviços pode beneficiar na melhoria da qualidade de prestação dos mesmos, auxiliando em buscar a eficiência e racionalização dos recursos públicos. Com relação a metodologia adotada, a mesma é exploratória, adotada a estratégia de estudo de caso e a análise dos conteúdos será interpretativista. Como resultado da análise dos documentos e publicações e oferta dos serviços, foi verificado aderência em partes em relação às regulamentações oficiais, tendo como ponto positivo a digitalização de canais de requisição de quase todos os serviços. Entretanto, ainda há elementos a serem aperfeiçoados visando a transparência de ações e facilidade de uso dos serviços.

**Palavras-chave:** Serviços Universitários, Serviços Acadêmicos, Usuário.

### **ABSTRACT**

This article aims to identify the characteristics of the academic graduation services which are offered to the students of Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS), understanding how they are organized and how they are made available in compliance with the established guidelines and regarding the aspects evidenced in the literature concerning the subject. The understanding about the service offer and service channels may benefit their improvement, helping to reach greater efficiency and rationalization of the public resources. Regarding its methodology, it is an exploratory research in which the case study strategy will be adopted and the content analysis will be interpretivist. As a result of the analysis of documents and publications and service offer, partial adherence was verified in relation to official regulations, resulting in a positive point, which is the digitization of request channels for almost all services. However, there are elements to be improved aiming transparency of actions and ease of services use.

**Keywords:** university services, academic services, user.

## **1. INTRODUÇÃO**

Várias iniciativas ao longo dos últimos anos, tem contribuído para o aperfeiçoamento e melhoria dos serviços públicos, através de normas estabelecidas pelos governos e órgãos de controle, concomitantemente o mundo tem passado também pela transformação digital, outro fator que acelerou a adoção desses processos, foi o fato de o mundo está numa pandemia, no qual ocorreu ainda mais a massificação da oferta de serviços digitais. Segundo o Governo Federal (Brasil, 2022), foram alcançados 1666 serviços digitais oferecidos aos cidadãos, acessíveis pela plataforma Gov.BR. Estes serviços atingem diretamente o cidadão, como por exemplo, saque do abono salarial, obtenção da carteira de trabalho, solicitação do seguro-desemprego, contemplando mais de 122 milhões de brasileiros que dependem dos serviços da Administração Pública Federal.

Neste contexto, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) também tem passado por um processo de Transformação Digital, sendo este um dos princípios e missão estratégica contidas no seu PDTIC (2021-2024). Processos em papel, matrículas, emissão de certificados foram serviços já digitalizados recentemente.

Com este cenário, a existência de processos estruturados e padronizados se torna importante para a agilidade nas respostas a estas requisições, igualdade no tratamento, produtividade, transparência, eficiência e eficácia. No ano de 2022 iniciou-se por parte da Pró-Reitoria de Graduação iniciativa de melhorar a oferta desses serviços, como exemplo a recente criação da Central de Matrículas, e futuramente há pretensões de centralizar os serviços oferecidos aos acadêmicos. Em virtude disso, é proposto este estudo para caracterização destes serviços, sendo este um importante fator para compreensão dos mesmos e auxiliar no futuro processo de centralização dos mesmos.

O objetivo deste trabalho é investigar quais serviços são disponibilizados aos acadêmicos verificando quais são suas características no contexto de oferta e demanda.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Serviços e as TIC's**

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

Conforme Zeithaml (2014), vivemos hoje uma economia de serviços, na qual podemos afirmar que todas as organizações, em algum grau, competem baseadas em serviços, desta forma é praticamente difícil citar algum setor em que as questões de serviços não possuam importância. Para contextualizarmos quão importante os serviços compõem a economia de um país, vamos tomar como exemplo dados do PIB brasileiro de 2021

divulgados pelo IBGE (Exame, 2022), nele o setor de serviços corresponde a 70% do PIB nacional, tendo um crescimento de 10,9%, indicando uma recuperação do setor, em relação a 2020 que foi afetado por conta da pandemia do coronavírus.

Atualmente um fator de enorme colaboração na prestação de serviços tem sido o emprego da tecnologia, seja como atividade de apoio ou atividade-fim. Não sendo apenas computadores ou celulares, mas toda gama de equipamentos que executam tarefas rapidamente de modo eficiente e ainda com custos mais baixos. Facilitando os mais variados processos nos serviços, tornando o fluxo de informações praticamente instantâneo (Lopes, 2020)

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

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

Um destaque importante neste decreto (Brasil, 2020), está no Art 3º, onde determina a criação de um Plano de Transformação Digital, e deve conter pelo menos as seguintes ações: Transformação digital de serviços; Unificação de canais digitais; e Interoperabilidade de sistemas. Em seu Anexo, o Decreto traça objetivos que irão nortear a transformação através do uso das tecnologias digitais, promovendo a efetividade das políticas estabelecidas e também da qualidade dos serviços públicos, no qual o objetivo final será o de reconquistar a confiança dos brasileiros. A seguir destacamos alguns pontos desses objetivos:

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

## **2.2. Definições e Conceitos sobre serviços**

Serviços podem ser definidos como atos, processos e atuações que são oferecidos ou co-produzidos, tanto por uma entidade assim como também por uma pessoa, para outra entidade ou pessoa (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014). Segundo os estudos de Fitzsimmons (2011), diversas definições encontradas sobre serviços convergem para o entendimento sobre intangibilidade e o consumo instantâneo, em distintos níveis, caracterizando os serviços. Quando uma parte oferece a outra, não resultando na propriedade de nada, qualquer ato ou desempenho que seja essencialmente intangível, pode ser vista como uma definição de serviço na visão de Kotler e Keller (2019). Neste ponto de vista, a ação de executar um serviço, poderá ou não está relacionada a um bem concreto.

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

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

### 2.3 Características dos serviços

Para Kotler e Keller (2012), os serviços possuem quatro características principais que os distingue de bens:

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

Em relação aos estágios (tipos) de serviços, Corrêa e Caon (2012) apontam que os mesmos apresentam determinadas características comuns relativas ao modo do gerenciamento de operações. Vejamos resumidamente as características de cada um deles:

- Serviços de massa: oferecidos em larga escala, padronizados, não podendo ser customizados, por exemplo, fornecimento de energia elétrica, água encanada entre outros.
- Serviços profissionais: oposto ao anterior, o ponto forte deste é a customização, onde os pedidos são personalizados para cada cliente com a finalidade de atender aos seus desejos e necessidades. Como exemplos, podemos citar as consultorias empresariais e serviços de medicina plástica e estética.
- Serviços de massa customizados: nicho intermediário entre os serviços de massa e profissionais. São oferecidos os serviços em larga escala atingindo um grande número de clientes. No entanto, existem investimentos tecnológicos que podem proporcionar a identificação relativo a cada cliente que consome o serviço. Os exemplos mais notórios são os portais que oferecem produtos, sites de lojas de carros, imobiliárias virtuais, entre outros.
- Serviços profissionais de massa: seguindo os moldes do estágio anterior, este é um tipo de prestação de serviço especializado, porém busca atender o máximo de clientes possíveis. Como exemplo, pode ser citado um contador especializado em tributação para microempresas de varejo, assim a oferta do serviço é específica, personalizada, atendendo um determinado segmento de clientes.

- Lojas de serviços: vistas como nichos intermediários de prestação de serviços, suas características são as atividades de apoio cotidiano, como exemplo, restaurantes, hotéis, laboratórios, cursos, entre outros.

## 2.4. Qualidade em serviços

A qualidade pode ser percebida como um modo de organização, cuja finalidade é a garantia de produtos e serviços que estejam em conformidade com as especificidades, aparência, respostas às mudanças de especificações, além de outras características que irão refletir no pronto atendimento ao cliente (Lopes, 2020).

Ao ser prestado um serviço, a sua qualidade sempre é testada, neste sentido é muito importante a gestão da qualidade do serviço. Neste contexto, Kotler e Keller (2021) ressaltam que na entrega de serviços, há duas questões consideráveis, sendo elas a administração das expectativas dos clientes e a adoção de tecnologias de autoatendimento. Com relação às expectativas dos clientes, os autores mostram que a formação das mesmas pelos clientes, provém de várias fontes e eles tendem a comprar o serviço percebido em relação ao serviço esperado. Com isso, os clientes irão ficar decepcionados, caso o serviço percebido não condizer com o serviço esperado. Na prestação serviços, foram identificados cinco gaps que podem levar ao fracasso:

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

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

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

Em um estudo realizado por Carrazzoni et al (2021), atestaram ser possível e indicado a aplicação dos métodos e ferramentas oriundos da teoria de gestão da qualidade no serviço público. Os autores concluíram que se faz necessário a modernização da gestão pública, que pode adotar as tecnologias recentes em conjunto com as metodologias para

otimizar os seus processos e atividades. A fomentação dessa perspectiva gerencial no serviço público tem como alvo o atendimento das necessidades dos cidadãos-clientes, uma vez que os mesmos dependem da prestação de serviço efetiva.

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

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

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

## **2.5. Gestão de Serviços Universitários**

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

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

Um importante alerta que nos é dado por Osti (2020) e colaboradores, em seu artigo, sugere que os estudantes insatisfeitos, com uma de suas várias dimensões pesquisadas no seu trabalho, na qual pode ser citado como exemplo, Qualidade dos Equipamentos e Serviços da

Instituição, pode suscitar o insucesso acadêmico e seu abandono do ensino superior. Reafirmando assim, que sejam avaliados esses serviços, buscando implementar providências favoráveis ao sucesso acadêmico dos estudantes.

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

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

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este estudo foi realizado baseado nos métodos qualitativos, conforme nos apresenta Gil (2021, p. 17), entre as várias justificativas para a realização de pesquisas qualitativas, podemos citar: “A pesquisa qualitativa estuda o ambiente da vida real”, possibilitando registrar os detalhes da vida das pessoas, expondo seus enfrentamentos e desenvolvimento nesse ambiente; “A pesquisa qualitativa é adequada para pesquisar algo que ainda não está bem definido”, neste sentido tem a intenção de propor uma nova compreensão do problema ou construir hipóteses; “A pesquisa qualitativa favorece a identificação de vínculos e mecanismos que explicam o funcionamento das coisas”, apesar de não ser necessariamente apropriada para determinar causa dos fenômenos, ela pode auxiliar na identificação dos “porquês” que se escondem nos dados estatísticos, além de possibilitar a construção de hipóteses que possam ser testadas e no desenvolvimento de teorias.

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

A instituição escolhida para esta pesquisa, foi a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que tem como iniciativa futura a centralização dos seus serviços oferecidos, já tendo iniciativas embrionários no ano de 2022 com a criação da Central de Matrículas no contexto dos serviços acadêmicos, para os alunos ingressos no ano de 2022, exclusivamente para a realização da pré-matrícula ocorreu uma iniciativa neste sentido.

Diante desta possibilidade, se faz necessário o levantamento e caracterização dos serviços para que sejam levados em consideração aspectos da qualidade do serviço oferecido.

Em relação a modalidade de observação, tendo em vista o papel desempenhado pelo pesquisador deste trabalho, esta se enquadrar como observação participante, uma vez que o pesquisador participa das atividades que já se encontram em curso. Segundo Gil (2021), este tipo de observação, tem como característica a participação real do pesquisador na organização ou grupo a ser estudado. Para o autor, a principal vantagem da observação participante está no fato dos observadores poderem obter acesso aos locais, eventos e situações de forma mais fácil, caso fossem apenas observadores externos. Para contextualizar melhor este cenário, no início do primeiro semestre de 2022 a UFMS deu início a Central de Matrículas, onde ocorreram reuniões para traçar planos e ações a serem realizadas nas matrículas dos alunos ingressantes do ano de 2022. Foi disponibilizado um site para concentrar informações que antes estavam espalhadas em várias páginas da web e implementado um chat para comunicação com os alunos e secretários dos cursos. O pesquisador, como membro do setor de TIC da UFMS, participou de algumas dessas reuniões e posteriormente cooperou nesta Central de Matrículas no âmbito de assuntos relacionados aos Sistemas de Informação da UFMS e traçando estratégias para o suporte do mesmo.

Foram analisados documentos internos da UFMS, publicações nos sites oficiais da instituição, relatórios da gestão e outros que forem necessários para a execução desta pesquisa, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 - Documentos a serem analisados**

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



| <b>Documento</b>                    | <b>Fonte</b>  | <b>Ano</b> |
|-------------------------------------|---|------------|
| Pré-Matrícula                       | <a href="https://prematricula.ufms.br/pre-matricula">https://prematricula.ufms.br/pre-matricula</a>   | 2022       |
| Requerimento Acadêmico              | <a href="https://prograd.ufms.br/requerimento-academico/">https://prograd.ufms.br/requerimento-academico/</a>   | 2022       |
| Relatório de Gestão                 | <a href="https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2022/03/relatorio-de-gestao-2021.pdf">https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2022/03/relatorio-de-gestao-2021.pdf</a> | 2021       |
| Carta de Serviços ao Usuário        | <a href="https://www.ufms.br/universidade/carta-de-servicos-ao-cidadao/">https://www.ufms.br/universidade/carta-de-servicos-ao-cidadao/</a>                           | 2018       |
| Catálogo de Serviços de TIC da UFMS | <a href="https://agetic.ufms.br/catalogo-servicos/">https://agetic.ufms.br/catalogo-servicos/</a>   | 2020       |

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Serão apresentados os resultados e discussões, provenientes do levantamento dos documentos obtidos por meio de análise documental contido nas normas, regulamentos, sites de serviços com relação aos serviços acadêmicos universitários oferecidos pela UFMS.

Partindo de uma visão com relação ao ciclo de vida do acadêmico de graduação (Ingresso, Matriculado, Egresso), tentaremos identificar os seus serviços principais para buscar caracterizar sua oferta aos alunos, conforme identificamos este ciclo nos documentos analisados.

O site “Portal de Ingresso UFMS”, cujo endereço é <https://ingresso.ufms.br/>, possui informações unificadas sobre as formas de ingressar como acadêmico de graduação da UFMS. Ao mesmo tempo, oficialmente publicado no Regulamento dos Cursos de Graduação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do SUL (UFMS), disponível em <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=445057>, em seu capítulo VI, Art. 18, lista os meios de ingresso nos Cursos de Graduação da UFMS, faremos uma comparação no Quadro 2 do Portal de Ingresso UFMS em relação a publicação oficial do regulamento.

**Quadro 2 - Portal de Ingresso UFMS e Regulamento**

| <b>Portal de Ingresso UFMS</b>                  | <b>Regulamento dos Cursos de Graduação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do SUL (UFMS). Art. 18.</b>  | <b>Observações</b>  |
|---|---|---|
| SISU  | I - Sistema de Seleção Unificada (Sisu)   |   |
| Quero ser UFMS                                  | I - Sistema de Seleção Unificada (Sisu);<br>II - Vestibular;<br>III - Programa de Avaliação Seriada Seletiva (Passe);<br>IV - seleção para Vagas Remanescentes;                             | vagas não preenchidas pelos processos Vestibular UFMS, PASSE e SiSU |
| Vestibular                                      | II - Vestibular;  |   |
| PASSE   | III - Programa de Avaliação Seriada Seletiva (Passe);   | o candidato realiza 3 provas, ao final de cada ano do ensino médio. |
| Movimentação Interna e Reingresso               | IV - seleção para Vagas Remanescentes;<br>VI - reingresso;<br>IX - movimentação interna de estudantes regulares da UFMS; X - permuta interna entre estudantes regulares da UFMS;            |   |
| Transferência, Refugiados e Portador de Diploma | V - portadores de visto de refugiado, visto humanitário ou visto de reunião familiar;<br>VII - portadores de diploma de Curso de Graduação;<br>VIII - transferência externa;                |   |
| Ingresso EAD                                    | Possui processo específico e também contempla os itens V, VII, VIII do art. 18. Também está em fase de ser lançado o Vestibular Online, porém ainda não está publicado como será realizado. | É tratado pela Agência de Educação Digital e a Distância.           |
| Programas Especiais                             | Não encontrado.   | Porém é tratado no art. 19 quando são utilizados outros             |

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

Com relação ao “Portal de Ingresso UFMS”, foi identificado o serviço *Pré-Matrícula*, sendo um dos serviços mais utilizados no início da vida acadêmica do aluno de graduação. O serviço em questão é utilizado, em sua grande maioria, por quem desconhece a estrutura da UFMS, os termos, jargões, nomes das unidades etc. Uma vantagem deste serviço, disponibilizado em <https://prematricula.ufms.br/pre-matricula>, é que o mesmo é realizado de forma digital, não havendo necessidade de levar documentos e ir presencialmente a uma secretaria realizá-lo. No entanto, esta informação é apenas descrita no edital do processo, como por exemplo o Edital de Convocação N° 67/2022 - PROGRAD/UFMS. Diante desse levantamento das publicações oficiais e disponibilizadas nos sites, o Quadro 3 a seguir irá analisar a aderência ao Plano de Transformação Digital do Governo Federal (Brasil, 2020).

**Quadro 3 - Serviço Pré-Matrícula**

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

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

**Quadro 4 - Características Principais dos Serviços**

| <b>Características Principais dos Serviços</b> | <b>Observações</b>  |
|--|---|
| Intangibilidade                                | O ato de pré-matrícula não é aquisição de um bem, no máximo o solicitante obtém em seu e-mail um comprovante da requisição.   |
| Inseparabilidade                               | Quando a pré-matrícula é realizada já ocorre a sua produção e seu consumo.  |
| Variabilidade                                  | Tendo em vista os diversos editais para os distintos processos seletivos, existem variações, no entanto como é padronizado a pré-matrícula não há variação no seu processo em si.       |
| Percibilidade                                  | O gerenciamento da demanda envolve duas etapas que são escalar o serviço de TIC para conseguir responder aos picos de solicitações e orientar as equipes para orientar os ingressantes. |

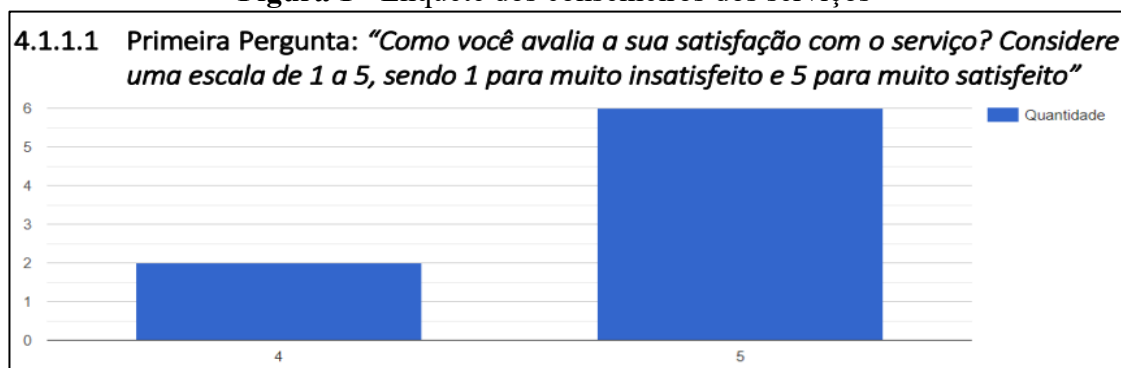
Com relação aos estágios (tipos) de serviços, elencados por Corrêa e Caon (2012), relativos ao modo do gerenciamento de operações, os mesmos definem os tipos de serviços de massa, profissionais e massa customizados, profissionais de massa e lojas de serviços. Para este contexto, o serviço de Pré-Matrícula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

Na análise quanto a qualidade do serviço Pré-matrícula, podemos elencar alguns pontos que são aderentes. Em conformidade com a Lei 13.460/2017, sobre melhora na qualidade dos serviços públicos e seus fundamentos, quanto ao item “Desenvolvimento e publicação do Quadro Geral de Serviços públicos prestados e das Cartas de Serviço ao Usuário”, foi verificado que tanto site da Central de Matrículas, como o Portal de Ingresso UFMS, oferecem um quadro geral de serviços, apesar de não serem padronizados ou estarem unificados em um único lugar. Já a Carta de Serviços ao Usuário UFMS, disponível em <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/08/Carta-de-Servicos-ao-Usuario-UFMS.pdf>, menciona os serviços dos cursos de graduação, mas não existe nenhuma referência quanto a Pré-Matrícula, talvez seja questão apenas de atualizar a carta e torná-la dinâmica para essas atualizações. Já no item “Disponibilização de ambiente para que o usuário apresente manifestação perante a administração pública (Ouvidorias)”, não existem menção ou links para manifestação na ouvidoria da UFMS. Neste caso, o solicitante deverá saber a existência do site da ouvidoria da UFMS <https://www.ufms.br/universidade/ouvidoria/>, o que em se tratando de alunos novos, podem nem saber da existência deste serviço na instituição.

Uma importante descoberta na análise dos documentos em conformidade com a Lei 13.460/2017, é com relação ao item “Implantação dos Conselhos de Usuários dos Serviços Públicos”. O conselho já existe, foram elaborados relatórios em relação ao serviço denominado por eles como “Ingressar em curso de graduação-UFMS”, trata-se do próprio

Pré-Matrícula. Foram elaboradas enquetes que foram avaliadas pelos conselheiros que são um total de 8. Apesar de estar no início dos trabalhos, como sugestão, seria interessante que as enquetes fossem realizadas com maior participação dos alunos, não apenas dos conselheiros, uma vez que o próprio documento menciona que 25% dos participantes nunca utilizaram o serviço, já demonstrando necessidade de ampliação das pesquisas com o público realmente utilizador do serviço. Podemos verificar nas figuras abaixo:

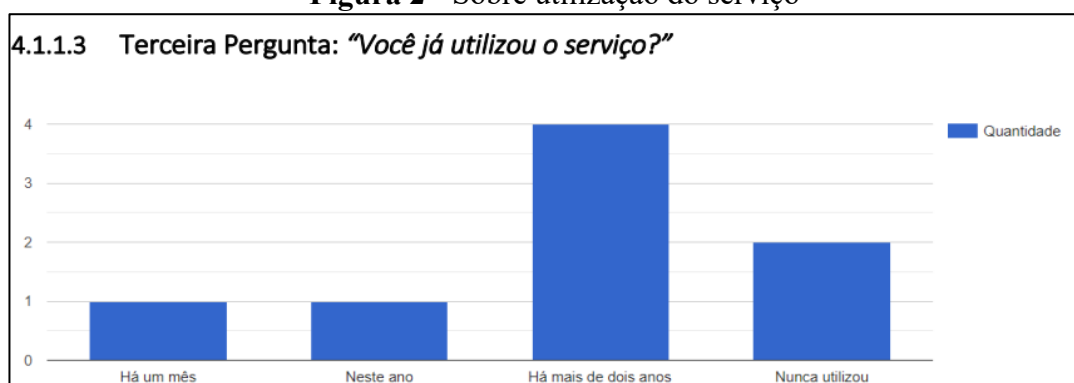
**Figura 1 - Enquete dos conselheiros dos serviços**



Fonte: [relatório do conselho de usuários da ufms - 2021](#), p.15.

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

**Figura 2 - Sobre utilização do serviço**



Fonte: [relatório do conselho de usuários da ufms - 2021](#), p. 16.

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

No site da PROGRAD (<https://prograd.ufms.br/>), existe o serviço de Requerimento Acadêmico, para Aluno, Ex-Aluno, Estudante Especial e Transferência Compulsória - ex officio. Após a implantação do SEI, todos os requerimentos acadêmicos, que antes eram realizados fisicamente em cada secretaria acadêmica (Secac), passaram a ser feitos online e por meio de duas vias: pelo site da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) ou por um atalho

disponível no próprio perfil do aluno, no Sistema Acadêmico (Siscad). Por ser um serviço padronizado, oferecido em larga escala e sem possibilidade de customização, o mesmo é classificado como serviço de massa, conforme Corrêa e Caon (2012).

Segundo noticiado no site da UFMS, os serviços disponibilizados neste requerimento são: mobilidade interna; transferência; solicitação de segunda via de diploma; adiantamento de colação de grau; atestados diversos; certificações; revalidação, bloqueio, desbloqueio e atualização de cadastro junto às bibliotecas; desistências; declarações; aproveitamento de disciplinas; revisões de provas e trancamentos, entre outros. Em relação a este requerimento, não há nenhuma ajuda no próprio site sobre os serviços oferecidos, ficando subentendido que os alunos só irão utilizar caso entre no sistema com seu login e senha ou se alguém os orientar. Não ficando muito transparente a princípio do que se trata ou a lista de serviços oferecem. Uma das características desse serviço é a sua variabilidade, segundo Kotler e Keller (2012), pois os mesmos são dependentes dos secretários realizarem a entrega do serviço, tendo assim, bastante variação de prazos por exemplo.

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

## 5. CONCLUSÕES

A dinâmica das mudanças recentes das tecnologias para oferta de serviços tem impactado todos os setores da economia buscando dinamizar e facilitar a utilização dos mesmos. No serviço público não poderia ser diferente, uma vez que existe um número expressivo de usuários. Iniciativas recentes, somado aos aspectos acelerados por conta da pandemia no uso de serviços principalmente digitais, convergiram para uso ainda maior dos canais de atendimento dos serviços. Neste contexto, os serviços acadêmicos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), também têm sido impactados e principalmente, mudanças recentes foram realizadas para adequação ao Plano de Transformação Digital.

Compreender as características destes serviços, torna-se essencial para melhorar a entrega, experiência do usuário, eficiência, redução de processos repetitivos, identificar lacunas na prestação do serviço e pontuar elementos a serem incrementados nos processos de melhoria.

Foram coletados documentos oficiais da instituição, bem como visitados os sites que forneciam informações e principalmente os que eram canais de atendimento dos serviços. Com relação a estes artefatos, foi identificado que para suas utilizações o aluno precisa ter uma certa experiência para pelo menos encontrar o canal de atendimento, o que se torna um aspecto a ser melhorado. Outro fator bem evidente é a existência de muitos sites, portais, canais de requisições dos serviços o que pode confundir quem procura uma solução rápida, exigindo assim pesquisar muito até encontrar os canais corretos, além do fato de algumas

publicações oficiais não estarem atualizadas ou orientarem o local certo de solicitação dos serviços.

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

Um dos aspectos fortemente notados é a ausência de tutorial, um menu de ajuda, ou explicação inicial dos serviços, ou mesmo um direcionamento quanto a busca por suporte, ficando assim a cargo do usuário pesquisar onde encontrar essas informações, o que pode dificultar a solicitação quando o usuário ainda não tem experiência sobre os termos, estrutura e funcionamento da universidade. Contudo, os serviços são fornecidos em plataformas digitais evitando uso de papel e presença dos mesmos nas secretarias, além de estarem disponíveis 24 horas por dia através de seus portais, facilitando assim a vida do acadêmico. Também não foram encontradas evidências de que é realizada pesquisa de satisfação do usuário, o que poderia auxiliar e muito na melhoria contínua. Um ponto positivo é a existência de uma Carta de Serviços ao Usuário da UFMS, que relata a existência de um conselho de usuários, porém a pesquisa realizada por este conselho, sobre o serviço de pré-matrícula, foi feita apenas entre os membros que são um total de 8, e como sugestão seria interessante realizar um survey com os acadêmicos uma vez que estes são o usuário final e público alvo deste serviço.

Vale ressaltar, que o presente artigo tem como objetivo traçar as características dos serviços sob o ponto de vista das teorias e regulamentações oficiais, limitando assim a pesquisa ao escopo dos elementos que foram coletados, auxiliando assim futuros trabalhos para entrevistar seus utilizadores ou mesmo ser um ponto de partida para buscar a melhoria contínua na oferta e disponibilização dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

Amado, Aécio (2020). *Publicado decreto que lança Estratégia de Governo Digital 2020-2022*. Agência Brasil – EBC,. Consultado em 2022, maio 20 <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/publicado-decreto-que-lanca-estrategia-de-governo-digital-2020-2022>.

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

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

reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019).

Brasil (2022). *Presidência da República. Casa Civil. Estratégia de Governo Digital do Governo Federal alcança 1666 serviços acessíveis via internet nos últimos três anos.* Consultado em 2022, abril 6: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2022/marco/estrategia-de-governo-digital-do-governo-federal-alcanca-1-666-servicos-acessiveis-via-internet-nos-ultimos-tres-anos>.

Carrazzoni, Rebeca Sá Do Nascimento., Carvalho, Patrícia Lacerda., RODRIGUES, João Vítor De Moura., et.al, (2021). *Qualidade no serviço público: Proposta de aplicação do método MASP no tribunal de justiça da Paraíba revista brasileira de administração científica*: 212-23.

Lovelock, Christopher., Wirtz, Jochen (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados*. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

Corrêa, Henrique Luiz., GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira (2018). *Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente*. 2. São Paulo: Atlas.

Exame, Revisa (2022). *Setor de serviços cresce 10,9% em 2021, após queda histórica em 2020*. Consultado em 2022, maio 30 em <https://exame.com/economia/setor-de-servicos-cresce-109-em-2021-apos-queda-historica-em-2020/>

Ferreira Júnior, A. A., MOTA, A. P. C (2019). *Modelagem de processos em bibliotecas universitárias: aplicações em serviços de atendimento*. BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 33, n. 1, p. 67-93. Consultado em 2022, março 15, DOI: [10.14295/biblos.v32i2.7957](https://doi.org/10.14295/biblos.v32i2.7957).

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

Gil, Antônio Carlos (2021). *Como fazer pesquisa qualitativa*. São Paulo: Atlas, 2021. ISBN 9786559770496.

Kotler, Philip., KELLER, Kevin Lane (2019). *Administração de marketing*, 15ª ed. Editora Pearson.

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

Lara, Rodrigo Diniz., Gosling, Marlusa de Sevilha (2016). *Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública*. Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre). 2016, v. 22, n. 2 pp. 333-362. Consultado em 2022, junho 03: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0522015.59196>.

Lopes, Marlon Gil (2020). *Processos e produção de serviços*. Curitiba: Contentuss. ISBN 9786557458648



- Meirelles, Dimária Silva e (2006). *O conceito de serviço*. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 26, n. 1, pp. 119-136. Consultado em 2022, março 20: <https://doi.org/10.1590/S0101-31572006000100007>.
- Novaes, Cristina; et al (2015). *Percepções De Qualidade Do Serviço Público*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 9, no. 1, p. 107.
- Osti, A., Almeida, L. S., Chico, B. M., de Oliveira, V (2012). *Satisfação acadêmica de estudantes universitários: Construção de uma escala de avaliação*. Educação: Teoria e Prática, v. 30, n. 63, p. 1-13. Consultado 2022, abril 15. <http://dx.doi.org/10.18675/1981-8106.v30.n.63.s14704>
- Peixoto, Adriano de Lemos Alves., SOUZA, Janice Aparecida Janissek de (2015). *Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores*. Revista GUAL, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260. Disponível: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>
- Schleich, Ana Lúcia Righi., POLYDORO, Soely Aparecida Jorge., SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos (2006). *Escala de satisfação com a experiência acadêmica de estudantes do ensino superior*. Aval. psicol., Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 11-20. Consultado em 2022, maio 26 <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167704712006000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712006000100003&lng=pt&nrm=iso)>.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D (2014). *Marketing de Serviços*. Disponível em Minha Biblioteca, Grupo A.
- Zeithaml, Valarie A (2014). *A excelência em serviços - como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes*. Disponível em Minha Biblioteca. São Paulo. Editora Saraiva.