



## A QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESTADO PELOS PRONTOS-SOCORROS DE HOSPITAIS PÚBLICOS DO BRASIL<sup>1</sup>

## THE QUALITY OF SERVICE PROVIDED BY EMERGENCY ROOM OF PUBLIC HOSPITALS BRAZIL'S

## LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN PRESTADA POR SERVICIO DE URGENCIA DE LOS HOSPITAIS PÚBLICOS DO BRASIL

**LUÍS PAULO SOUZA E SOUZA**  
Universidade Federal de Minas Gerais  
[luis.pauloss@hotmail.com](mailto:luis.pauloss@hotmail.com)

**DANIELLA FAGUNDES SOUTO**  
Universidade Estadual de Montes Claros  
[luis.pauloss12@gmail.com](mailto:luis.pauloss12@gmail.com)

**JANINE KÁTIA DOS SANTOS ALVES E ROCHA**  
Universidade Estadual de Montes Claros  
[luis.pauloss12@gmail.com](mailto:luis.pauloss12@gmail.com)

**CARLA SILVANA OLIVEIRA E SILVA**  
Universidade Estadual de Montes Claros  
[luis.pauloss@hotmail.com](mailto:luis.pauloss@hotmail.com)

**KELLY APARECIDA DE FREITAS MARTINS**  
Universidade Estadual de Montes Claros  
[luis.pauloss12@gmail.com](mailto:luis.pauloss12@gmail.com)

**ORLENE VELOSO DIAS**  
Universidade Estadual de Montes Claros  
[luis.pauloss@hotmail.com](mailto:luis.pauloss@hotmail.com)

**ILKA SANTOS PINTO**  
Universidade Federal de Alagoa  
[luis.pauloss@hotmail.com](mailto:luis.pauloss@hotmail.com)

### RESUMO

O estudo objetivou analisar a qualidade do atendimento prestado pelos Prontos-Socorros de hospitais públicos do Brasil. Revisão bibliográfica, a qual incluiu artigos de periódicos eletrônicos e impressos, publicados nos anos de 1991 a 2011, indexados nas principais bases de dados científicas. Também foram consultados livros-textos contemporâneos, dissertações e teses de especialistas da área, assim como documentos oficiais do governo do Brasil. De acordo com os resultados obtidos, constatou-se que fatores como demora no atendimento, estrutura física inadequada, precariedade ou ausência de equipamentos e de materiais para o necessário atendimento são os principais responsáveis pela redução da qualidade prestada em pronto atendimentos de hospitais públicos brasileiros. Embora exista o estresse característico da unidade de emergência, faz-se necessária a elaboração de estratégias de aplicabilidade na dinâmica do serviço, como o levantamento das opiniões e sugestões dos usuários de pronto-socorro, no intuito de amenizar fatores que possam interferir na qualidade do atendimento prestado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da qualidade; Serviço hospitalar de emergência; Gerência; Satisfação do paciente.

---

<sup>1</sup> Submetido em 23 de junho de 2013. Aceito em 10 de outubro de 2013. O artigo foi avaliado segundo o processo de duplo anonimato e avaliado pelo editor. Editores responsáveis: Márcio Augusto Gonçalves e Lucas Maia dos Santos. Reprodução parcial ou total e trabalhos derivativos permitidos com a citação apropriada da fonte.



## ABSTRACT

The study aimed to analyze the quality of the service provided by emergency room of public hospitals Brazil's. Literature review, which included electronic and print journal articles published in the years of 1991 to 2011, indexed in major scientific databases. Were also consulted books-contemporary texts, dissertations and theses of specialists, as well as official documents of the Government of Brazil. According to the obtained results, it was found that factors such as delay in attendance, inadequate physical structure, insecurity or lack of equipment and materials for the necessary services are mainly responsible for the reduction of quality provided in ready attendances of Brazilian public hospitals. Although there is the stress characteristic of emergency unit, it is necessary the elaboration of strategies for the applicability in the dynamics of the service, such as the survey of the opinions and suggestions of users of emergency room, in order to mitigate factors that may interfere with the quality of service provided.

**KEYWORDS:** Quality management; Hospital Emergency Service; Management; Patient Satisfaction.

## RESUMO

El estudio pretende analizar la calidad de la atención prestada por servicio de urgencia de los hospitales públicos do Brasil. Revisión de la literatura, que incluyó artículos electrónicos e impresos publicados en los años de 1991 a 2011, indexadas en bases de datos científicas importantes. También fueron consultados textos de libros-contemporáneo, disertaciones y tesis de especialistas, así como documentos oficiales del gobierno de Brasil. Según los resultados obtenidos, se constató que factores tales como el retrasan en la asistencia, estructura física inadecuada, inseguridad o falta de equipo y materiales para los servicios necesarios son responsables principalmente de la reducción de la calidad en asistencias listas de los hospitales públicos brasileños. Aunque existe la característica de tensión de la unidad de emergencia, es necesario la elaboración de estrategias para la aplicabilidad en la dinámica del servicio, tales como el estudio de las opiniones y sugerencias de los usuarios de la sala de emergencias, con el fin de mitigar los factores que pueden interferir con la calidad del servicio proporcionado.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de Calidad; Servicio de Urgencia en Hospital; Gerencia; Satisfacción del Paciente.

## INTRODUÇÃO

O atendimento ao usuário é hoje um dos aspectos mais importantes na busca da satisfação e fidelidade dos mesmos. Este atendimento vai desde os contatos para tirar dúvidas sobre determinado produto ou serviço, até o reclamar sobre defeitos ou não conformidades. Existindo ainda fatores importantes no atendimento, tais como: acesso à empresa (para efetivar o contato) e procedimentos que ela utiliza para atender as reclamações (eficiência e eficácia) (ACURCIO, CHERCHIGLIA e SANTOS, 1991).

A qualidade da assistência em saúde pode ser definida como satisfação das necessidades dos usuários, considerando que estes deverão ser objetos centrais das estratégias em busca de qualidade, bem como avaliar as atitudes dos profissionais de saúde e dos resultados com o tratamento recebido (BELLUCCI JÚNIOR, 2011).



A excelência no atendimento está ligada a uma interação entre elementos como aparência; instalações; recursos humanos; recursos de comunicação; disposição para servir; segurança; habilidade em propiciar um clima de confiança e certa intimidade com os clientes; customização, que ocorre quando a organização presta um atendimento tal que identifica os clientes como pessoas, com uma dose extra de carinho e sinceridade que os funcionários dispensam aos clientes (BEE, 2000; PAIVA, 2010).

A assistência à saúde de boa qualidade se caracteriza por apresentar atributos tais como: alto grau de competência profissional; eficiência na utilização dos recursos; risco mínimo para os pacientes e um efeito favorável na saúde. Sendo assim, a organização ainda deve possuir a capacidade de reparar os erros cometidos em prejuízo do cliente, no esforço de recuperá-los e transformar uma eventual insatisfação num promissor elo de fidelidade ou laço de lealdade entre as partes (BRASIL, 2003).

Autores definem satisfação como uma variável causal que faz com que as pessoas procurem o atendimento médico e um resultado baseado em experiências anteriores. Apontam dois aspectos que devem ser considerados quando da avaliação da satisfação. O primeiro diz respeito à satisfação com o sistema de saúde em geral, o que motivará a procura de uma unidade (garantia de utilização); no segundo aspecto, mede-se a satisfação com o processo do atendimento ou só com o resultado (garantia de retorno) que leva à continuidade do tratamento podendo inclusive interferir na eficácia da terapêutica pela maior adesão da mesma (KOTAKA, PACHECO e HIGAKI Y, 1997; ESPERIDIÃO e TRAD, 2006).

O usuário deve ser visto como o personagem mais importante do hospital e é em torno dele que se deve desenvolver toda a organização desse sistema. Sendo que o planejamento administrativo deve procurar manter, durante o tempo de atendimento, certa continuidade do tipo de vida que o paciente está acostumado. Ainda é de extrema importância que ele sinta que o objetivo do hospital é atendê-lo bem (WALKER, 1991).

Um hospital pode ser avaliado por diversos instrumentos e métodos como observações, questionários, urnas de sugestões, telefonemas, entrevistas, entre outras.<sup>7</sup> Uma das críticas mais frequentes às pesquisas de contentamento está relacionada à categoria “satisfação”, que possui diversos determinantes como o grau de expectativa e exigência individuais em relação ao atendimento e características individuais do paciente como idade, gênero, classe social e estado psicológico. O aspecto da “expectativa” é um dos mais complexos, pois os pacientes podem ter aprendido a diminuir as suas expectativas quanto aos serviços e uma boa avaliação de um serviço pode ser fruto de uma baixa capacidade crítica dos usuários. O contrário também pode acontecer, ou seja, uma avaliação mais baixa pode ser feita por pacientes com alto grau de exigência, principalmente em Prontos-Socorros de hospitais públicos (BEE, 2000).

Em geral, o atendimento ao usuário do sistema de saúde mensurado em sua qualificação pelos laços de simpatia criados pela atuação e influência dos funcionários. Sendo assim, o levantamento das opiniões e sugestões dos usuários de pronto-socorro (PS) de hospitais públicos pode colaborar para a contínua melhoria do atendimento não só do hospital, como do próprio sistema de saúde, além de revelar aspectos em que as suas expectativas ainda não foram plenamente atendidas e nortear ações pertinentes para o aprimoramento de tais serviços (ALMEIDA, 1995; BITTENCOURT e HORTALE, 2009).

Assim, este trabalho visa analisar a qualidade do atendimento prestado pelos Prontos-Socorros dos hospitais públicos do Brasil.



## METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, a qual foi elaborada a partir da busca e análise de vários estudos acerca da qualidade do atendimento prestado a usuários de pronto atendimento de hospitais públicos brasileiros.

A revisão bibliográfica incluiu artigos de periódicos eletrônicos e impressos, publicados nos anos de 1991 a 2011, indexados nas bases de dados do LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Também foram consultados livros-textos contemporâneos, dissertações e teses de especialistas da área, assim como documentos oficiais do governo do Brasil. Para a seleção dos artigos incluídos na revisão, utilizaram-se os descritores: gestão da qualidade; serviço hospitalar de emergência; gerência; satisfação do paciente.

Após a leitura dos títulos e resumos, foram incluídos para essa análise os artigos/estudos que possibilitaram conhecer os aspectos sobre o tema a ser estudado. Assim, foram incluídos neste estudo 25 trabalhos, os quais são discutidos a seguir.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os serviços de saúde privado e públicos estão sofrendo constantes mudanças, sendo indispensável à reorganização de processos e aumento da eficiência para que resultem em qualidade no atendimento e excelência em todos os serviços prestados. Entretanto, a qualidade no atendimento ao cliente, aquilo que deveria ser o diferencial das instituições hospitalares, mostra ser um obstáculo, devido à postura dos profissionais em todos os níveis e em razão aos difíceis processos organizacionais e administrativos (AZEVEDO, 1991).

O Controle de Qualidade do Atendimento Hospitalar preconiza que o hospital deve se organizar de tal modo que os fatores técnicos, administrativos e humanos que afetam a qualidade de seus produtos e serviços estejam em bom estado de funcionamento. Esse controle deve ser orientado no sentido de reduzir, eliminar e prevenir deficiências da qualidade (AZEVEDO, 1991).

É sabido que nenhuma instituição é perfeita, mas quando se combina o pensamento estatístico, a orientação ao cliente, o trabalho em equipe, a clareza de missão, o aperfeiçoamento contínuo e a lucratividade que a imagem sugere, as empresas conseguem administrar e melhorar a qualidade de produtos e serviços (BEE, 2000).

De acordo com os autores pesquisados, os principais obstáculos vivenciados pelos profissionais dentro dos hospitais e que favorecem para uma diminuição na qualidade do atendimento prestado aos usuários do pronto atendimento são: falta de segurança da equipe; limpeza e conforto precários; falta de profissionais para o atendimento da elevada demanda de pacientes que poderiam ser atendidos na rede básica de saúde; falta de equipamentos e pouco tempo para executar treinamento das equipes (GURGEL JÚNIOR e VIEIRA, 2002; FURTADO e ARAÚJO JÚNIOR, 2010).

Ainda, os estudos citam, de acordo com a visão dos usuários dos serviços de pronto atendimentos de hospitais públicos brasileiros, que um dos principais fatores responsáveis pela redução da qualidade dos serviços prestados é a demora no atendimento, devido à carência de profissionais, sobrecarga de trabalho, estrutura física inadequada, precariedade ou ausência de



equipamentos e de materiais para o necessário atendimento (O'DWYER, MATTA e PEPE, 2008; BELLUCCI JÚNIOR e MATSUDA, 2011).

Na maioria das vezes, as equipes dos serviços de atendimento de urgência e emergência dos hospitais precisam fazer triagem dos pacientes a serem atendidos, mormente aqueles com maior gravidade (BRASIL, 2004; BRASIL, 2006). No entanto, nem sempre é possível contar com a aceitação de quem está esperando há mais tempo. Da mesma forma, também a maioria dos usuários não entende que há poucos profissionais com capacidade de atender a todas as especialidades médicas (BELLUCCI JÚNIOR e MATSUDA, 2011).

A avaliação dos serviços comporta sempre duas dimensões: desempenho técnico, ou seja, a aplicação do conhecimento e da tecnologia médica de modo a maximizar os benefícios e minimizar os riscos, de acordo com as preferências de cada paciente; e relacionamento pessoal com o paciente, de modo a satisfazer os preceitos éticos, as normas sociais e as legítimas expectativas e necessidades dos pacientes, pois a partir da interação entre o cliente e o médico, existe um processo complexo, que vai desde componentes comportamentais até componentes técnicos muito específicos (BALSANELLI e JERICÓ, 2005; BRASIL, 2006; BRASIL, 2009).

A opinião dos usuários sobre a análise do atendimento e sua avaliação é uma das formas de conseguir averiguar a qualidade dos serviços prestados em prontos-socorros dos hospitais. Sendo ainda a permanência destas organizações intrinsecamente ligada ao atendimento da qualidade prestado, pois quanto mais eficiente for o serviço prestado, maior o rendimento do capital empresarial e mais provável a efetivação da boa imagem na mente dos clientes (BELLUCCI JÚNIOR, 2011).

Com o intuito de melhorar o gerenciamento e otimizar estes serviços, verifica-se uma frequente preocupação com a qualidade em todos serviços de saúde prestados, dando ênfase em conhecer as expectativas e avaliar a satisfação dos pacientes. Sendo que, não resta outra alternativa senão buscar a qualidade em tudo, principalmente no atendimento, e por intermédio de todas as pessoas nela envolvidas (CARR-HILL, 1992; LEEBOV e SCOTT, 1994).

O objetivo da avaliação da qualidade é determinar o grau de sucesso das profissões relacionadas com a saúde, em se autogovernarem, de modo a impedir a exploração ou a incompetência, e o objetivo da monitorização da qualidade é exercer vigilância contínua, de tal forma que desvios dos padrões possam ser precocemente detectados e corrigidos (CARR-HILL, 1992; BERWICK, 1994; LUDWIG e BONILHA, 2003; KOVACS *et al.*, 2005; BALSANELLI e JERICÓ, 2005; MENDES *et al.*, 2009).

Bellucci Júnior (2011) afirma que um fator importante para a melhoria do atendimento é o compromisso do profissional da urgência e emergência com o paciente, pois se não há conexão entre ambos, consequentemente não há um bom atendimento. E para que haja melhoria nos serviços prestados nos Prontos Atendimentos, exigem-se profissionais bem qualificados, solícitos e que apresentem como principal atributo a empatia, com base na qual o profissional possa identificar as circunstâncias vividas pelo paciente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas medidas devem ser tomadas para colaborar com a melhoria na qualidade do atendimento nos setores de emergência de hospitais públicos brasileiros, como a diminuição no tempo de espera para marcações de consulta e da espera para o atendimento, revendo a forma de condução dos métodos de trabalho, a ampliação do espaço físico, mais equipamentos para



realização de exames, busca de atendimento mais humanizado, em que todos os profissionais demonstrem mais habilidade e interesse aos sentimentos e informações prestadas pelo paciente.

Embora exista o estresse característico da unidade de emergência, faz-se necessária a elaboração de estratégias de aplicabilidade na dinâmica do serviço, como a realização de pesquisas de satisfação dos usuários, no intuito de amenizar fatores que possam interferir na qualidade do atendimento prestado.

## REFERÊNCIAS

ACURCIO, F.A.; CHERCHIGLI, M.L.; SANTOS, M.A. Avaliação da qualidade de serviços de saúde. **Saúde em Debate**, v.33, p.50-3, 1991. Disponível em: [http://docvirt.com/asp/acervo\\_cebes.asp?bib=SAUDEDEBATE&pesq=Titulo%20do%20Artigo:%20AVALIAcaO%20DA%20QUALIDADE%20DE%20SERVICOS%20DE%20SAUDE](http://docvirt.com/asp/acervo_cebes.asp?bib=SAUDEDEBATE&pesq=Titulo%20do%20Artigo:%20AVALIAcaO%20DA%20QUALIDADE%20DE%20SERVICOS%20DE%20SAUDE). Acesso em 07 de janeiro de 2013.

ALMEIDA, S. **Cliente, eu não vivo sem você; o que você não pode deixar de saber sobre qualidade de serviços**. 19. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1995.

AZEVEDO, A.C. Avaliação do desempenho de serviços de saúde. **Rev Saude Publica**, v.23, n.1, p.64-71, 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v25n1/13.pdf>. Acesso em 12 de janeiro de 2013.

BALSANELLI, A.P.; JERICÓ, M.C. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.18, n.4, p.397-402, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v18n4/a08v18n4.pdf>. Acesso em 05 de janeiro de 2013

BEE, F. **Fidelizar o Cliente**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2000. 66p.

BELLUCCI JÚNIOR, J.A. **Avaliação do acolhimento com classificação de risco em serviço hospitalar de emergência** [dissertação]. Maringá: Universidade Estadual de Maringá; 2011. Disponível em: <http://nou-rau.uem.br/nou-rau/document/?code=vtls000188757>. Acesso em 07 de janeiro de 2013.

BELLUCCI JÚNIOR, J.A.; MATSUDA, L.M. O enfermeiro no gerenciamento à qualidade em Serviço Hospitalar de Emergência: revisão integrativa da literatura. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.32, n.4, p.797-806, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-14472011000400022&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-14472011000400022&script=sci_arttext). Acesso em 10 de janeiro de 2013.

BERWICK, D.M. **Aplicando o gerenciamento da qualidade nos serviços de saúde**. In: BERWICK, D.M.; GODFREY, A.B.; ROESSNER, J. Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde. São Paulo: Makron Books, 1994. p.18-27.

BITTENCOURT, R.J.; HORTALE, V.A. Intervenções para solucionar a superlotação nos serviços de emergência hospitalar: uma revisão sistemática. **Cad Saúde Pública**, v.25, n.7, p.1439-54, 2009. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v25n7/02.pdf>. Acesso em 12 de janeiro de 2013.



BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 3125, de 07 de dezembro de 2006: institui o Programa de Qualificação da Atenção Hospitalar de Urgência no Sistema Único de Saúde - Programa QualiSUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Acolhimento e classificação de risco nos serviços de urgência**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Política Nacional de Atenção às Urgências**. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **Acolhimento com avaliação e classificação de risco: um paradigma ético-estético no fazer em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

CARR-HILL, R.A. The measurement of patient satisfaction. **J Public Health Med.**, v.14, p.236-4, 1992. Disponível em: <http://pubhealth.oxfordjournals.org/content/14/3/236.abstract>. Acesso em 05 de janeiro de 2013.

ESPERIDIÃO, M.A.; TRAD, L.A.B. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. **Cad Saúde Pública**, v.22, p.1267-76, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v22n6/16.pdf>. Acesso em 12 de janeiro de 2013.

FURTADO, B.M.A.S.M.; ARAÚJO JÚNIOR, J.L.C. Percepção de enfermeiros sobre condições de trabalho em setor de emergência de um hospital. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.23, n.2, p.169-74, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002010000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002010000200003&script=sci_arttext). Acesso em 10 de janeiro de 2013.

GURGEL JÚNIOR, G.D.; VIEIRA, M.M.F. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.7, n.2, p.325-34, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>. Acesso em 10 de janeiro de 2013.

KOTAKA, F.; PACHECO, M.L.R.; HIGAKI, Y. Avaliação pelos usuários dos hospitais participantes do programa de qualidade hospitalar no Estado de São Paulo, Brasil. **Rev. Saúde Pública**, v.31, n.2, p.171-177, 1997. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101997000200011&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101997000200011&lng=en). Acesso em 13 de janeiro de 2013.

KOVACS, M.H. *et al.* Acessibilidade às ações básicas entre crianças atendidas em serviços de pronto-socorro. **Jornal de Pediatria**, v.81, n.3, p.251-8, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jped/v81n3/v81n3a13.pdf>. Acesso em 03 de janeiro de 2013.

LEEBOV, W.E.D.; SCOTT, G.M.A. **Service quality improvement : the customer satisfaction strategy for health care**. Chicago: American Hospital Publishing, 1994.



LUDWIG, M.L.M.; BONILHA, A.L.L. O contexto de um serviço de emergência: com a palavra, o usuário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.56, n.1, p.12-7, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v56n1/a03v56n1.pdf>. Acesso em 03 de janeiro de 2013.

MENDES, A.C.G. *et al.* Avaliação da satisfação dos usuários com a qualidade do atendimento nas grandes emergências do Recife, Pernambuco, Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, v.9, n.2, p.157-165, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbsmi/v9n2/a05v9n2.pdf>. Acesso em 05 de janeiro de 2013.

O'DWYER G, MATTA IEA, PEPE VLE. Avaliação dos serviços hospitalares de emergência do Estado do Rio de Janeiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.13, p.1637-48, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232008000500027&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232008000500027&script=sci_arttext). Acesso em 10 de janeiro de 2013.

PAIVA, S.M.A. *et al.* Teorias administrativas na saúde. **Revista de Enfermagem da UERJ**, v.18, n.2, p.311-6, 2010. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v18n2/v18n2a24.pdf>. Acesso em 20 de dezembro de 2012.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.