



## **INCIDENTES DE FALHAS NO ATENDIMENTO DE URGÊNCIA DE UMA OPERADORA DE SERVIÇOS DE SAÚDE: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS DE CLIENTES E ACOMPANHANTES**

**Pâmela Weber Barbosa (FURG)**  
pamela\_henrique@yahoo.com.br  
**Altamir da Silva Souza (FURG)**  
asouza@vetorial.net

*A pesquisa sobre incidentes críticos é uma ferramenta valiosa para que a empresa, a partir da interpretação dos clientes, identifique falhas e problemas que podem estar causando insatisfação, e possa, assim, solucionar incidentes específicos, aprimorar processos e a qualidade dos serviços. A essencialidade e as características associadas às empresas que atuam na área de saúde tornam esse tipo de pesquisa ainda mais significativa. A partir das discussões com os responsáveis pelas decisões de uma operadora de saúde, optou-se por analisar o atendimento do serviço de urgência e definiu-se como objetivo identificar falhas e problemas no plantão de atendimento junto a pacientes e acompanhantes que freqüentavam o setor. Para isso, foi concebida uma pesquisa de natureza qualitativa-interpretativa, baseada na técnica de incidentes críticos. Os dados foram obtidos mediante entrevista pessoal e entrevista por telefone. Em síntese, a pesquisa possibilitou a identificação de problemas relacionados com o acesso ao serviço; atitude e qualificação do pessoal de atendimento; processo de atendimento e precificação ligados ao atendimento de plantão da operadora de saúde. Como forma de ampliar as informações sobre o atendimento geral da empresa é fundamental que novas pesquisas sejam realizadas nos diferentes setores da operadora.*

*Palavras-chaves: qualidade de serviço, falha em serviços, serviço de saúde.*

## 1. Introdução

Estudos conceituais e empíricos têm ressaltado a confiança como ingrediente fundamental para a promoção de longos relacionamentos entre consumidores e organizações (SANTOS e ROSSI, 2002). Recentemente, Entwistle e Quick (2006) demonstraram a importância da confiança no contexto dos serviços de saúde. Segundo Berry e Parasuraman (1992) uma falha no serviço é essencialmente um defeito no resultado que reflete uma quebra na confiabilidade. Por isso, a importância da atenção às falhas, considerando que um serviço de recuperação é capaz de aumentar a confiabilidade.

Como referem Tax e Brown (1998), a análise de incidentes de falhas na prestação de serviços pode gerar benefícios para a gestão de uma organização, pois através do conhecimento dos problemas é possível: resolver a falha em si, modificar e melhorar processos, melhorar a qualidade de serviços, aumentar os níveis de satisfação dos funcionários e dos clientes, e alcançar a lealdade dos mesmos. Além desses, destaca-se que a atenção dispensada aos clientes atuais é fundamental, uma vez que o custo de conquistar novos clientes é maior do que o de mantê-los (VAVRA, 1996; CANNIE, 1995), assim como gerar comunicação positiva em favor da empresa (BERRY e PARASURAMAN, 1992) e melhorar a *performance* financeira (JOHNSTON, 2001).

A empresa quando disposta a ouvir seus clientes tem na pesquisa uma importante ferramenta para obtenção de informações e tomada de decisão. A pesquisa sobre incidentes críticos é uma ferramenta valiosa para que a empresa, a partir da interpretação dos clientes, identifique falhas e problemas que podem estar causando insatisfação, e possa, assim, solucionar incidentes específicos, aprimorar processos e a qualidade dos serviços.

A essencialidade e as características associadas às empresas que atuam na área de saúde tornam esse tipo de pesquisa ainda mais significativa. Nessa área há possibilidade de que pacientes se sintam inibidos e constrangidos em reclamar ou demonstrar sua insatisfação espontaneamente, em função da relação de poder estabelecida em encontros de serviços, por exemplo, entre médico-paciente e médico-acompanhante. Porém, Rose et al (2004) revelam que análises sobre a percepção de clientes em serviços de saúde ainda são raras.

Com base nos aspectos acima relatados e em razão do interesse de uma operadora de saúde de pequeno porte, optou-se no presente estudo por analisar o atendimento do serviço de urgência, em função de sua importância e complexidade. Para isso, definiu-se como objetivo da pesquisa identificar falhas e problemas no plantão de atendimento da operadora, junto a pacientes e acompanhantes que frequentavam o setor.

Nas seções seguintes do artigo aparecem: o referencial teórico pertinente ao tema; a descrição do método utilizado para a coleta de dados; a análise e interpretação dos dados; e, finalmente, as considerações finais sobre a pesquisa.

## 2. Referencial teórico

Nesta seção, é apresentada uma síntese da literatura pertinente ao tema, sendo destacados dois tópicos: falhas e estratégia de recuperação no contexto de serviços; comportamento de reclamação do cliente e a pesquisa como ferramenta para investigar falhas em serviços.

### 2.1 Falhas e estratégia de recuperação no contexto de serviços

O encontro de serviço é definido por Supremant e Solomon (1987) como a interação que

ocorre entre os empregados de contato do provedor do serviço e seus clientes. Já para Shostack (1985; apud Bitner et al., 1990) o encontro de serviço ocorre em todos os aspectos do serviço da empresa com os quais o consumidor pode interagir, incluindo pessoas, instalações físicas, e outros elementos visíveis. Independentemente da definição adotada, cabe registrar que o encontro de serviço é uma oportunidade para o surgimento de falhas.

Como referem Hasty e Reardon (1997), características marcantes de muitos serviços são a simultaneidade entre produção e consumo e o uso intensivo do trabalho humano, e nesses as falhas ocorrem com certa frequência durante o encontro de serviço. Nesse mesmo sentido, Normann (1993) lembra que muitos serviços são intensivos em personalidade no sentido de que a qualidade fornecida para o cliente é essencialmente resultado do desempenho de pessoas em situações específicas. É possível dizer que tais condições estão presentes no serviço de urgência de uma operadora de saúde.

Segundo Lovelock (1995) existem sete falhas que podem levar ao desapontamento do cliente: a empresa desconhecer o que os clientes precisam e esperam; a empresa não usar o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente como base para definir e especificar os padrões de qualidade de atendimento; a execução do serviço não atender aos padrões pré definidos; a informação inadequada sobre o atendimento; o cliente perceber mal a qualidade do atendimento oferecido; o cliente esperar alguma coisa diferente do que lhe foi prometido; o cliente comparar o que recebeu com aquilo que esperava.

A forma para se lidar com as falhas é através da estratégia (ou serviço) de recuperação, que incluem as ações que as empresas fazem de forma imediata e ativa para manter o cliente sob controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução, quando algo de errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer (GRÖNROOS, 1995). Como em geral o consumidor tem mais expectativa na recuperação do que no serviço original (BERRY, 1996), o processo de solução do problema pode ser mais importante para a satisfação que a realização do serviço inicial (BITNER et al., 1990). Desse forma, a maneira de uma empresa lidar com queixas e resolver problemas terá grande impacto na retenção ou perda de clientes em questão (LOVELOCK, 1995).

O processo de recuperação de serviços, conforme relatam Tax e Brown (1998), permite descobrir os fatores que não estão atingindo ou superando as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, gerando insatisfação. O processo permite que medidas sejam tomadas para evitar a ocorrência dessas falhas, sejam elas decorrentes da política adotada pela empresa, do comportamento dos funcionários ou referente a problemas externos que possam ser resolvidos através de uma ação da empresa, objetivando o aprimoramento na prestação de serviços com intuito de mantê-los satisfeitos e, por conseqüência, leais à empresa e a seus serviços. A figura 1 apresenta o processo de recuperação serviços.

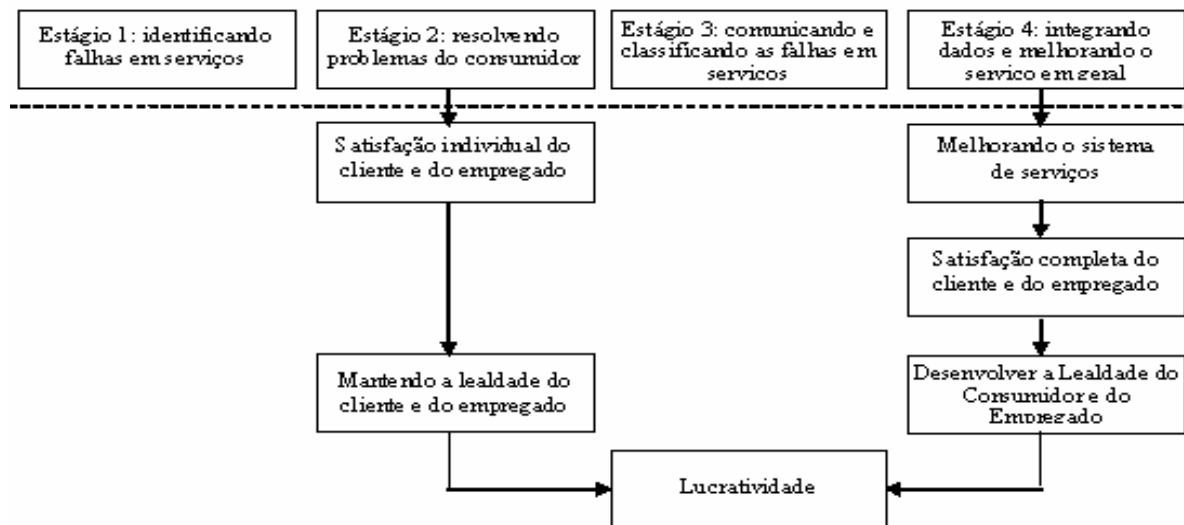


Figura 1 - Processo de Recuperação do Serviço de Heskett et al (1994) adaptado por Tax e Brown (1998, p.76)

## 2.2 Comportamento de reclamação do consumidor e a pesquisa como ferramenta para investigar falhas e recuperação em serviços

Day e Landon (1977; apud Singh, 1988) citam alguns comportamentos de reclamação dos clientes após um acontecimento insatisfatório: não fazer nada; fazer alguma coisa através de uma ação pública, mediante a solicitação de reparo ou de reembolso por parte da empresa, a reclamação a um órgão de defesa do consumidor; ou a busca de uma ação legal; fazer alguma coisa através de uma ação privada, deixando de ser cliente da empresa, ou decidindo realizar uma comunicação boca a boca negativa para amigos e parentes.

Barlow e Moller (1996) dizem que para evitar a perda de clientes é necessário a adoção de uma estratégia de recuperação de falhas, onde a empresa deve criar facilidades para que os clientes expressem suas reclamações e administrá-las eficazmente, diminuindo os índices de insatisfação.

Lovelock (1995) relata que o Technical Assistance Research Programs Institute (TARP) verificou três razões principais pelas quais clientes insatisfeitos não se queixam: consideram que não vale o tempo ou o trabalho; acham que ninguém se importaria com seu problema e nem se interessaria em fazer nada para resolvê-lo; não sabem aonde ir ou o que fazer.

Conforme Barlow e Moller (1996), a probabilidade de ocorrer uma queixa varia de acordo com três aspectos: a gravidade do problema, a importância do produto para o cliente e, se há perda financeira envolvida. Segundo os autores, essas e outras razões fazem com que 26 entre 27 clientes insatisfeitos não reclamem, devido à falta de estratégia de receptividade de reclamações e à falta ou ineficiência de um sistema de informações que possibilite que as mesmas sejam armazenadas, solucionadas e transmitidas para toda a organização a fim de eliminar a falha em questão, evitando que ela se repita. Ainda segundo os mesmos autores, as reclamações podem ser usadas como ferramenta estratégica para gerar mais negócios, pois a consideram como um presente no qual o cliente está expressando a sua insatisfação e dando chance da empresa tentar recuperar uma falha na busca da sua satisfação a fim de torná-lo fiel.

Nesse contexto, é importante ressaltar a importância das pesquisas junto aos clientes, pois, como refere Garvin (1987), as informações geradas pela pesquisa representam a qualidade sob a percepção do cliente.

Berry e Parasuraman (1997) definem diversas abordagens de pesquisas para construir um sistema de informações sobre qualidade em serviços. Dentre elas está a pesquisa de reclamações de clientes, através da qual é possível obter, categorizar, localizar e distribuir as reclamações dos clientes e outras comunicações com a empresa. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo identificar os tipos mais comuns de falhas em serviços e realizar correções, identificando oportunidades de melhorar o serviço, e fortalecer as relações com os clientes.

### **3 Método**

Como forma de atingir o objetivo do estudo, foi concebida uma pesquisa de natureza qualitativa-interpretativa. Ao mesmo tempo, a Técnica de Incidentes Críticos (TIC) serviu para a reunião dos incidentes de falhas e estratégias de recuperação resultantes das experiências dos clientes com os serviços do plantão de atendimento.

Segundo Bitner et al (1990) a TIC é apropriada para descobrir problemas fundamentais de satisfação e insatisfação em encontros de serviços. Conforme Flanagan (1954, p. 335), criador da técnica, a TIC pode ser definida como “[...] um conjunto flexível de princípios que devem ser modificados e adaptados para o atendimento de situações específicas”. O autor recomenda os seguintes procedimentos para a aplicação da técnica: a definição do objetivo do estudo; o desenvolvimento de um plano de coleta de dados; a coleta dos dados; a classificação dos dados; e a interpretação dos dados.

O universo de estudo foi constituído por pacientes ou acompanhantes que freqüentaram o atendimento de plantão entre os meses de agosto e outubro em uma operadora de saúde, essa localizada em uma cidade do estado do Rio Grande do Sul.

Foram utilizadas duas formas de contato para obter os incidentes críticos: entrevista pessoal e entrevista por telefone. As entrevistas pessoais foram realizadas durante o atendimento de plantão nos horários de maior movimento no qual a probabilidade de encontrar pacientes pertencentes à população era maior, otimizando o tempo disponível para o estudo. Considerando as dificuldades enfrentadas para realizar entrevistas no plantão de atendimento, outro procedimento foi incorporado para a coleta de dados. Assim, foram realizadas entrevistas por telefone com pacientes ou acompanhantes pertencentes à mesma população, utilizando relatórios internos da empresa que permitiam identificar os clientes que faziam parte da mesma. Em ambas as formas um instrumento semi-estruturado foi empregado para conduzir a coleta. A coleta de dados foi realizada no período de agosto a outubro de 2006. Nesse período, mediante escolha por conveniência, foram contatadas 39 pessoas, sendo que 22 dessas não tinham nenhuma falha a relatar, já 17 pessoas, sendo dessas 13 pacientes e 4 acompanhantes, relataram incidentes de falha no plantão.

Após a coleta de dados, com base nas orientações de Flanagan (1954) e nas proposições de Kelley et al (1993) e Hoffman et al (1995), os seguintes procedimentos foram adotados: identificação dos incidentes críticos e das estratégias de recuperação; separação dos incidentes críticos em subgrupos relacionados à aspectos do serviço; classificação das estratégias adotadas para a solução de problemas.

### **4 Análise e interpretação**

Os resultados são apresentados em quatro tipos de falhas e relacionadas: ao acesso ao serviço; a atitude e qualificação do pessoal de atendimento; ao processo de atendimento; a precificação.

Como forma de manter o anonimato dos clientes que participaram da pesquisa, uma sigla é

empregada para identificar as falhas que aparecem nos resultados descritos neste texto.

#### **4.1 Falha no acesso ao serviço**

As falhas no acesso ao serviço dizem respeito a questões como falta de médico para atendimento de plantão e eletivo, ou seja, de hora marcada; elevado tempo de espera para atendimento médico; e dificuldade para agendamento com médico especialista.

Dos clientes que relataram falhas referente ao acesso ao serviço, quatro deles alertaram a respeito da demora no atendimento de plantão, considerando em alguns casos, um absurdo o tempo de espera para consulta, inclusive estabelecendo comparação com o serviços prestados por uma operadora de saúde concorrente, considerando essa, em alguns casos, mais eficiente que a operadora em estudo.

Algumas pessoas atribuíram a falha à empresa, por essa não se preparar ou negligenciar o volume de atendimentos, e assim disponibiliza um número inadequado de médicos, lembrando ainda que esse problema ocorre com frequência.

Quanto à recuperação de falhas, apenas um dos entrevistados não reclamou à empresa, enquanto os outros três dirigiram-se à recepção para fazer a queixa. Em nenhum dos casos a situação foi resolvida, tendo como justificativa o número reduzido de médicos, ou pela demanda do serviço naquele momento ser maior que a possibilidade dos médicos em plantão atenderem à todos em tempo satisfatório.

Outra falha apontada refere-se à falta de especialista para atendimento na cidade. Esse cliente atribuiu a falha à empresa, por essa não estar preparada para possíveis eventualidades, a qual encaminhou o paciente à Pelotas para atendimento. O cliente avaliou em 9 a solução do problema, já que a falta do médico devia-se ao fato de que o mesmo encontrava-se afastado por doença.

A cliente RC, ainda alertou um outro incidente. Quando a mesma procurou por atendimento, não havia médico de plantão, pois o horário correspondia à troca de plantonistas. RC atribuiu a falha ao médico que abandonou o plantão sem que outro o substituísse, dando nota 10 para a gravidade do incidente. A paciente não comunicou sua insatisfação à empresa, impossibilitando qualquer estratégia de recuperação. Alertou também sobre outra falha, a dificuldade para agendar consulta com determinado médico, considerando esse incidente como consequência da qualificação do profissional, fazendo com que um grande número de clientes tenham interesse por seu atendimento.

Berry, Seiders e Gresham (2001) identificaram o acesso como uma das dimensões da estratégia da conveniência no varejo, porém tendo em vista as peculiaridades de um plantão de urgência é possível inferir que tal dimensão tem importância igual ou maior para a qualidade do serviço que será prestado. Nesse sentido, as falhas de acesso devem merecer tratamento diferenciado.

#### **4.2 Falhas relacionadas a atitude e qualificação do pessoal de atendimento**

Essas falhas são referentes a postura de médicos, enfermeiros e recepcionistas, tais como: baixa qualificação ou falta de profissionalismo médico; baixa qualificação médica; falta de atenção dos recepcionistas no momento do atendimento ao cliente.; e falta de esclarecimento quanto ao processo a ser seguido pelo paciente.

O incidente com maior ocorrência nessa classificação refere-se a baixa qualificação/falta de profissionalismo por parte dos médicos. Os entrevistados informaram que em mais de uma



situação foram atendidos por médicos que consideravam desqualificados, em um caso por não receitar remédio para dor, em outro por considerar que o profissional não lhe dispensou atenção necessária durante a consulta. Nos demais casos os entrevistados não especificaram as atitudes que os levaram a classificar os médicos como desqualificados.

Quanto a atribuição da falha PL atribuiu à empresa, já que é essa que seleciona os profissionais; CM e TO não sabem a quem atribuir a falha; enquanto GA considera que o incidente é culpa do médico. Desses apenas um reclamou à recepcionista e como forma de recuperação de falha foi encaminhado à outro médico, atribuindo nota 6 para a solução dada ao problema.

O cliente FB reclamou quanto a atitude do médico que lhe negou atestado médico, atribuindo nota 10 para a gravidade do incidente. O cliente não se queixou à empresa, apenas tomou a cuidado de não consultar com tal profissional.

Ainda nesse contexto, AP informou sobre um incidente em que a recepcionista, que lhe prestou atendimento, esqueceu de encaminhar sua ficha clínica para o médico, fazendo com que a consulta demorasse além do necessário. Após perceber a falha, o entrevistado dirigiu-se a recepcionista para registrar sua reclamação, que no mesmo momento levou sua ficha ao médico. O cliente atribuiu a falha a desatenção da recepcionista avaliando em 6 a gravidade do incidente. Em relação a recuperação da falha, AP considerou insatisfatória, atribuindo nota 6 para a solução.

Uma outra falha relatada diz despeito a falta de esclarecimento quanto ao processo a ser seguido pelo paciente para liberação de exames. O paciente PD relatou que a médica não lhe explicou o procedimento para a realização do exame solicitado, o que fez com que ele fosse duas vezes ao laboratório para realizar tal exame. O cliente atribuiu a falha à desatenção da médica e deu nota 4 para a gravidade do incidente e esse não reclamou à empresa.

Essas situações merecem atenção especial, pois, de acordo com um trabalho realizado por Carman (2000) no setor de saúde, na avaliação da qualidade de serviços os clientes avaliam as dimensões técnicas relacionadas aos cuidados prestados e ao resultado do processo de atendimento como sendo mais importantes que as acomodações físicas da organização.

Com base nessas constatações é relevante lembrar que o momento da verdade pode ser danoso quando uma parte (a organização de serviços, o pessoal de linha de frente ou os clientes) domina o encontro de serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

#### **4.3 Falha no processo de atendimento**

As falhas no processo de atendimento compreendem questões como a demora para liberação da autorização de atendimento externo; o procedimento para consulta com médico plantonista, tendo em vista (segundo relatos de duas entrevistadas) que uma médica pediatra exige agendamento para o atendimento de plantão; e, por último, o processos adotados pela enfermagem, pois a preparação do medicamento a ser aplicado pelas enfermeiras não é feito na presença do paciente.

A responsabilidade por tais incidentes foi atribuída à empresa e a enfermagem. Quanto a gravidade desses incidentes, essa teve média 7, lembrando que em três casos, dos quatro constatados, os entrevistados não reclamaram à recepção, e em apenas um dos casos houve uma reclamação informal à médica.

#### **4.4 Falha referente a precificação**

A falha referente à precificação diz respeito a falta de esclarecimento quanto à valores cobrados por exames extra-contratuais. O paciente LZ informou que quando precisou realizar exames pelo convênio, descobriu que os valores cobrados eram mais caros do que se ele estivesse optado pelo serviço particular.

O paciente entende que a prestadora de serviços onde realizou os exames é responsável pela falha. LZ não quis avaliar a gravidade da falha, e reclamou direto à direção da empresa, que comprovou que os valores estavam dentro do contratado, atribuindo nota 10 para a recuperação do serviço.

Esse tipo de situação, embora não seja da alçada da operadora, não pode ser desprezado emperece destaque, pois as falhas decorrentes de serviços prestados por parceiros podem afetar a imagem da operadora.

Uma síntese com todos os relatos de incidentes de falhas e estratégias de recuperação está apresentada no Quadro 1. Uma análise no quadro permite dizer que a empresa precisa melhorar seus serviços de recuperação, pois além dos benefícios que poderão ser alcançadas em relação a qualidade do serviços da operadora, é importante lerbrar que em geral o consumidor tem mais expectativa na recuperação do que no serviço original (BERRY, 1996, p. 96).

De acordo com Berry e Parasuraman (1992) registram que a confiabilidade do serviço tem como benefícios potenciais a retenção de clientes atuais, a comunicação boca-a-boca favorável à empresa, a redução no custo para refazer o serviço, a elevação do moral e entusiasmo dos empregados, a diminuição da rotatividade dos empregados. Nesse sentido, a atenção às falhas em serviços é uma medida que contribuir para melhoria da confiabilidade dos serviços.

Quadro 1 - Resumo dos incidentes de falha e de serviços de recuperação



Incidente			Recuperação		
Falha	Atribuição	Avaliação (nota de 1 a 10)	A empresa soube?	Correção	Avaliação (nota de 1 a 10)
Acesso ao serviço	Empresa	8	Sim	Sim	9
	Demanda	5	Sim	Sim	8
	Demanda	5	Não	-	-
	Empresa	8	Sim	Não	-
	Empresa	5	Sim	Não	-
	Médico	10	Não	-	-
	Clientes	8	Não	-	-
Atitude e qualificação do pessoal de atendimento	Médico	10	Não	-	-
	Empresa	8	Não	-	-
	Empresa	5	Não	-	-
	Não sabe	2	Não	-	-
	Médico	10	Sim	Sim	6
Recepcionista	6	Sim	Sim	6	
Comunicação	Médico	4	Não	-	-
Processo de atendimento	Empresa	8	Não	-	-
	Não sabe	5	Sim	Não	-
	Empresa	6	Não	-	-
	Enfermagem	9	Não	-	-
Precificação	Prestadora de serviço	-	Sim	Sim	10

## 5 Considerações Finais

Inicialmente, é preciso registrar a importância da pesquisa que contribuiu para o processo de identificação de falhas. Essa possibilitou a identificação de alguns problemas relacionados ao atendimento de plantão da operadora de saúde: acesso ao serviço; atitude e qualificação do pessoal de atendimento; comunicação; processo de atendimento e precificação.

Cabe considerar também, que alguns dos clientes entrevistados, mesmo que tenham relatado algum incidente de falha, não se mostraram insatisfeitos com o serviço em geral. Já outros expuseram sua indignação em relação aos serviços fazendo, em alguns casos, comparativos com os serviços de empresas concorrentes. Essa tipo de situação merece atenção especial, pois conforme Gale (1996) o desempenho dos serviços da empresa deve ser analisado comparativamente aos serviços oferecidos pelas empresas concorrentes.

Entretanto, é preciso lembrar que as falhas e estratégias de recuperação são referentes à percepção dos pacientes ou acompanhantes, e cabe à cúpula da empresa analisar se essas são pertinentes. A princípio, a validade das informações obtidas se dá pela possibilidade de identificação de falhas, pela possibilidade de solução do problema do paciente ou acompanhante, pela classificação das falhas, pela integração dos dados e, posteriormente, pela melhoria dos serviços prestados. Sendo assim, a validade não está na quantidade de relatos feitos ou no percentual de incidentes identificados em relação ao total de atendimentos realizados. Tais aspectos justificam a opção de realizar um estudo qualitativo.

Finalmente, é fundamental a realização de novas pesquisas na operadora. Análises de clientes sobre incidentes em outros setores da empresa, bem como de funcionários sobre incidentes internos são exemplos que podem contribuir para o processo de melhoria contínua dos serviços. Além dessas, é imprescindível encorajar os funcionários a incentivarem as reclamações, porque elas também podem ajudar a definir necessidades dos clientes. Como refere Lovelock (1995), em muitos casos funcionários capazes de resolver problemas ocorridos durante a prestação de serviço não o fazem por não possuir autoridade nem

ferramentas necessárias para resolvê-lo, principalmente quando se trata de dispor de alternativas que geram despesas para a empresa ou de autorizar a compensação no ato.

## Referências

- BARLOW, J. & MOLLER, C.** *Reclamação de Cliente? Não tem melhor presente...* São Paulo: Futura, 1996.
- BERRY, L. L.** *Serviços de Satisfação Máxima: Guia prático de ação.* Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERRY, L. L.; SEIDERS, K. & GRESHAM, L. G.** *A Estratégia da Conveniência Total.* HSM Management. Nº 24, Ano 5, jan./fev., p. 96-98, 2001.
- BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A.** *Listening to the customer – The Concept of a Service – Quality Information System.* Sloan Management Review. Spring, p. 67-68, 1997.
- BERRY L. L. & PARASURAMAN A.** *Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade.* São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BITNER, M. J.; BOOMS, H. B. & STAVREAU, M.** *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents.* Journal of Marketing, V. 54, Jan; p. 71-84, 1990.
- CARMAN, J. M.** *Patient perceptions of service quality: Combining the dimensions.* Journal of Management in Medicine, 14, Jan., n. 5, p. 339– 356, 2000.
- CANNIE, J. K.** *Como Recuperar clientes Perdidos (eles valem ouro).* São Paulo: Nobel, 1995.
- ENTWISTLE, V. A. & QUICK, O.** *Trust in the context of patient safety problems.* Journal of Health Organisation and Management. V. 20, n. 5, p. 397-416, 2006.
- FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J.** *Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação.* 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FLANAGAM, J. C.** *The Critical Incident Technique.* Psychological Bulletin, V. 51, Jul., pp. 327-58.
- GALE, B. T.** *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver.* São Paulo: Pioneira, 1996.
- GARVIN, D. A.** *Competing on the eight dimensions of quality.* Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1987.
- GRÖNROOS, C.** *Marketing: Gerenciamento de Serviços - a Competição por Serviços na Hora da Verdade.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HASTY, R. & REARDON, J.** *Retail Management.* New York: Mc Graw – Hill, 1997.
- JOHNSTON, R.** *Linking complaint management to profit.* International Journal of Service Industry Management. V. 12, n. 1, Mar., p. 60-69, 2001.
- KELLEY, S. W.; HOFFMAN, D. K. & DAVIS, M.** *A Typology of Retail Failures and Recoveries.* Journal of Retailing, Vol. 69, Nº 4, Winter, pp. 429–452, 1993.
- LOVELOCK, C.** *Produto + Serviço = Vantagem Competitiva – Como adicionar Valor de Seus Serviços à Qualidade de Seus Produtos.* São Paulo: Makron Books, 1995.
- NORMANN, R.** *Administração de Serviços: e liderança na empresa de serviços.* São Paulo: Atlas, 1993.
- ROSE, R. C.; ULI, J.; ABDUL, M.; & LOOI NG, K.** *Hospital service quality: a managerial challenge.* International Journal of Health Care Quality Assurance. V. 17, n. 3, May, p. 146-159, 2004..
- SANTOS, C. & ROSSI, C. A.** *Os Antecedentes da Confiança do Consumidor em Episódios Envolvendo Reclamações sobre Serviços.* In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (2002: Salvador). Anais ... Marketing. Salvador: ANPAD, 2002. em CD-ROM.
- SINGH, J.** *Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues.* Journal of Marketing. V. 52, pp. 93-107, 1988.
- SUPREMAN, C. & SOLOMON, M.** *Predictability and Personalization in the Service Encounter.* Journal of Marketing. 51, Apr., pp. 73-80, 1987.
- TAX, S. S. & BROWN, S. W.** *Recovering and Learning from Service Failure.* Sloan Management Review. v.



40, n. 1, Fall, p. 74-88, 1998.

**VAVRA, T. G.** *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.