

ADENIR JOSÉ FERREIRA DE JESUS
JOSÉ MIRANDA DE FARIA

**A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM SEGURANÇA PÚBLICA:
MELHORANDO O RELACIONAMENTO COM OS 'CLIENTES'**

GOIÂNIA – GO
SETEMBRO/2004

A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM SEGURANÇA PÚBLICA: MELHORANDO O RELACIONAMENTO COM OS 'CLIENTES'

Artigo para fins de avaliação na disciplina Metodologia Científica do curso de Pós-Graduação em Segurança Pública. Coordenado pelo convênio Universidade Católica de Goiás – Secretaria de Segurança Pública/GO, sob orientação do Prof^o. Phd. Gilberto Mariano Camilo.

ADENIR JOSÉ FERREIRA DE JESUS
JOSÉ MIRANDA DE FARIA

GOIÂNIA – GO
SETEMBRO/2004

SUMÁRIO

1. Introdução.....	04
2. Gestão da Segurança Pública e Sociedade	05
3. O Cliente em Segurança Pública.....	07
4. Os Paradigmas de um Novo Comportamento Padrão de Serviços em Segurança Pública.....	09
5. Conclusão.....	13
6. Bibliografia.....	15

A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM SEGURANÇA PÚBLICA: MELHORANDO O RELACIONAMENTO COM OS 'CLIENTES'

Adenir José Ferreira de Jesus
José Miranda de Faria

Resumo: *este artigo expõe uma reflexão sobre as vantagens que podem ser auferidas quando se aplica, nos serviços oferecidos pelos órgãos de segurança pública, os princípios de excelência no atendimento adotados pelas empresas com relação a seus clientes. Busca-se enquadrar como "cliente" toda a comunidade que carece dos serviços públicos oferecidos, bem como os servidores que prestam tais serviços e que, muitas vezes, encontram-se em posição hierárquica inferior no órgão em que trabalham.*

Palavras-chave: *clientes, servidores, relacionamento, segurança pública, serviços.*

1. Introdução

Quando se faz uma análise dos serviços prestados pelos órgãos envolvidos com segurança pública, através da ótica daqueles que necessitam de tais serviços, ou seja, da população em geral, tem-se a impressão de que as pessoas não têm sido tratadas com o respeito e atenção que merecem. Essa desvalorização tem alcançado, também, os servidores que, muitas vezes, são os primeiros no atendimento ao *cliente* população.

A partir desta análise, poder-se-ia perguntar: a sociedade se sentiria mais segura em contratar os serviços oferecidos pela segurança pública se fosse melhor e mais rapidamente atendida em suas necessidades? É possível comparar os serviços oferecidos pelos órgãos de segurança pública aos de uma empresa de sucesso, que procura sempre satisfazer as necessidades de seus clientes, ganhando-lhes a confiança e amizade? A preparação dos profissionais que atuam em segurança pública tem abrangido a importância do relacionamento humano com a sociedade (seus clientes)?

Antes da resposta aos questionamentos acima, é imperativo que se tenha claro em mente que o Estado, enquanto *res publica* (coisa pública), é um patrimônio que, sendo público, é de todos e para todos; e a sua eficiente e eficaz administração é responsabilidade de seus servidores, que devem

procurar desburocratizar ao máximo as rotinas e oferecer à comunidade (dona da coisa pública), um melhor tratamento, em atendimento à sua missão básica – servir à sociedade.

2. Gestão da Segurança Pública e Sociedade

A partir de uma visão revolucionária muitos Estados modernos têm mudado sua forma de administração. Até há bem pouco tempo, entendia-se que a qualidade fundamental da administração pública era a burocracia, arma efetivamente utilizada no controle dos abusos. Todavia, este tipo de administração tem trazido como conseqüência “a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes” (BRASIL, 2004).

Hoje, entende-se a administração pública de modo diferente – uma administração pública gerencial que privilegia o atendimento ao servidor e à comunidade como clientes. A realidade no que tange aos serviços oferecidos pelos órgãos que militam a segurança pública, portanto, não pode ser diferente. Este, inclusive, é o entendimento e a orientação, a nível União, quando a Câmara de Reforma do Estado orienta que:

A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada¹.

Seguindo a mesma linha de atuação pretendida pela República

¹ BRASIL, Câmara de Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília, 2004. Disponível em: <https://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI2.HTM>. Acesso em 12/07/2004.

Federativa do Brasil, a Declaração de Lisboa também pretende estender os benefícios da política gerencial que enxerga o cidadão como cliente a vários países ibero-americanos. Ela entende que o Estado, como hoje se vê, é uma máquina pesada, “gerador de déficits, de ineficiências, de esbanjamento e até de entraves à normal satisfação das necessidades do cidadão/cliente/usuário”. Observe o que reza alguns de seus itens:

Os processos de descentralização político-administrativos constituem parte integrante da reforma do Estado, como forma de assegurar uma maior aproximação das instituições públicas aos cidadãos, uma satisfação mais adequada das suas necessidades e a participação mais activa da sociedade civil no domínio público.

A implantação de uma nova cultura de relacionamento entre o Estado e o cidadão faz relevar a importância da criação de mecanismos de controle e de participação do cidadão/cliente na formação do produto final da atividade administrativa, da simplificação dos procedimentos administrativos, da consagração do direito à informação e da multiplicação e da profissionalização do sistema de atendimento ao público.

Algumas unidades da federação e órgãos relacionados com a segurança pública tem adotado medidas no sentido de tornar prática a orientação de reforma estatal acima proposta.

A polícia militar da Bahia, a partir de uma filosofia que contempla o Projeto Polícia Cidadã, tem conseguido diminuir as distâncias entre o serviço oferecido por aquele órgão e a comunidade, levando a qualidade dos serviços prestados diretamente à comunidade-cliente.

O momento exige que as instituições modernas adotem uma estrutura mais horizontalizada, com perfeita definição dos papéis, onde os colaboradores assumam autoridade e responsabilidade genuínas no momento em que estiverem interagindo com o cidadão-cliente. (...) o sucesso na sua implementação ocorreu em virtude de não apenas preocupar-se com o cidadão-cliente, mas também por ter metas definidas claramente para a motivação do cidadão-policial e para a desburocratização da estrutura e dos serviços da Polícia Militar.

A Secretaria de Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás também tem colocado em prática um projeto semelhante, através dos Centros Integrados de Operações de Segurança (CIOPS), que objetiva reunir num só local os principais órgãos de segurança pública (Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros, Defesa Civil etc.) a fim de oferecer um melhor, mais rápido e completo serviço à comunidade-cliente.

Exemplo digno de ser seguido foi o adotado pelo Governo do Espírito Santo que, através da Lei Complementar nº 158, de 02 de julho de 1999,

reforça e enaltece as vantagens da adoção da política de se administrar gerencialmente os elementos humanos envolvidos na administração pública. Observe o que reza o artigo 1º e o § 8º da referida lei:

Art. 1º - As autarquias e as fundações integrantes da Administração Pública Estadual poderão ser qualificadas como Agências Executivas, sendo objeto de medidas específicas de organização administrativa, com a finalidade de ampliar a eficiência na utilização dos recursos públicos, melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados, assegurar maior autonomia de gestão orçamentária, financeira, operacional e de recursos humanos e eliminar fatores restritivos à sua atuação institucional.

§ 8º - Os contratos de gestão terão como finalidade, dentre outras, a satisfação do cidadão-cliente, a amplitude da cobertura e a qualidade dos serviços prestados, a adequação de processos de trabalho essenciais ao desempenho da entidade, a racionalização de dispêndios, e a arrecadação proveniente de receitas próprias, nas entidades que disponham dessas fontes de recursos (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar nº 158, de 02/07/1999).

Muito mais exemplos poderiam ser aqui elencados, mas crê-se que estes já são suficientes para corroborar as vantagens que podem ser auferidas com a mudança, nos serviços oferecidos pela segurança pública, da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, voltada para a sua clientela: sociedade e servidores.

3. O Cliente em Segurança Pública

Incluiu-se no conceito de cliente, além da figura do cidadão comum, também os servidores que militam em segurança pública. Isto se justifica porque os trabalhos desenvolvidos por estes profissionais envolvem algum tipo de relacionamento, onde surge a necessidade de interagir com seus superiores, colaboradores e com a sociedade, que procura o atendimento/serviço prestado pelo organismo estatal que ele representa.

Todavia, é comum verificar-se, nos diversos setores da segurança pública, situações que deixam claro uma triste realidade: há enorme carência desta nova mentalidade, ou seja, de profissionais que saibam tratar com atenção, cortesia, eficiência e eficácia, não apenas a comunidade que necessita dos serviços prestados pela segurança pública, mas também, e principalmente, os servidores que estão sob sua supervisão/orientação. Valorizar, estimular, conscientizar, eis algo que falta para “cativar” estes clientes, que podem dar muito lucro às instituições.

Essa distância entre os profissionais de segurança pública e sua clientela, sabe-se, tem maculado a imagem de paz e segurança que o Estado pretende oferecer à sociedade através dos órgãos que trabalham a segurança pública em nosso País. Isto tem motivado, em boa parcela da população, uma situação de aparente temor em procurar e utilizar os serviços de segurança pública.

Talvez esse temor seja herança do período militar por que passou o Brasil, quando a segurança pública estava voltada unicamente para a proteção dos interesses da classe dominante em detrimento da população, que é o segmento que mais precisa desta proteção estatal; talvez este medo tenha se originado do despreparo daqueles que assumem a responsabilidade de trabalhar a segurança pública; talvez, até, tal medo seja algo inerente na própria sociedade que, por não conhecer os seus direitos, acha que é humilhação solicitar e ser bem atendido quando necessita de um serviço oferecido pelos órgãos de segurança pública. Talvez...

Diante do exposto, fica patente que o organismo público que procura a excelência na prestação de serviços deve adotar esta nova postura, que já tem demonstrado resultados positivos nas administrações que o experimentaram. Entendimento semelhante tem Freemantle (1994, p. 15), ao afirmar que:

O atendimento ao cliente é um conceito aplicável a todas as indústrias e organizações e a seus funcionários. Não é um conceito que deva ficar confinado à frente de atendimento de lojas, hotéis, restaurantes e companhias aéreas. O atendimento ao cliente é aplicável também ao pessoal que atende ao telefone, aos departamentos financeiros que trabalham para a organização e aos executivos que têm de apresentar um alto grau de liderança, apoio e orientação às suas empresas. Além disso, o atendimento ao cliente tem importância direta tanto nas empresas estatais como nas particulares. Conselhos locais, órgãos governamentais, o serviço de saúde e de segurança, todos têm muito a ganhar desenvolvendo sua abordagem de atendimento ao cliente (e muitos o fizeram).

É de comum acordo que todos gostamos de ser bem recebidos e tratados quando procuramos adquirir algum produto ou serviço. E esta realidade não é diferente quando se trata dos envolvidos com segurança pública. Profissionais da área, sociedade, governo, entidade... todos saem ganhando quando se trabalha bem a relação com os envolvidos no processo de prestação de serviços.

Pesquisas as mais diversas têm sido realizadas no sentido de comprovar que a questão relacional está acima da comercial. Portanto, apesar de os profissionais de segurança pública não almejem lucro como as empresas comerciais, existe uma gratificação, que é resultado direto de um bom relacionamento com o cidadão-cliente.

Pesquisas sobre a satisfação dos clientes mostraram que os aspectos pessoais dos serviços freqüentemente superam em importância os aspectos materiais. Mesmo quando o produto propriamente dito não satisfaz às expectativas, um serviço pessoal excelente pode salvar a situação (Walker, 1991, p. 39).

Certo é que este processo de renovação a respeito dos serviços prestados pelos órgãos de segurança pública não é tarefa das mais fáceis. Libertar-se dos conceitos e raciocínios automáticos que têm acompanhado, ao longo de muitos anos, principalmente aqueles que detêm patentes superiores nas corporações, é difícil. Mais difícil ainda é convencer aqueles que são/estão subordinados a mudar o “bom e velho modo de fazer as coisas”. Mas não é impossível, e os resultados podem ser excelentes.

4. Os Paradigmas de um Novo Comportamento Padrão de Serviços em Segurança Pública

A fim de modificar a realidade dos serviços prestados em segurança pública, colocando em prática a melhor abordagem para os clientes, deve-se buscar conseguir trabalhar num ambiente tal que os profissionais conheçam, acreditem, pratiquem e colham os resultados da excelência na prestação de serviços. E isto exige pessoas de visão, que conseguem motivar, orientar e manter firmes os princípios que norteiam este processo de mudança. Todavia, pessoas com estas características são uma mercadoria escassa e cada vez menos disponível.

Para os servidores da área de segurança pública, o atendimento das expectativas daqueles que procuram seus serviços é de capital importância, pois, à semelhança de outros órgãos estatais, os que labutam na segurança pública o fazem quase que exclusivamente com seres humanos. Estes seres, se bem orientados e estimulados, podem produzir muito mais e melhor!

Ainda em relação ao trabalho desenvolvido por aqueles que militam na

segurança pública, é fundamental compreender que a importância de seu trabalho não se limita apenas à sua satisfação pessoal; dele dependem valores bem maiores que aqueles relacionados com o agente de segurança pública – as pessoas e seus bens que estão, de alguma forma, dependentes de um bom trabalho, que começa e sempre termina com o atendimento pessoal.

Nesse caminho de valorização das pessoas, é importante frisar que a valorização deve abranger não somente a sociedade (que podemos chamar de cliente em segundo plano), mas aqueles colaboradores que trabalham sob a supervisão de um superior hierárquico (cliente em primeiro plano). Todos merecem reconhecimento e elogios pelo bom trabalho que desempenham.

Em certas empresas, os únicos momentos em que os empregados conseguem atenção é quando eles cometem um erro. Ninguém comenta seu bom trabalho. Isso forma a base para afirmar que o primeiro problema do serviço é a quase total ausência de reforços positivos para os empregados que fornecem o serviço. Muitos empregados continuam trabalhando um ano depois do outro sem conseguir uma palavra de elogio (Tschohl e Fransmeier: 1996, p. 167).

Esta, também é, infelizmente, uma dura realidade suportada por muitos profissionais da área de segurança pública que não vêem os seus esforços e bons serviços serem reconhecidos e elogiados. Este fato desencadeia uma série de problemas que vai se avolumando até atingir a sociedade (cliente final), que quase sempre não tem culpa dos problemas internos que acontecem dentro das corporações.

A satisfação do cliente, dentro do contexto de segurança pública, poderá levar o profissional a uma renovação inteligente e satisfatória em resultados com relação às pessoas com e para quem trabalha. A utilização dos princípios poderá rejuvenescer e fecundar os pensamentos e ações das equipes que estão sob sua supervisão/gerência, atuar como elemento integrador e complementar da própria dinâmica da vida do profissional de segurança pública.

Ademais, crê-se que a conscientização e a correta aplicação das técnicas de atendimento ao cliente são fatores determinantes na consecução de um bom trabalho desenvolvido por aqueles que lidam com segurança pública que, aliados à um processo de capacitação e valorização do profissional, irão desaguar em melhores atendimentos ao cliente final.

A profissionalização e motivação dos funcionários públicos constitui o fator-chave, capaz de articular os demais fatores intervenientes na produção da atividade administrativa. Uma política permanente de formação e capacitação de gestores públicos, a criação de estruturas de carreiras profissionais dinâmicas e abertas, a implementação de sistemas de mobilidade interdepartamental e interprofissional, a institucionalização de mecanismos de avaliação do desempenho que conduzam ao estabelecimento de um sistema de mérito, constituem algumas linhas de orientação para avançar para uma política de gestão de recursos humanos que tenha em atenção as novas realidades (Declaração de Lisboa).

Ainda procurando satisfazer as necessidades dos clientes (servidor e cidadão) que interagem com segurança pública, serão analisadas algumas outras importantes orientações sugeridas por aqueles que militam a ciência administrativa, no sentido de oferecer idéias que venham a implantar e incrementar o processo de melhoria na prestação dos serviços que são oferecidos pelos órgãos do Estado que trabalham a segurança pública.

Sviokla e Shapiro (1994, p. 81) trabalham uma questão que já é notória quando se analisam os serviços prestados pelos operadores de segurança pública: quando um serviço prestado é falho, “os clientes ficam convencidos de que alguém os está tratando mal, os administradores imaginam que funcionários recalcitrantes isolados possam ser a causa do mau funcionamento” e esta bola de neve, que é então formada, causa prejuízos para todos os envolvidos: o administrador, o cliente, o servidor etc.

A fim de minimizar esta problemática, os referidos autores ensinam que o administrador público deve criar serviços que, verdadeiramente, satisfaçam as necessidades dos clientes (cidadão e servidor), através de um eficiente planejamento que, por sua vez, deve envolver a identificação de processos a serem utilizados na identificação, avaliação e valorização do mesmo; o isolamento de pontos onde ocorreram erros durante a execução do planejamento; o estabelecimento de um cronograma, que deve ser respeitado; e a análise da lucratividade obtida, mesmo que, no caso dos serviços oferecidos pela segurança pública, tais lucros sejam subjetivos.

O espaço não permite que se façam maiores comentários a respeito dos pontos acima elencados, mas durante todo o planejamento e execução, os serviços devem ser executados com qualidade. Ao assim fazer, aqueles que trabalham com segurança pública irão obter lucros de dois modos bem distintos, quais sejam:

À medida que analisamos qualidade, descobrimos que existem dois elos complementares entre qualidade e lucro: (1) benefícios externos da satisfação do cliente e (2) benefícios internos da melhoria e eficiência de produção. Num determinado nível, qualidade de produto e de serviço criam uma percepção positiva da empresa que resulta na satisfação do cliente e que por sua vez estimula a longevidade do cliente (Sviokla e Shapiro, p. 121).

Em outras palavras, o que se deve entender é que, quando são efetivamente reconhecidos e valorizados, os clientes produzem lucro. A lucratividade em segurança pública pode ser medida na satisfação do cidadão-cliente, que tem a sua pretensão resolvida, realizando, por seu turno, uma publicidade positiva a respeito do órgão que o atendeu; por outro lado, a lucratividade reside, também, no servidor-cliente, que foi estimulado e preparado para oferecer seu melhor e, com isso, tem mais amor e orgulho pelo trabalho que desenvolve e pelos serviços que oferece.

Do mesmo modo que a política burocrática de não-valorização do cliente é uma espécie de bola de neve que vai acumulando uma série de elementos que redundam em prejuízo para todos, a execução de serviços com qualidade (resultado de planejamento, estímulo e valorização), também pode ser comparada à uma bola de neve que só produz resultados positivos.

Por sua vez, Almeida (1995, pp. 171-2) sugere que, por vivermos atualmente na era do cliente, os órgãos de segurança pública, no processo de adaptação às necessidades do cliente, devem praticar as seguintes ações, tidas como indispensáveis: a) certificar-se de que todas as ações desenvolvidas pela segurança pública devem ser, efetivamente, voltadas para os clientes (servidores e cidadãos); b) identificar claramente os seus clientes (o que já foi feito no decorrer deste artigo); c) buscar conhecer – em detalhes, se possível – estes clientes (para tanto, as pesquisas são úteis); d) ouvir o cliente: seus anseios, necessidades, objetivos e preocupações, afinal de contas, quer se queira ou não, os que militam em segurança pública estão a lidar com seres humanos.

À primeira vista, estas orientações parecem simples, mas a realidade tem demonstrado que a sua prática é extremamente eficaz no relacionamento com o cliente. Todavia, não é o que se pode sentir na maioria dos atendimentos oferecidos e recebidos pelos órgãos de segurança pública aqui no Estado de Goiás.

Um outro estudioso do relacionamento com o cliente, Silva (2000, p. 86-8) sugere que, para se alcançar a melhor lucratividade na prestação de serviços, e atingir o que ele denomina de atendimento superior, deve-se buscar desenvolver a motivação e competência. Procurar-se-á levar estes dois conceitos ao servidor-cliente que, aplicando-os, estará atingindo, também, o cidadão-cliente.

Quando se fala em motivação em segurança pública, observa-se que ela é um elemento que não tem feito parte da vida dos servidores. Não se pretende aqui analisar os porquês desta falha, mas mostrar que a motivação pode ser o grande diferencial na obtenção de servidores mais interessados e cidadãos melhor atendidos.

Se observarmos cuidadosamente uma pessoa poderemos comprovar a afirmação feita pelos teóricos da Psicologia de que a motivação é desenvolvida por condições extrínsecas e intrínsecas ao indivíduo, ou seja, por estímulos internos e externos. Portanto, não basta lançarmos estímulos externos ao indivíduo para que ele se sinta motivado, é necessário que ele tome a decisão de entrar em estado de motivação. Mas também é importante entendermos que podemos lançar estímulos que poderão influenciar positivamente a conduta do indivíduo, sendo assim, devemos sempre estar atentos às nossas ações que poderão contribuir para a construção do melhor, ou pior, comportamento das pessoas com quem nos relacionamos e, ao mesmo tempo, entender que podemos moldar nossos comportamentos através da busca de condições intrínsecas positivas, eliminando as ameaças do meio (Silva, p. 86).

5. Conclusão

Ao encerrar as considerações acerca da melhor prestação de serviços em segurança pública através da conscientização da valorização do cliente (cidadão e servidor), crê-se que muito mais poderia ser aqui delineado, e que este tema é apaixonante, visto que estamos sempre a necessitar de algum tipo de serviço em nossas vidas, e porque é muito bom ser bem atendido.

Pôde ser observado que outros países, a União, Estados da federação e até órgãos de segurança pública já tem adotado esta prática, com resultados consideravelmente satisfatórios. Viu-se, também, que a motivação é elemento-chave para que sejam oferecidos bons serviços. Todavia, há, em toda esta discussão, um fator determinante para a transformação desta realidade: a vontade pessoal de cada um em entender-se como cliente, sujeito de direitos, que merece um serviço melhor e mais

eficiente por parte dos órgãos públicos, notadamente aqueles de segurança pública.

Neste sentido, ao finalizar nossas considerações, apelamos às consciências para que unam-se aos muitos que já existem nessa luta não-armada pela modificação, para melhor, dos serviços oferecidos pelo Estado. Independentemente do escalão hierárquico, em algum momento todos somos clientes, e como tais, temos o direito de sermos bem atendidos.

6. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Sérgio. *Cliente, Eu Não Vivo sem Você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

BRASIL, Câmara de Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília, 2004. Disponível em: <https://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI2.HTM>. Acesso em 12/07/2004.

DIAS, Ricardo Resende; DIAS, Silvana de Brito Arrais. *Atendimento Superior: o caminho para atender clientes com vibração, brilho e competência*. Goiânia: Editora Terra, 2000.

FREEMANTLE, David. *Incrível Atendimento ao Cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GODRI, Daniel. *Conquistar e Manter Clientes: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam*. 64 ed. Blumenau: EKO, 1998.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. *Lei Complementar Nº 158*. Publicada no Diário Oficial em 02/07/1999. Disponível em: <http://www.searp.es.gov.br/scripts/Legislacao/Leis_complementares/lei158.a.sp>. Acesso em 02/08/2004.

PORTUGAL. *Declaração de Lisboa*. 27 e 28 de Julho de 1998.

SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. (edit.). *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. *A Satisfação do Cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.

WALKER, Denis. *O Cliente em Primeiro Lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. São Paulo: Makron Books, 1991.