

O IMPACTO DAS SOFT SKILLS NA PRODUTIVIDADE DA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA SEGURANÇA PÚBLICA DE SÃO LUÍS.

José Ribamar Silva Lima Júnior

Graduado em Administração pela Universidade Ceuma

jose97120@gmail.com

Natalia Costa da Silva

Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão

nataliacostasilva02@gmail.com

Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca

Prof. Me. do Curso de Administração / Universidade Ceuma

paulo.fonseca@ceuma.br

Luís Gabriel Peixoto Rocha

Graduando em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão

luisgpeixotorocha@gmail.com

Ricardo Cordeiro Carvalho

Graduando em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão

ricardocordeiroc09@gmail.com

RESUMO

O funcionalismo público advém da necessidade de as instituições estatais oferecerem serviços à sociedade. Nesse contexto, os tributos pagos pelos contribuintes viabilizam o financiamento desses serviços, bem como de ações voltadas à melhoria da qualidade de vida coletiva. Diante disso, torna-se fundamental analisar o atendimento ao público nesses setores, assim como o desenvolvimento das *soft skills*, considerando a contribuição compulsória da sociedade e a necessidade de que os serviços sejam prestados com transparência, eficiência e capacidade de resolução de conflitos. O presente artigo tem como objetivo analisar o impacto das *soft skills* no atendimento ao público, destacando sua importância social e econômica, bem como suas implicações para os funcionários, os usuários e as instituições. A pesquisa será desenvolvida por meio de revisão bibliográfica em livros, revistas e artigos da área, buscando identificar padrões e abordagens relevantes. Como resultados, observa-se que o desenvolvimento de *soft*

skills contribui para a melhoria da qualidade do atendimento, para a resolução mais eficaz de demandas e para o fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade.

Palavras-chave: Impacto. *Soft Skills*. Gestão Pública. Segurança Pública. São Luís.

1 INTRODUÇÃO

A questão do atendimento ao público, nos setores privado e público, configura-se como um desafio organizacional que demanda constantes transformações para garantir qualidade e eficiência, impactando diretamente a imagem institucional. Observam-se problemas recorrentes nos canais de reclamação, como longas filas e falta de empatia no atendimento. No setor público, especialmente na segurança, essas dificuldades tornam-se mais sensíveis devido à natureza dos serviços prestados.

Nesse contexto, destacam-se as *soft skills*, entendidas como competências comportamentais ligadas à comunicação, interação e gestão emocional. O estudo busca responder quais habilidades de inteligência emocional influenciam a produtividade no atendimento ao público. Assim, tem como objetivo geral identificar, entre servidores da segurança pública estadual do Maranhão, as principais habilidades de inteligência emocional que contribuem para a produtividade.

Como objetivos específicos, propõe-se analisar os conceitos de atendimento ao público e *soft skills* na gestão pública, além de identificar aspectos a serem aprimorados nos serviços prestados. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa quantitativa, realizada por meio de formulário aplicado a servidores da segurança pública estadual. Justifica-se pela relevância de compreender como as *soft skills* influenciam a qualidade do atendimento, a percepção social das instituições e as condições de trabalho e motivação dos servidores. O trabalho está estruturado em fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir os objetivos propostos, o presente artigo fundamenta-se em um referencial teórico que aborda os seguintes eixos: serviço público, atendimento ao público, comunicação

organizacional e *soft skills*. O serviço público refere-se às atividades desempenhadas pelo Estado para atender às necessidades da sociedade, sendo o atendimento ao público o principal meio de interação entre cidadão e instituição.

A comunicação organizacional destaca-se como elemento estratégico nesse processo, influenciando as relações de trabalho e o desempenho dos indivíduos, conforme Chiavenato (2004). Nesse contexto, as *soft skills*, como empatia, inteligência emocional e comunicação eficaz, são fundamentais para a qualidade do atendimento e para a produtividade. Então, a articulação desses elementos permite compreender os fatores que impactam o desempenho no setor público e a eficiência dos serviços prestados.

2.1 Serviço Público

A teoria do serviço público nasce das condições particulares que são proporcionadas essencialmente por mudanças: o surgimento de uma nova posição do Estado e solidificação dos direitos públicos. Nestes direitos estão inclusos o acesso à informação, aos serviços, bem como aos processos de controle social por meio dos portais de transparência que são fornecidos pelo município ou Estado. Cabe ressaltar que o cidadão tem participação nesse processo, bem como o direito aos serviços que são fornecidos pela instituição, pois de certa forma, os gastos referentes a manutenção destes são oriundos dos tributos que são pagos.

Abaixo segue uma tabela com a distinção entre os serviços público e privado.

Tabela 1: Diferença entre serviço público e privado

Serviço Público	Serviço Privado
O Governo é quem presta a todos os cidadãos os serviços públicos.	A prestação de serviços é feita por uma pessoa (particular) ou empresa.
Os espaços são públicos como: praças, hospitais, escolas públicas e outros.	Os espaços são privados como: lojas comerciais, escolas particulares e outros.

Os serviços são públicos como: coleta de transporte, ensino e saúde pública, pavimentação, iluminação, rede de esgoto e outras.	Os serviços são privados como: academias, pet shops, cinemas e outros.
---	--

Fonte: Adaptado de Grillo (2020, p13.).

O serviço público apresenta diferenças quanto ao financiamento, organização e forma de disponibilização, sendo compreendido como toda atividade prestada pela Administração ou por seus delegados, sob normas estatais, com o objetivo de atender às necessidades coletivas (GRILLO, 2020). A Lei nº 8.987/1995 destaca a importância da licitação na concessão e permissão desses serviços, reforçando princípios como legalidade, moralidade e eficiência (BRASIL, 1995).

Além disso, cabe à Administração Pública capacitar seus profissionais, assegurando qualidade na prestação dos serviços e a primazia do interesse público (SANTOS; VICENTIN, 2012). O serviço público também é entendido como uma atividade voltada à oferta de utilidade coletiva, realizada sob regime de Direito Público (MELLO, 2015), exigindo que as instituições sejam flexíveis e adaptáveis às demandas sociais, valorizando seus servidores (MOREIRA; COSTA, 2005).

Nesse contexto, as relações interpessoais desempenham papel essencial na qualidade do atendimento (MAGALHÃES, 2001). Ademais, a legislação define os serviços públicos como ações voltadas às demandas sociais, orientadas por critérios específicos que estruturam sua prestação, os quais são sistematizados na Tabela 2 para melhor compreensão de seus elementos e aplicação prática.

Tabela 2: Conceitos definidores de serviços públicos.

Critério	Definição
(I) Padronização e Governança	Obediência a um processo normativo para o atendimento do usuário; definição prévia das regras e dos procedimentos do processo de prestação de um órgão responsável, mesmo que não o execute diretamente.
(II) Individualização	Atendimento a um usuário final individualizado, podendo ser uma pessoa física ou jurídica de direito público ou privado.

(III)Impacto	Mudança entre a situação do usuário anterior e posterior à prestação de serviço.
(IV)Competência	Relacionamento entre a prestação de serviço e atividade-fim da instituição.
(V)Interação	Envolvimento da instituição pública com o usuário ou seu representante por meio de um canal de atendimento, seja ele presencial ou não.
(VI)Suficiência	Encerramento da atividade com a prestação de um serviço ou entrega de um produto ao usuário, não requerendo a complementação por processos posteriores.
(VII)Finalidade	Garantia de um direito ou prestação de um dever ao usuário.

Fonte: ENAP (2018).

Desta maneira, se faz necessário um bom atendimento, não por conveniência ou por estar se fazendo um favor, e sim por este ser financiado pela sociedade. Neste sentido, verifica-se que as relações, comunicação e interação entre as pessoas fazem parte do funcionalismo público, como forma de prezar pela assistência aos que precisam, fornecendo um serviço de qualidade, haja visto que a questão da disponibilidade do atendimento é direito de todo o cidadão.

2. 2 Atendimento Público

A administração pública no Brasil passou por diversas transformações desde a década de 1930, com a transição de práticas patrimonialistas para um modelo burocrático, buscando maior racionalidade na gestão. A partir da década de 1990, com a Reforma do Estado, intensificou-se o modelo gerencial, caracterizado pela descentralização, redução de hierarquias e foco na qualidade dos serviços, aproximando o servidor do cidadão. Contudo, apesar desses avanços, práticas como nepotismo e corrupção ainda persistem, conforme destaca Freitas Jr. (2009), evidenciando desafios estruturais na gestão pública. Além disso, dificuldades financeiras e problemas na alocação de recursos comprometem a eficiência do funcionamento estatal (CUNHA JR., 2004).

No âmbito da prestação de serviços, Churchill (2003) ressalta a importância de adequar os serviços às necessidades dos usuários, enquanto Kotler (1998; 2006) destaca que a qualificação e motivação dos funcionários são fundamentais para garantir a satisfação. Dessa forma, a qualidade do atendimento público está diretamente relacionada à capacidade de

oferecer serviços eficientes e humanizados, sendo aspectos como empatia e cordialidade essenciais para fortalecer a relação entre o cidadão e a instituição.

2. 3 Comunicação

A comunicação pode ser compreendida como um processo relacional que vai além da transmissão de informações, envolvendo a produção de sentidos por meio de interações que incluem elementos verbais e simbólicos. No contexto organizacional, assume caráter estratégico, influenciando comportamentos e dinâmicas de trabalho, especialmente diante das transformações tecnológicas e da crescente complexidade das estruturas institucionais. Conforme Goodman e Hirsch (2010), a comunicação tornou-se indispensável para o funcionamento das organizações contemporâneas.

Sua consolidação está associada a mudanças históricas, como a industrialização e o desenvolvimento dos meios de comunicação, que reconfiguraram as relações organizacionais (KUNSCH, 1997). Com o avanço das tecnologias digitais, ampliou-se o acesso à informação e a participação social, mas também os desafios relacionados à circulação de conteúdos.

Nesse cenário, a comunicação configura-se como um recurso que possibilita diferentes níveis de domínio nas interações organizacionais, influenciando práticas e posicionamentos. No atendimento ao público, especialmente no setor público, torna-se fundamental, pois media a relação entre cidadão e instituição. Assim, habilidades como empatia, escuta ativa e cordialidade são essenciais para um atendimento eficaz e para a construção de uma imagem institucional positiva (BORDENAVE, 2017).

2. 4 As *Soft Skills*

As *soft skills* podem ser compreendidas como um conjunto de habilidades comportamentais que influenciam a forma como os indivíduos interagem, tomam decisões e lidam com situações no ambiente de trabalho, estando relacionadas à comunicação, adaptabilidade e gestão emocional. Essas competências variam conforme as disposições individuais e experiências, influenciando tanto o comportamento individual quanto as dinâmicas coletivas. Conforme Silva e Nakano (2011), os traços de personalidade auxiliam na

compreensão da conduta humana, sendo o comportamento um fator essencial para o desempenho profissional.

De acordo com Goleman (1995, p. 175), a consciência emocional é fundamental para o desenvolvimento da inteligência emocional, envolvendo habilidades como comunicação, liderança e resolução de problemas. Nessa perspectiva, as *soft skills* constituem recursos que permitem maior domínio das interações. Viana (2015) destaca seu papel como diferencial competitivo, ao contribuir para a redução da rotatividade e aumento da satisfação dos colaboradores.

García et al. (2016) definem competência como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a execução eficiente de tarefas e a resolução de problemas. Por fim, Mussak (2003, p. 49) ressalta que o cenário atual valoriza aspectos como criatividade, flexibilidade e adaptação, evidenciando a importância dessas competências no contexto organizacional contemporâneo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa. Inicialmente, realizou-se levantamento bibliográfico e documental, com base em fontes secundárias e primárias, a fim de fundamentar teoricamente o tema (GIL, 2012).

Posteriormente, foi conduzida pesquisa de campo com profissionais da segurança pública da Polícia Militar de São Luís/MA, por meio de um formulário estruturado com 30 afirmações, utilizando a escala Likert de cinco pontos. Os dados coletados foram analisados de forma comparativa com o referencial teórico, buscando identificar a relação entre as *soft skills* e a produtividade no contexto da gestão da segurança pública.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 Análise do Perfil dos Pesquisados

A análise apresenta os resultados da pesquisa, extraídos dos dados obtidos por meio do formulário eletrônico (programa Microsoft Forms) e aplicado, via WhatsApp, no período 13 a 27 de setembro de 2021, com um total de 100 formulários devidamente respondidos por policiais militares, no qual as redes sociais foram os precursores para o alcance dos resultados obtidos. A tabela 3 apresenta o resumo das informações sobre perfil do público-alvo, que são necessárias para verificar possíveis influências.

Tabela 3: Perfil da amostra.

Gênero	Freq.	%
Masculino	86	86%
Feminino	14	14%
TOTAL	100	100%
Área de atuação	Freq.	%
Administrativa	40	40%
Operacional	60	60%
TOTAL	100	100%
Faixa Etária	Freq.	%
Entre 18 e 25 anos	6	6%
Entre 26 e 35 anos	65	65%
Entre 36 e 45 anos	24	24%
Acima de 46 anos	5	5%
TOTAL	100	100%
Grau de instrução	Freq.	%

Médio completo	20	20%
Curso técnico	6	6%
Graduação incompleta	31	31%
Graduação completa	43	43%
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Verifica-se, na Tabela 3, os resultados relacionados à pesquisa. No quesito faixa etária, o grupo que se sobressai como maioria é o de 26 a 35 anos, representando um público composto por jovens adultos, com um total de 65 respondentes, correspondendo a 65% da amostra. Em seguida, destaca-se a faixa etária de 36 a 45 anos, com 24 respondentes, equivalente a 24% do total.

No que se refere ao grau de instrução, observa-se que a categoria “graduação completa” predomina, representando 43% dos participantes. Ao analisar a variável “área de atuação”, verifica-se que o serviço operacional se destaca, com 60 respondentes, correspondendo a 60% da amostra.

Em termos comparativos, constata-se que os profissionais da segurança pública concentram-se majoritariamente na fase adulta. Além disso, observa-se que grande parte desses indivíduos possui nível de escolaridade superior ou encontra-se em processo de formação acadêmica. A predominância do serviço operacional evidencia a importância das atividades práticas no desempenho das funções, ressaltando o papel essencial desses profissionais na prestação de serviços à sociedade.

4.2 Análise das Dimensões da Pesquisa

A análise das dimensões da pesquisa apresenta os resultados segmentados pelas dimensões que compõem as habilidades da inteligência emocional, as quais são: empatia, sociabilidade, automotivação, autocontrole e autoconsciência. Cada tabela apresenta uma

habilidade. Nestas tabelas estão descritos os percentuais concernentes a cada afirmação, por opções da escala “likert”, sendo 1 referente a concordo totalmente, 2 a concordo, 3 a indiferente, 4 a discordo e 5 a discordo totalmente.

Tabela 4 – Empatia

EMPATIA	1	2	3	4	5
Reconheço quando uma pessoa está com problemas.	12%	71%	10%	6%	1%
Identificar as intenções de uma pessoa logo que começa a falar.	6,1%	63,6%	24,2%	6,1%	0%
Reconheço como um amigo se sente através dos seus gestos não verbais	9%	59%	24%	7%	1%
Reconheço quando uma pessoa está bem ou não pelo seu tom de voz.	15%	54%	25%	6%	0%
Identificar os interesses das pessoas com quem convivo.	12%	72%	12%	4%	0%
TOTAL	11%	64%	19%	5,6%	0,4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Estes itens congregam um conjunto referente à habilidade de identificar sentimentos, desejos, intenções, problemas e interesses dos outros, através da leitura e compreensão de comportamentos não verbais de comunicação. Nota-se a questão de “identificar os interesses das pessoas com quem convivo”, teve 72% de concordância, e 12% de concordância total; 12% são indiferentes e 5% discordam. Isto considera que as pessoas querem à sua volta aquelas com ideias e interesses parecidos, de forma que tenham algo em comum.

Tabela 5 – Sociabilidade

SOCIABILIDADE	1	2	3	4	5
Relaciono-me bem com qualquer pessoa	16%	41%	19%	21%	3%

Trato alguém que acabei de conhecer como se fôssemos velhos	3%	23%	27%	38%	9%
amigos.					
Faço com que as pessoas se sintam bem ao meu lado.	18%	67%	13%	2%	0%
Encontrei alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.	11%	45%	25%	19%	0%
Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas	7%	35%	34%	22%	2%
TOTAL	11%	42,2 %	23,6 %	20,4 %	2,8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Estas questões descrevem a habilidade de iniciar e preservar as amizades, relacionar-se bem, ser aceito pelas pessoas, sentir-se bem entre elas e tratá-las com cordialidade mesmo sendo desconhecidas, constituindo a dimensão da inteligência emocional denominada sociabilidade. Na questão “relaciono-me bem com qualquer pessoa”, 41% concordam, 16% concordam plenamente, já no item “faço com que as pessoas se sintam bem ao meu lado”, 67% concordam e 18% concordam totalmente. Ainda que isso seja uma questão de interesses em comum, a grande maioria diz se dar bem com quase todo mundo, o que é um fator bom, principalmente no âmbito público.

Tabela 6 – Autocontrole

AUTOCONTROLE	1	2	3	4	5
Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.	15%	62%	16%	7%	0%
Procuro reagir com cautela diante de provocações.	19%	64%	7%	10%	0%
Conto até dez antes de responder a um desaforo.	9%	41%	32%	16%	2%
Freio os meus impulsos em uma situação de conflito.	6%	67%	14%	11%	2%
Controlo os sentimentos que me perturbam.	9%	61%	21%	9%	0%

TOTAL	11,6%	59%	18%	10,6%	0,8%
-------	-------	-----	-----	-------	------

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O conjunto de itens da tabela 6 considera a capacidade de ponderação, cautela e controle com que o indivíduo age frente a fatos desagradáveis, provocações, agressões, desaforos, insultos, conflitos, sentimentos perturbadores e impulsos. Ele representa, claramente, a habilidade da inteligência emocional denominada autocontrole. Diante de provocações, 64% procuram agir com cautela concordando com isso, 19% concordam totalmente, 7% são indiferentes e 10% discordam. Em relação a segurança pública é necessário ter cautela, pois qualquer erro pode resultar em desastres.

Tabela 7 – Automotivação.

AUTOMOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5
Persisto nos objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.	21%	67%	9%	2%	1%
Fixo minha atenção nos planos que selecionei para minha vida	23%	62%	11%	3%	1%
Oriento minhas ações no presente pelos planos que fiz para o futuro.	23%	65%	8%	3%	1%
Planejo situações para concretização dos meus objetivos.	16%	73%	7%	3%	1%
Tenho entusiasmo com minha vida.	24%	65%	8%	2%	1%
TOTAL	21,4%	66,4%	8,6%	2,6%	1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O conjunto de itens da tabela 7 refere-se à persistência, coragem, força, otimismo e entusiasmo com que o indivíduo maneja objetivos e planos para sua vida, ele constitui a habilidade denominada automotivação da inteligência emocional. Dos entrevistados, 73% deles concordam em planejar situações para concretizar sonhos, 16% concordam totalmente, 7% indiferente e o restante discorda ou discorda totalmente. Desta forma os planos fazem parte

da edificação de um sonho, isso em qualquer esfera, sempre se almeja conquistar mais, é importante para o seu entusiasmo tanto na vida pessoal quanto na profissional.

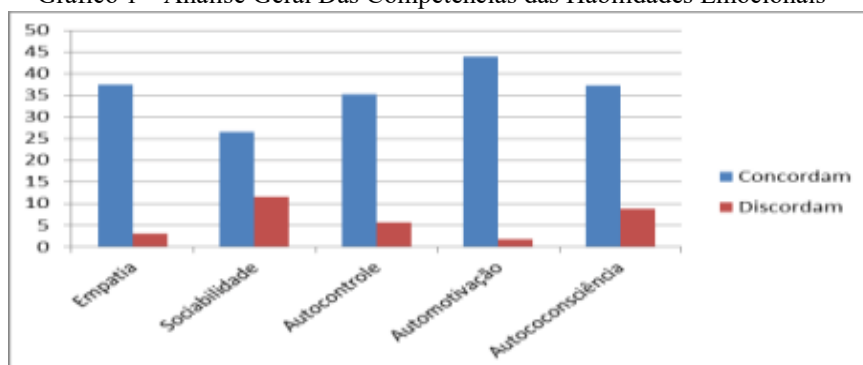
Tabela 8 – Autoconsciência.

AUTOCONSCIÊNCIA	1	2	3	4	5
Falo comigo mesmo sobre meus sentimentos.	24%	50%	18%	7%	1%
Preocupo-me com o que estou sentindo.	29%	53%	9%	9%	0%
Reconheço em mim sentimentos de alegria e tristeza	27,3%	60,6%	12,1%	0%	0%
Identifico todos os meus sentimentos.	15%	48%	19%	18%	0%
Reconheço meus sentimentos contraditórios.	8%	58%	25%	8%	1%
TOTAL	20,6%	54%	16,6%	8,4%	0,4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A Tabela 8 contém os itens referentes ao fator denominado autoconsciência. Esta habilidade da inteligência emocional está representada por itens que descrevem ações introspectivas de reconhecer, avaliar, refletir, nomear e identificar os próprios sentimentos. Sobre a questão de “identificar todos os meus sentimentos, ” ficou dividido, sendo que 48% concordam, 19% indiferentes, 18% discordam e 15% concordam totalmente. Neste sentido, evidencia-se que as pessoas sabem reconhecer os seus sentimentos, em sua grande maioria, ou seja, há um autoconhecimento.

Gráfico 1 – Análise Geral Das Competências das Habilidades Emocionais



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O Gráfico 1 foi elaborado a partir da média aritmética do total de respostas de cada construto, considerando as opções “concordo totalmente” e “concordo” (representadas pela barra azul), bem como “discordo” e “discordo totalmente” (representadas pela barra vermelha). Observa-se que a média de concordância que mais se destaca é a referente à automotivação, alcançando um percentual de 43,9%, além de apresentar o menor índice de discordância, com 1,8%.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 50), a definição do conceito de motivação é complexa, em razão da diversidade de sentidos atribuídos ao termo. De modo geral, o autor afirma que o motivo é tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma ou que dá origem a uma predisposição para um comportamento específico.

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, observa-se que o funcionalismo público desempenha papel essencial na prestação de serviços à sociedade, sendo financiado pelos próprios cidadãos por meio dos tributos. Ao longo do trabalho, verificou-se que, apesar das transformações na gestão pública e dos esforços para maior eficiência, ainda persistem desafios que impactam a qualidade dos serviços e a imagem institucional.

O estudo teve como objetivo analisar as habilidades de inteligência emocional que influenciam a produtividade dos profissionais da segurança pública em São Luís. A partir do levantamento teórico e da pesquisa de campo realizada por meio de formulário estruturado, identificou-se que a automotivação apresentou o maior índice de concordância, seguida pelas habilidades de empatia, autoconsciência e autocontrole, evidenciando a relevância dessas competências no desempenho profissional. Esses resultados dialogam com a literatura abordada ao longo do trabalho, que destaca a importância das competências comportamentais, da inteligência emocional e das relações interpessoais para a eficiência organizacional e a qualidade do atendimento ao público.

Dessa forma, conclui-se que o desenvolvimento das *soft skills* é fundamental para a produtividade e para a melhoria dos serviços no setor público. Por fim, ressalta-se que este

estudo não esgota a temática, sendo necessária a realização de novas pesquisas com amostras mais amplas e em diferentes contextos, a fim de aprofundar a compreensão sobre a relação entre inteligência emocional, desempenho profissional e qualidade dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989. **Dispõe sobre o exercício do direito de greve.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17783.HTM>. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. **Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18987compilada.htm>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm>. Acesso em: 02 set. 2021.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática.** Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. **Criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2003.

D'ALBUQUERQUE, R. W.; PALOTTI, P. L. M. **Federalismo e execução dos serviços públicos de atendimento do governo federal: a experiência brasileira nas políticas sociais.** Revista Brasileira de Ciência Política, n. 35, p. 1-43, 2021.

ENAP. **Pesquisa sobre serviços públicos de atendimento do governo federal.** Brasília: ENAP, 2018.

GARCÍA-ARACIL, A.; VAN DER VELDEN, R. **Competências para jovens diplomados europeus do ensino superior: incompatibilidades do mercado de trabalho e suas recompensas.** Higher Education, v. 55, n. 2, p. 219–239, 2008.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- GRILLO, Marcelo Gomes Franco. **Instituição de direito público e privado**. São Paulo: Atlas, 2020.
- IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 02 set. 2021.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Hall, 2006.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAGALHÃES, Lucila Rupo de. **Aprendendo a lidar com gente: relações interpessoais no cotidiano**. Salvador: EDUFBA, 2001.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2015.
- MUSSAK, E. **Meta competência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- NASSUNO, Marianne. **A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos**. Revista do Serviço Público, v. 51, n. 4, p. 61-98, 2000.
- REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- SANTAELLA, Lúcia. **Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano**. Revista FAMECOS, n. 22, p. 23-32, 2003.