



Revista Brasileira de Enfermagem

ISSN: 0034-7167

reben@abennacional.org.br

Associação Brasileira de Enfermagem

Brasil

Polizer, Regiane; D'Innocenzo, Maria

Satisfação do cliente na avaliação da assistência de enfermagem

Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 59, núm. 4, agosto, 2006, pp. 548-551

Associação Brasileira de Enfermagem

Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019620014>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Satisfação do cliente na avaliação da assistência de enfermagem

The costumer's satisfaction in the nursing assistance evaluation

La satisfacción del cliente en la evaluación de la asistencia de enfermería

Regiane Polizer

RESUMO

Enfermeira Graduada pela Fundação de Medicina do ABC, Especialização em Saúde Pública e Envelhecimento pela Universidade de São Paulo e Especialização em Gerenciamento dos Serviços de Enfermagem pela Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP.

O estudo destaca a importância da percepção do cliente no processo de avaliação da assistência de enfermagem. Através da pesquisa bibliográfica no período compreendido entre 1990 e 2004. Realizou-se uma revisão sobre satisfação do cliente, onde foram identificados conceitos e publicações que abordassem a percepção do cliente como fator importante na avaliação da assistência de enfermagem. Assim, concluindo que o cliente tem papel importante na obtenção do verdadeiro resultado da assistência oferecida, pois se caracteriza como fonte de opiniões e sugestões auxiliando no processo de avaliação.

Descriptores: Administração de Serviços de Saúde; Indicadores de Qualidade em Assistência à Saúde; Cuidados de Enfermagem.

Maria D'Innocenzo

ABSTRACT

Professora Doutora do, Departamento de Enfermagem, Disciplina de Enfermagem em Saúde Pública e Adm. Aplicada a Enfermagem, da Universidade Federal de São Paulo, SP.

This study detaches the importance of the perception of the customer in the process of evaluation of the nursing assistance. Through of bibliographical study research in the period understood between 1990 and 2004. This study reviewed on customer's satisfaction, where had been identified to concepts and publications that approached the perception of the customer as important factor in the evaluation of the nursing assistance. Thus, concluding, that customer has important paper in the attainment of the resulted real of the offered assistance, therefore characterizes as source of opinions and suggestions assisting in the process of evaluation.

Descriptors: Health services administration; Quality indicators, health care; Nursing care.

RESUMEN

Este estudio destaca la importancia de la opinión del cliente en el proceso de la evaluación de la asistencia de enfermería. A través de la investigación bibliográfica en el período comprendido entre 1990 y 2004. Fue realizado una revisión acerca de la satisfacción del cliente, donde fueron identificados los conceptos y a las publicaciones de la opinión del cliente como factor importante en la evaluación de la asistencia de enfermería. La conclusión fue que el cliente tiene papel importante en el obtención del verdadero resultado de la asistencia ofrecida, por lo tanto se caracteriza como fuente de las opiniones y sugerencias que asisten al proceso de la evaluación.

Descriptores: Administración de los servicios de salud; Indicadores de calidad de la atención de salud; Atención de enfermería.

Polizer R, D'Innocenzo M. Satisfação do cliente na avaliação da assistência de enfermagem. Rev Bras Enferm 2006 jul-ago; 59(4): 548-51.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela qualidade nos serviços de saúde tornou-se um fenômeno mundial, consequente do aumento da conscientização de que a qualidade é indispensável para a sobrevivência dos serviços de saúde. Além disso, constitui uma responsabilidade ética e social⁽¹⁾.

O aumento absoluto e relativo da população adulta e idosa ocasionou um grande impacto no setor saúde. Crescendo a importância e a necessidade da quantificação dos recursos de saúde que a população tem que arcar para satisfazer suas necessidades específicas⁽²⁾.

No atual mercado cada vez mais competitivo exigindo que as empresas ofereçam produtos e serviços com padrões cada vez melhores, a qualidade passou a ser requisito indispensável no processo de produção e na oferta dos serviços. Em busca da valorização, o mercado tem procurado satisfazer seus clientes. Neste sentido, faz-se a seguir uma abordagem a respeito do termo qualidade, para assim compreender a relevância do mesmo no processo de avaliação da assistência ao paciente.

Na literatura, avaliar consiste em atribuir e/ou conferir valor a algo, manifestar-se em relação a

algo, utilizando para isso procedimentos baseados em métodos científicos, que podem identificar, obter e proporcionar informações, além de julgar o mérito e o valor de algo de maneira justa⁽³⁾.

O referencial teórico mais utilizado por estudiosos no processo de avaliação em saúde foi estabelecido por Donabedian que aborda estratégias avaliativas nas áreas de estrutura, possibilitando a avaliação do ambiente onde se desenvolve o processo de cuidados, processo que disponibiliza avaliação do ponto de vista técnico e científico, e resultado que evidencia o sucesso e qualidade da assistência oferecida ao paciente, e assim, atingir os objetivos propostos, que seriam os de promoção, proteção e recuperação da saúde⁽⁴⁾.

Sabe-se que a preocupação com a avaliação dos serviços de saúde vem se manifestando entre outros fatores em consequência do aumento da população brasileira na faixa etária dos 65 anos ou mais⁽⁵⁾. Porém, com o aumento dos custos com a atenção à saúde, e principalmente com aumento de doenças crônico-degenerativas que acompanham o crescimento da população, torna-se importante que a avaliação em saúde esteja baseada nas necessidades da população, permitindo a melhora da qualidade de vida.

A partir, da compreensão do termo avaliação pode-se então partir para definição do que vem a ser qualidade. Segundo alguns ideólogos como Deming e Juran, a qualidade consiste nas características do produto e deve visar as necessidades do consumidor, proporcionando-lhes satisfação em relação ao produto ou serviço⁽⁴⁾.

Em grande parte dos artigos encontrados na literatura, o termo qualidade é relacionado à expressão "orientada para cliente". O autor Donabedian define qualidade como algo que é bom para o consumidor, e consequentemente definido por ele e pelo prestador de serviços⁽³⁾.

Com a evolução industrial e o aumento de clientes cada vez mais exigentes e clientes de seus direitos como consumidor, exigiu-se maior produtividade, envolvendo o conceito de qualidade desde o projeto do produto ou serviço oferecido até a satisfação do consumidor. A qualidade passou então a ser o objetivo de toda organização, e consequentemente da clientela que utiliza os serviços. Todavia, a preocupação com o cliente vem se intensificando na área da saúde. Principalmente pela consciência em relação aos direitos do paciente como cidadão.

No âmbito da enfermagem Florence foi pioneira no processo de avaliação da assistência, através da iniciativa de separar os enfermos por tipo de ferimentos durante a Guerra de Crimeia proporcionando a coleta de dados de mortalidade e morbidade hospitalar. Instituiu princípios básicos de saneamento e higiene. Apoiando-se na observação sistematizada e em registros estatísticos que fazia de suas práticas, registros que serviram de suporte para a ciência da enfermagem⁽⁶⁾.

A prática de auditoria médica iniciou nos anos 70, na tentativa de avaliar aspectos técnicos, éticos e administrativos do desempenho da equipe de saúde. Nesta época, em virtude das propostas formuladas pela Organização Mundial da Saúde na Conferência Alma Ata em 1978, foi necessária a expansão da cobertura assistencial para alcançar o objetivo proposto que preconizava "Saúde para Todos no Ano 2000"^(4,7).

O aumento do investimento no campo da saúde e a necessidade de uma assistência digna, já evidenciavam a necessidade de estabelecer padrões de atendimento que servissem de instrumentos de monitorização e avaliação do atendimento prestado ao paciente. Além disso, o aumento do interesse da população e da participação dos mesmos fez com que melhorias se tornassem essenciais e consequentemente a opinião dos que utilizam tais serviços também se tornassem importantes⁽⁸⁾. Neste sentido, órgãos Governamentais começaram a empenhar-se na criação de programas e projetos, além da melhoria dos serviços prestados e assim prevenindo possíveis agravos à saúde.

Segundo o artigo 196º, CF 1988, é dever do Estado garantir o direito à saúde a todos mediante políticas sociais e econômicas. A legislação

que regulamentou a CF88 promoveu a implementação do Sistema Único de Saúde – SUS que objetivava reduzir o risco de doença e outros agravos, além de acesso universal e igualitário às ações e serviços⁽²⁾. Uma vez que todo cidadão tem direito à vida, com qualidade e aos serviços de saúde com eficácia, a qualidade da assistência deve ser garantida por todos os profissionais envolvidos.

A partir de 1990, iniciativas relacionadas ao processo de acreditação hospitalar começaram a ser incorporadas. Instituído pela portaria nº 3.408 de cinco de agosto de 1998 do Ministério da Saúde, criou-se o Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar, visando implantar um processo de melhorias da assistência. O processo de acreditação engloba todos os serviços da organização, utilizando indicadores de estrutura, processo e resultados^(9,10).

O Ministério da Saúde no sentido de melhorar a assistência de saúde oferecida à população, desenvolveu através do incentivo financeiro, o aprimoramento da assistência hospitalar à população e a melhoria na gestão das instituições hospitalares. Além de altos investimentos em reequipamento e reforma dos hospitais, também criou o prêmio de Qualidade Hospitalar, para unidades melhor avaliadas por usuários na Pesquisa de Satisfação da Qualidade do Atendimento⁽¹¹⁾.

Com aumento do custo da assistência hospitalar e na tentativa de oferecer serviços dignos à população sejam eles usuários da rede pública ou privada, impulsionaram a criação de medidas que promovessem a qualidade no sistema de saúde. Além disso, o aumento dos investimentos nos serviços de saúde resultou na expansão dos estudos direcionados ao processo de avaliação, também sobre a qualidade e os custos do atendimento.

A conduta do enfermeiro inserido neste processo e direcionado ao atendimento de qualidade objetiva não só a humanização do atendimento, mas também otimização dos recursos. O profissional de enfermagem deve ser preparado para atuar na promoção, prevenção, proteção e reabilitação atingindo os mais elevados níveis de qualidade⁽¹²⁾.

Diante da necessidade de um atendimento de saúde de qualidade e da importância do papel do enfermeiro neste processo. A questão norteadora deste estudo é: a mensuração da satisfação do cliente é critério para avaliar a assistência de enfermagem? A partir de um levantamento a cerca deste assunto, pretende-se analisar se através da percepção do cliente externo pode-se avaliar os serviços de saúde.

2. OBJETIVO

Destacar a importância da percepção do cliente no processo de avaliação da assistência de enfermagem.

3. METODOLOGIA

Através de um levantamento bibliográfico de artigos indexados na base de dados da Bireme e Dedalus, além de publicações ministeriais, de secretarias de saúde e órgãos federais no período compreendido entre 1990 e 2004.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A questão da satisfação do cliente nem sempre foi analisada abordando todos seus aspectos dentro das organizações. Durante muito tempo a qualidade era baseada apenas nas decisões, habilidades e competências da equipe médica.

Desde os anos 70, passando pelos anos 80 até os anos 90, passou-se a se falar em qualidade na área de saúde/hospitalar⁽⁷⁾. Porém, foi recentemente que o cliente passou a ter papel fundamental neste processo e sua opinião passou a ser introduzida no processo de avaliação.

Com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor, criado a partir da Lei 8.078 de 11/09/1990, a relação entre instituição hospitalar e paciente se estabeleceu, exigindo segurança, qualidade, efetividade e eficácia, impulsionando um avanço, e estabelecendo normas de proteção e defesa do consumidor. Além disso, prevê aspectos observados em relação à qualidade de produtos e serviços, bem como a prevenção e reparação de danos ao usuário, através da responsabilização do profissional e/ou da instituição^(2,4,13).

Assim empresas mais modernas começaram a estabelecer canais de comunicação com seus clientes trazendo mais informações, a cerca do que ele deseja.

A expressão "cliente" ou "usuário" caracteriza-se como aquele que recebe o serviço, ou o benefício de determinado trabalho, ou seja, para quem alguém efetua/oferece um serviço e sua satisfação tornou-se fator de sucesso⁽⁹⁾.

A relação entre um produto ou serviço de qualidade e a opinião do cliente tem sido repetidamente abordada. O cliente satisfeito pode representar cerca de mais de 25% do total em uma avaliação⁽¹⁴⁾. No sistema atual de atenção à saúde os pacientes não querem mais ser tratados como meros dependentes, exigindo envolvimento no processo de tomada decisão em relação ao tratamento⁽¹⁵⁾.

A percepção do cliente e sua satisfação estão ligadas ao serviço de qualidade. A performance do serviço e os seus resultados na maioria das vezes está focada nas necessidades dos clientes e em suas expectativas, demonstrando que a satisfação do cliente é de fundamental importância como medida de qualidade, além de um grande instrumento no gerenciamento do serviço.

A qualidade em serviços depende de quanto o mesmo corresponde às expectativas dos clientes. Entretanto, tais expectativas podem ser influenciadas por diversos fatores, assim, reconhecer-las é de fundamental importância para os que gerenciam a prestação de serviços. Dentre os fatores que contribuem para a qualidade nos serviços de saúde, encontram-se: competência profissional, satisfação dos usuários em relação ao tratamento oferecido, acessibilidade, eficácia e eficiência⁽³⁾.

O autor Donabedian atribuiu ao termo qualidade como aquilo que é bom para o consumidor, definido por ele e pelo prestador de serviços⁽⁷⁾. A análise da satisfação dos usuários é citada como um indicador o qual se obtém a opinião a respeito dos aspectos estruturais, o processo e o resultado⁽¹⁶⁾.

A satisfação é definida como a reação do cliente à experiência de utilizar um serviço ou adquirir um produto de acordo com a sua expectativa. É o sentimento de prazer ou desapontamento através da comparação do desempenho esperado em relação às expectativas do indivíduo. É percebida como uma função de desempenho e expectativa percebidos^(4,17,18).

A busca pela satisfação do cliente está presente durante todo o processo de aquisição ou utilização dos produtos/serviços. Os clientes, usuários e aqueles que detêm o poder de influenciá-los determinam a última palavra e até que ponto um produto atende ou não as suas necessidades e é capaz de satisfazer suas expectativas.

As expectativas do cliente constituem padrões de qualidade, pois os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam. Quando os serviços recebidos atendem as expectativas do cliente, bons resultados são obtidos. Assim, pode-se dizer que quanto mais se conhece o cliente, mais é possível conhecer quais suas expectativas, criando a possibilidade de estratégias de melhoria.

A interação entre o cliente e o prestador, reflete a qualidade em serviços, pois quem consome está constantemente observando e avaliando o processo. Sendo assim a percepção do cliente, ou seja, como percebe o serviço oferecido, é um dos grandes componentes de qualidade na prestação de serviço em saúde⁽¹¹⁾.

A qualidade e a satisfação podem então mostrar o quanto o serviço e seus resultados, vão ao encontro às expectativas. Visto que em qualquer serviço, o que importa é como o cliente vê o serviço⁽¹⁹⁾.

O serviço completo é aquele moldado segundo os padrões técnicos de qualidade, e que é percebido pelos que o consomem. Quando o cliente não percebe valor algum, de pouco valem os esforços empreendidos para produzir algo de qualidade. Neste sentido, pode-se afirmar que a qualidade percebida pelo cliente é a que mais agrupa valor ao produto⁽⁴⁾.

O trecho de autoria de Donabedian afirma que a satisfação do paciente é de fundamental importância na medida de qualidade da assistência, pois proporciona informações sobre os resultados do provedor da assistência em relação aos valores e expectativas do paciente, além de constituir um instrumento valioso de investigação, administração e planejamento⁽³⁾.

A satisfação está ligada à qualidade do serviço ou do produto que se oferece. E quem consome é quem percebe a qualidade. Assim, não é o bastante oferecer produtos ou serviços de qualidade do ponto de vista técnico, se, o cliente não percebe a qualidade⁽¹⁸⁾.

Em um estudo realizado a satisfação do paciente com o serviço de saúde esteve associada com a capacidade resolutiva do serviço. A percepção dos pacientes em relação a resolutividade alcançada 15 dias após o contato com o serviço de saúde, foi de 87,9%. Cerca de 90% dos pacientes, ou seus responsáveis se disseram satisfeitos com o atendimento recebido no Posto⁽²⁰⁾.

Os clientes tendem a ter maiores expectativas em relação ao resultado do serviço. Assim o desempenho do serviço pode gerar frustração no cliente ou surpreender o cliente de forma agradável, podendo haver variação segundo cliente e a ocasião devido a uma série de fatores pessoais e externos.

O usuário dos sistemas de saúde tem a expectativa de ser atendido por profissionais qualificados. Para garantir a sobrevivência dos hospitais, é necessário garantir clientela. Neste sentido, o poder público tem começado a ouvir a população e estimular o desenvolvimento de programas de qualidade nos seus serviços próprios. No município de São Paulo, durante o ano 2000, quase todos os hospitais considerado de alto custo alto preço e boa qualidade apresentaram taxa de ocupação próxima a 90%⁽⁷⁾.

A satisfação com o serviço de saúde associada à resolução do problema que motivou o cliente a procurar o serviço, avaliando e comparando o que deseja com aquilo que experimenta, reflete o que ele espera e o que acha aceitável^(21,22).

O sistema de qualidade descentralizado envolve a participação de todos estando voltado à satisfação dos clientes externos. Neste sentido acredita-se que a mobilização de todos os que integram a equipe de enfermagem devem estar orientados ao aprimoramento da qualidade de seus serviços e assim conquistar a satisfação de seus clientes.

O enfermeiro tem a responsabilidade de garantir e estabelecer um processo de comunicação favorável à interação e compartilhar expectativas, valores e sentimentos entre ele e os clientes⁽¹⁶⁾. Além disso, o enfermeiro atua como elemento chave no atendimento de qualidade. À medida que o enfermeiro interage com o paciente é estabelecido um canal de comunicação e consequentemente auxiliando no atendimento das necessidades, desejos e decisões do paciente, facilitando e promovendo eficazmente a cooperação do paciente em relação às observações prescritas. O diálogo entre o prestador e o cliente oferece benefícios à Instituição, pois informa o que está errado e orienta como tornar o serviço melhor⁽¹⁹⁾.

O cliente auxilia na detecção problemas, desta forma, a equipe deve reconhecer o impacto que suas atividades exercem em seus clientes. A falta de compromisso e liderança tanto na definição de metas da qualidade quanto na alocação de recursos é decisiva para um programa

efetivo de gestão da qualidade total podendo prejudicar o andamento do processo.

O cliente merece ser contemplado com ações que tornem a sua passagem pelo hospital a mais agradável e resolúvel possível⁽¹¹⁾. Receber tratamentos sem efeitos colaterais não significa para eles bom atendimento. Resultados clínicos não são equivalentes a ganhos em bem estar nem a benefício social pela sobrevida ou até pela cura. Assim, atitudes de cuidado, comunicação entre outras estratégias diminuem a ansiedade e os riscos de insatisfação⁽⁷⁾.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação do cliente é um dos elementos fundamentais da

qualidade. Inserido no processo de avaliação dos serviços de saúde, o paciente ou cliente tem papel fundamental no processo de avaliação da assistência. Caracterizando-se como fonte de opiniões e sugestões, que consequentemente auxiliam na mensuração da satisfação e desta forma contribuindo no processo de melhoria dos serviços oferecidos.

O enfermeiro deve garantir ao cliente, uma assistência livre de danos, sejam estes físicos ou morais, devendo atuar como ponte facilitadora, sendo capaz de perceber as necessidades do cliente. Reconhecer valores e esclarecer dúvidas estabelecendo uma relação de confiança entre ambos os lados. O cliente/paciente deve sentir-se valorizado e confiante, capaz de manifestar suas próprias críticas e sugestões com clareza e sem medos, transmitindo sua real opinião em relação ao serviço oferecido.

REFERÊNCIAS

1. Adami NP, Gutierrez MGR. Estrutura e processo assistencial de enfermagem ao paciente com câncer. *Rev Bras Enferm* 1997; 50 (4): 463-70.
2. Organização Pan-americana da Saúde. Divisão de Desenvolvimento dos Sistemas e Serviços de Saúde. Brasil: o perfil do Sistema de Serviços de Saúde. Brasília (DF): OPAS; 1998.
3. Uchimura KY, Bosi MLM. Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços em saúde. *Cad Saúde Pública* 2002 nov-dez; 18(6): 1561-9.
4. Zanon U. Qualidade da assistência médico-hospitalar. Conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade. Rio de Janeiro (RJ): MEDSI; 2001.
5. Marin MJS, Angerami ELS. Avaliação da satisfação de um grupo de idosas e cuidadoras com o planejamento de alta. *Rev Bras Enferm* 2000 abr-jun; 53(2): 265-73.
6. Feldman LB. Análise dos critérios de avaliação do serviço de enfermagem adotados nos processos de acreditação institucional (dissertação). São Paulo (SP): UNG; 2002.
7. Malik AM, Teles JP. Hospitais e Programas de qualidade no estado de São Paulo. *Rev Administ Empresas* 2001 jul-set; 41(3): 51-9.
8. Singh H, Haqq ED, Mustapha N. Patients' perception and satisfaction with health care professionals at primary care facilities in Trinidad and Tobago. *Bull World Health Organiz: Int J Public Health* 1999; 77(4): 356-60.
9. Malik AM, Schiesari LMC. Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde São Paulo (SP): Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 1998.
10. Adami NP. Melhoria da qualidade nos serviços de enfermagem. *Rev Acta Paul Enferm* 2000; 13 (esp Pt 1): 190-6.
11. Bittar OJNV. Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde. *Rev Assoc Med Bras* 2000 jan-mar, 46(1): 70-6.
12. Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração *Rev Latino-am Enfermagem* 2003 mar-abr; 11(2).
13. Ministério da Justiça. Secretaria de Direito Econômico Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. Código de Proteção e Defesa do Consumidor Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Brasília (DF): Ministério da Justiça; 1998.
14. Allen DR. Customer Satisfaction Research Management. A Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations. Am Soc Quality 2004; 1-17.
15. Tahara ATS, Lucena RAPV, Oliveira APP, Santos GR. Satisfação do Paciente: Refinamento de Instrumento de Avaliação de saúde. *Rev Bras Enferm* 1997 out-dez; 50(4): 497-506.
16. Mendoza AZ, Castañón MAH, Luis MAV. Importance of communication in the evaluation of the quality of nursing care and satisfaction of woman after delivery. In: Proceedings of the 8th Brazilian Nursing Communication Symposium 2002 May: 02-03. São Paulo (SP): NCS; 2002.
17. Kloetzel K, Bertoni AM, Irazoqui MC, Campos VPG, Santos RN. Controle de qualidade em atenção primária à saúde. A satisfação do usuário. *Cad Saúde Pública* 1998 jul-set; 14(3): 2230-8.
18. Dantas EB. A Satisfação do Cliente: Um Confronto entre a Teoria, o Discurso e a Prática (dissertação). Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina; 2001.
19. Leite APR, Almeida ST. A Empresa mais do voltada para o cliente – uma nova Ferramenta do Planejamento de Marketing. *Cad Pesq Administr* 1996; 1(1): 1-9.
20. Halal IS, Sparrenberger F, Bertoni AM, Ciacomet C, Seibel CE, Lahude FM, et al. Avaliação da qualidade de assistência primária à saúde em localidade urbana da região sul do Brasil. *Rev Saúde Pública* 1994 abr; 28(2).
21. Matos CA, Veiga RT. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. *Cad Pesq Administr* 2000 jul-set; 7(3): 27-41.
22. Ovretveit J. What are the best strategies for ensuring quality in hospitals? Paris: WHO; 2003.