

A importância da inteligência emocional no setor público

Aline Tereza da Silva
Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP
Aline.silva228@fatec.sp.gov.br

Taciana Lucas de Afonseca Salles
Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP
taciana.salles@fatec.sp.gov.br

39

Resumo

A inteligência emocional se tornou um elemento crucial na vida humana, exercendo um impacto significativo em todos os ambientes e aspectos nos quais o indivíduo está inserido, inclusive no trabalho. Este estudo tem como objetivo conhecer a influência da inteligência emocional no desempenho profissional do colaborador do setor público, identificando os principais desafios envolvidos. Para tal fim, utilizou-se pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros sobre o tema, além de estudo de caso realizada com colaboradores do setor público da cidade de Franca-SP, que atuam na área de recursos humanos. Os resultados indicam que a ausência de inteligência emocional influencia negativamente o desempenho da rotina do colaborador. Por outro lado, quando está presente, promove a valorização do capital humano e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: capital humano; desempenho; organizações; recursos humanos; servidor público.

Abstract

Emotional intelligence has become a crucial element in human life, exerting a significant impact on all environments and aspects of an individual's work, including work. This study aims to understand the influence of emotional intelligence on the professional performance of public sector employees, identifying the main challenges involved. To this end, we used qualitative, descriptive research, utilizing bibliographical research in scientific articles and books on the subject, as well as a case study conducted with public sector employees in the city of Franca, São Paulo, who work in human resources. The results indicate that a lack of emotional intelligence negatively impacts on employees' daily performance. On the other hand, when present, it promotes the appreciation of human capital and contributes to the achievement of organizational objectives.

Keywords: human capital; human resources; organizations; performance; public servant.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a saúde mental e emocional do indivíduo tem sido amplamente observada e discutida. Há um interesse crescente em compreender os fatores que afetam o comportamento das pessoas, especialmente no que diz respeito às interações sociais e profissionais.

Em função da alta demanda e exigências, o servidor público da área de Recursos Humanos apresenta com frequência elevados níveis de estresse, além de baixo comprometimento e satisfação no trabalho, o que pode interferir no seu desempenho profissional.

Diante disso, a inteligência emocional (IE) tem se revelado crucial, já que a habilidade de reconhecer, compreender e gerenciar as emoções influencia diretamente no comprometimento e na satisfação do ser humano ao desempenhar tarefas diárias de trabalho (Goleman, 1995).

1.1 Objetivo da Introdução

Sendo assim, esse estudo tem como objetivo conhecer a influência da inteligência emocional no desempenho profissional do servidor público atuante da área de Recursos Humanos, identificando os principais desafios envolvidos na busca por adquirir as habilidades da inteligência emocional.

Essa pesquisa é importante na medida em que trará maior compreensão sobre o estresse emocional enfrentado pelos servidores públicos, bem como contribuir para o entendimento da influência da inteligência emocional nesse processo. Além disso, possibilitará o direcionamento de ações voltadas ao desenvolvimento individual dos colaboradores para que possam enfrentar com equilíbrio as situações diárias. Conseqüentemente, poderá auxiliá-los a aprimorarem seu desempenho e alcançarem metas e objetivos de forma mais eficaz e eficiente, gerando impactos positivos nos resultados organizacionais.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros sobre o tema, além de estudo de caso realizada com colaboradores do setor público da cidade de Franca-SP, que atuam na área de Recursos Humanos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção irá apresentar a revisão da literatura realizada, destacando os principais conceitos sobre inteligência emocional dentro e fora das organizações, contextualizando o tema no setor público.

2.1 Inteligência emocional: história e conceito

O termo “inteligência emocional” foi inicialmente concebido pelos psicólogos norte-americanos John D. Mayer e Peter Salovey, na década de 1990. No entanto, seu estudo ganhou maior notoriedade a partir das contribuições do pesquisador Daniel Goleman, que teve papel fundamental ao aprofundar o tema e popularizá-lo. Antes disso, por muitas décadas, as habilidades emocionais eram tratadas de forma superficial (Goleman, 1995).

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer e Salovey, 1997, p.15)

Para compreender todo o conceito da IE se faz necessário o conhecimento dos dois termos separadamente: inteligência e emoção.

Piccollo (2018) contextualiza que o conceito de inteligência está intrinsecamente ligado à cultura em que se está inserido, podendo ser demonstrada pela capacidade de resolver problemas, aprender e pela forma como se expressa as ideias.

Todavia, a emoção é o impulso para as atitudes. Goleman (1995) explica que, por natureza, as emoções são nada mais nada menos que impulsos, deixados pela progressividade humana, para acontecimentos imediatos, repentinos, que ocorrem durante a vida, expondo que “[...] a própria raiz da palavra emoção é do latim *movere* – “mover” – acrescida do prefixo “e-”, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato.” (Goleman, 1995, p.20).

Miranda (1997) explica que é um tipo de inteligência relacionada à capacidade de identificar e interpretar as emoções próprias e alheias, além de contribuir para o autocontrole emocional, o que é fundamental para a tomada de decisões mais assertivas.

Robbins (2005) por sua vez, destaca que as emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou alguma coisa, e a falta de direção, ou seja, a falta de gerenciamento dessas emoções ao enfrentar desafios, é identificada como falta de IE.

É fundamental compreender que, segundo Silva (2010, p.13), as emoções possuem papel “fundamental na existência do ser humano, pois são elas que dão sentido à vida das pessoas, humanizam os indivíduos, permitindo que cresçam e amadureçam”. Dessa forma, o indivíduo é constantemente influenciado por diferentes emoções, as quais precisam ser gerenciadas adequadamente, o que requer ter inteligência emocional.

Considerando a relevância desse gerenciamento, é pertinente destacar que o desenvolvimento da IE não está condicionado a fatores biológicos, ou a fases específicas da vida. As diferenças entre homens e mulheres se manifestam em diversos aspectos da vivência humana, muitas vezes relacionados limites etários para o aprimoramento de certas capacidades. No entanto, no caso da IE, essa limitação não se aplica, uma vez que ela pode ser aprendida e desenvolvida continuamente ao longo da vida, independentemente do gênero (Goleman, 1995).

Assim, o referido autor descreve que a IE é composta por cinco domínios ou pilares fundamentais, sendo três relacionados a habilidades intrapessoais, voltadas para o interno do próprio indivíduo e dois referentes a habilidades interpessoais, que envolve a relação do indivíduo com o ambiente externo, tendo como ênfase relacionamentos e interações sociais, que são (Goleman, 1995):

- Autoconhecimento (conhecer suas próprias emoções): trata-se da capacidade de reconhecer e compreender as suas próprias emoções.
- Autogerenciamento (controlar as emoções): é a habilidade de gerenciar as emoções de maneira eficaz, controlando impulsos positivos ou negativos.
- Automotivação: ocorre de maneira interna, onde surge a iniciativa que impulsiona determinadas ações para atingir objetivos específicos.
- Empatia: é a capacidade de entender as emoções do outro, também envolve o ato de se colocar no lugar e na mesma situação.
- Relacionar-se interpessoalmente: envolve a habilidade de saber se relacionar com outras pessoas de maneira eficaz, surgindo assim a possibilidade de construir relacionamentos positivos e saudáveis.

De uma forma concisa, um indivíduo que tem a IE bem desenvolvida consegue identificar e compreender o que sente, avaliar a importância daquele sentimento, além de entender como esse sentimento influencia e atinge o outro e a si mesmo.

Diversos estudos conduzidos por Goleman, e outros especialistas, apontam que a IE representada pelo QE (Quociente Emocional) é tão importante quanto a inteligência intelectual, que é mais conhecida como QI (Quociente Intelectual), sendo em algumas ações mais relevantes. Nesse sentido, Ferreira, Fonseca e Nunes (2023) explica que pessoas com habilidades emocionais mais desenvolvidas têm capacidade de lidar com situações desafiadoras de uma maneira mais equilibrada e produtiva, podendo se tornar um diferencial no mercado de trabalho.

Em síntese, conclui-se que ao equilibrar os cinco pilares da IE é possível alcançar resultados significativos tanto na vida pessoal quanto na profissional, uma vez que ambos os contextos dependem do autoconhecimento e da qualidade das relações interpessoais.

2.2 Inteligência emocional nas organizações

Acompanhando as transformações pelas quais a sociedade tem passado nos últimos anos, bem como os avanços tecnológicos, nota-se que as organizações públicas e privadas têm buscado novas formas de gestão, com o principal objetivo de otimizar processos e desenvolver seus colaboradores.

Wachowicz (2012) aponta que, há algum tempo, o mercado trabalho exige dos indivíduos não apenas o conhecimento técnico, mas também habilidades relacionadas ao perfil emocional e à capacidade de interação com os outros. Seguindo esse mesmo raciocínio, Goleman (1999) aponta que os parâmetros do campo profissional estão passando por transformações significativas, em que os colaboradores estão sendo avaliados não só pelas suas competências vinculadas ao quociente de inteligência (QI) como pelas competências comportamentais vinculadas à inteligência emocional (QE).

Araújo (2022) acrescenta que em um contexto dinâmico em que mudanças no ambiente corporativo ocorrem de maneira repentina, acrescido de elevada pressão para alcançar metas e objetivos, é essencial que os colaboradores estejam preparados para lidar com situações fora da rotina, tendo como base motivação e controle emocional.

Isso indica que a IE é uma competência essencial na gestão organizacional e no contexto laboral. Entretanto, por muito tempo as pessoas eram avaliadas e definidas com base em testes de QI, que identificavam aquelas com a maior inteligência técnica.

Goleman (1995) destaca que a IE é um dos principais fatores para explicar o sucesso no ambiente organizacional, servindo como critério para avaliar o desempenho dos colaboradores, pois indivíduos com elevada IE tendem a ter alto desempenho. Além disso, o autor ressalta que ambas as formas de inteligência, uma ligada ao pensamento lógico, e a outra relacionada às emoções, são complementares e determinantes para o desempenho na vida. Ou seja, nosso êxito não é influenciado apenas pelo quociente de inteligência (QI), mas também, e de forma fundamental, pela IE.

Lima *et al.* (2022) ressalta que um profissional com a IE desenvolvida possui habilidades necessárias para o trabalho em equipe, controla as emoções, reconhece as emoções positivas e negativas, o que contribui para o seu sucesso profissional.

Ferreira, Fonseca e Nunes (2023) concorda e complementa que o desenvolvimento da IE nas empresas pode resultar em uma variedade de benefícios para os colaboradores como para a organização, que acaba por obter resultados superiores. Nesse contexto, a IE é um fator positivo no desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano, pois influencia diretamente no desempenho do trabalho.

Assim, diante das constantes transformações no ambiente de trabalho, impulsionadas pela globalização e pela intensa competitividade, tanto no setor público quanto no privado, torna-se indispensável desenvolver o indivíduo e suas competências, a fim de garantir maior eficiência na realização das atividades laborais.

2.3 Setor público e a inteligência emocional

Em contraste com o setor privado, o setor público apresenta características próprias que exigem estudo aprofundado, especialmente no que se refere à sua gestão, representada pela administração pública. Esse conceito abrange dois aspectos fundamentais: “administração”, definido por Madeira (2013) o termo “administração” como a realização de atividades estratégicas de direção e comando, além da execução de tarefas, e o termo “pública” que refere ao interesse do coletivo, ou seja, ao bem-estar da sociedade.

Segundo Struett (2018 *apud* Santana *et al.*, 2023), o setor público inclui organizações governamentais do primeiro setor, englobando tanto a administração direta, nos níveis federal, estadual e municipal, quanto a administração indireta, composta por empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações estatais. Portanto, desempenha um papel central na medição da relação entre o Estado e a população, planejando, organizando, dirigindo e controlando ações administrativas com o objetivo de satisfazer as necessidades coletivas e promover o bem-estar social.

O mesmo autor destaca a administração pública como um aparato fundamental do Estado, pois gerencia serviços e implementa políticas para a sociedade em todos os setores do governo, abrangendo todos os níveis de poder e áreas do governo, incluindo os poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. Além disso, está na União, Estados-Membros e Municípios.

O setor público possui algumas características específicas, que são pontuadas por Pires e Macedo (2006) como o apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, e apego ao poder.

O funcionamento eficiente da administração pública depende, sobretudo, das pessoas que nelas atuam. Afonso *et al.* (2010) pontua que quem preenche o quadro esfera pública e realiza serviços públicos são os servidores efetivos que visam objetividade, igualdade, aprimoramento de serviço, redução de burocracia e inovação.

Satana *et al.* (2023) destaca que, o servidor público é a categoria de trabalhadores responsável por prestar serviços aos órgãos e instituições governamentais. No entanto, existem outras categorias de pessoas que exercem funções públicas, como os agentes públicos, os ocupantes de cargos em comissão e os empregados públicos.

Segundo Medauar (2015) e Olivo (2015) servidor público é a pessoa física vinculadas à administração pública, empregatício com a administração pública e remunerada por executar suas funções, sendo classificado em três tipos:

- Estatutário: atuam sob regime estatutário, sendo caracterizado por regras específicas relacionadas à aposentadoria, estabilidade e outros princípios legais.
- Empregado público: são contratados pelo regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), sendo regulado pela legislação trabalhista.

- Temporário: contratados por um prazo determinado, com o objetivo de atender a demanda temporária do interesse público.

Cabe destacar que, independentemente do tipo de contratação, os servidores públicos estão inseridos em um ambiente de alta demanda, sujeito a variações de rotina e pressões externas, o que pode ocasionar em estresse ocupacional. De acordo com Lima (2018) o estresse ocupacional surge quando os trabalhadores se sentem sobrecarregados ou ameaçados, afetando diretamente sua performance.

Serafim *et al.* (2012) descreve que diversos fatores psicossociais presentes no ambiente de trabalho impactam negativamente a saúde mental e física dos trabalhadores. Esse cenário é especialmente preocupante no setor público, em que determinadas características laborais podem intensificar o surgimento de doenças como a depressão e elevados níveis de estresse.

O estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto (Robbins, 2005, p. 438).

Nas organizações, a presença do estresse pode ocasionar altos índices de absenteísmo, acidentes de trabalho, licença saúde, diminuição da qualidade de vida no trabalho, aumento de conflitos interpessoais, entre outras condições que favorecerem prejuízos para os trabalhadores e para as próprias organizações.

O trabalho consome boa parte do tempo de uma pessoa e, mesmo tendo uma rotina, possui variações e influência do público interno e externo, principalmente em relação à demanda de serviços, que pode ser baixa ou alta, podendo ter como consequência o estresse ocupacional. De acordo com Lima (2018) o estresse ocupacional pode ocorrer quando os trabalhadores se sentem ameaçados ou sobrecarregados, fatores que interferem diretamente no seu desempenho profissional.

Segundo Júnior e Silva (2024), os profissionais do setor público enfrentam diversos desafios emocionais, principalmente diante das demandas por eficiência. A pressão por metas e prazos, a elevada burocracia, a cobrança constante durante o atendimento e a realização de serviços voltados ao público externo, aumentam o estresse e a pressão, exigindo maior capacidade de gerenciamento emocional.

Além disso, muitos colaboradores não compartilham suas dificuldades e problemas visando evitar que sejam vistos pelos colegas como fracos ou vulneráveis. Dessa forma evidencia-se a importância da IE para os colaboradores da

Administração Pública, considerando os desafios cotidianos, a elevada demanda e a pressão para a realização de serviços.

Ao desenvolver habilidades de autoconhecimento, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais o servidor público pode ser capaz de lidar com situações de cobrança com mais tranquilidade, além de ter mais agilidade e facilidade com as demandas diárias. Assim, é possível atingir resultados e enfrentar desafios, conforme destacado por Parcianello (2022), o qual elucida que os servidores que possuem a habilidade da inteligência emocional conseguem atuar com mais assertividade e resiliência em ambientes mais dinâmicos e diversos.

47

3 FERRAMENTAS E MÉTODO

O objetivo deste estudo foi conhecer a influência da IE no desempenho profissional do colaborador do setor público, identificando os principais desafios envolvidos.

Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, por meio de pesquisa bibliográfica em livros da área e artigos científicos sobre a temática da IE e setor público. Segundo Sousa, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela busca e análise de obras já publicadas sobre um tema, permitindo conhecer o assunto e verificar a existência de trabalhos científicos com o mesmo assunto.

Segundo Lakatos e Marconi (2017) a pesquisa qualitativa constitui a busca por compreender detalhadamente os significados e as características das situações apresentadas pelos entrevistados. As abordagens qualitativas incluem: as pesquisas ativas, a história de vida (biografia, autobiografia, testemunho, etnobiografia, história oral), a análise de conteúdo e o estudo de caso.

Junto a isso realizou-se um estudo de caso com profissionais da área de RH atuantes em uma instituição pública da cidade de Franca, interior de São Paulo. De acordo com Guerra e Lunetta (2023) o estudo de caso permite obter informações diretamente de um grupo representativo, analisando posteriormente os dados quantitativamente para tirar conclusões.

A pesquisa contou com a participação de 61 colaboradores, que responderam a um questionário *on-line* elaborado no Google *Forms*, disponível de 17 a 25 de setembro de 2025. O instrumento foi composto por um total de 10 (dez) perguntas

fechadas, desenvolvidas para investigar a percepção dos respondentes sobre a importância da inteligência emocional em sua rotina de trabalho.

O tratamento dos dados foi realizado inicialmente no próprio Google *Forms*, com exportação automática das respostas para planilhas do Microsoft Excel. Em seguida, os dados foram organizados, tabulados e analisados, por meio de cálculos de frequência e percentual. Os resultados estão a seguir, apresentados em figuras para facilitar a visualização e interpretação das informações obtidas.

48

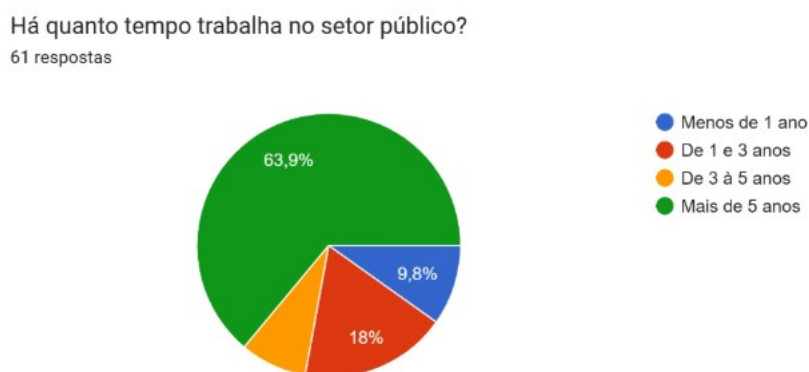
4 ANÁLISE E RESULTADOS

Após a coleta, os dados foram analisados com o intuito de identificar o cenário atual e estabelecer uma relação com a teoria referente ao tema.

Buscando caracterizar a amostra, levantou-se a faixa etária e o gênero. Nesse sentido, percebeu-se que a amostra é composta de 59% de pessoas com mais de 42 anos, enquanto 48% situam-se na faixa etária entre 18 e 42 anos. Além disso, a amostra é composta majoritariamente por pessoas do gênero feminino (85,2%), sendo 14,8% do gênero masculino.

A Figura 1 a seguir, apresenta há quanto tempo o colaborador realiza atividades no setor público.

Figura 1 – Tempo de atuação



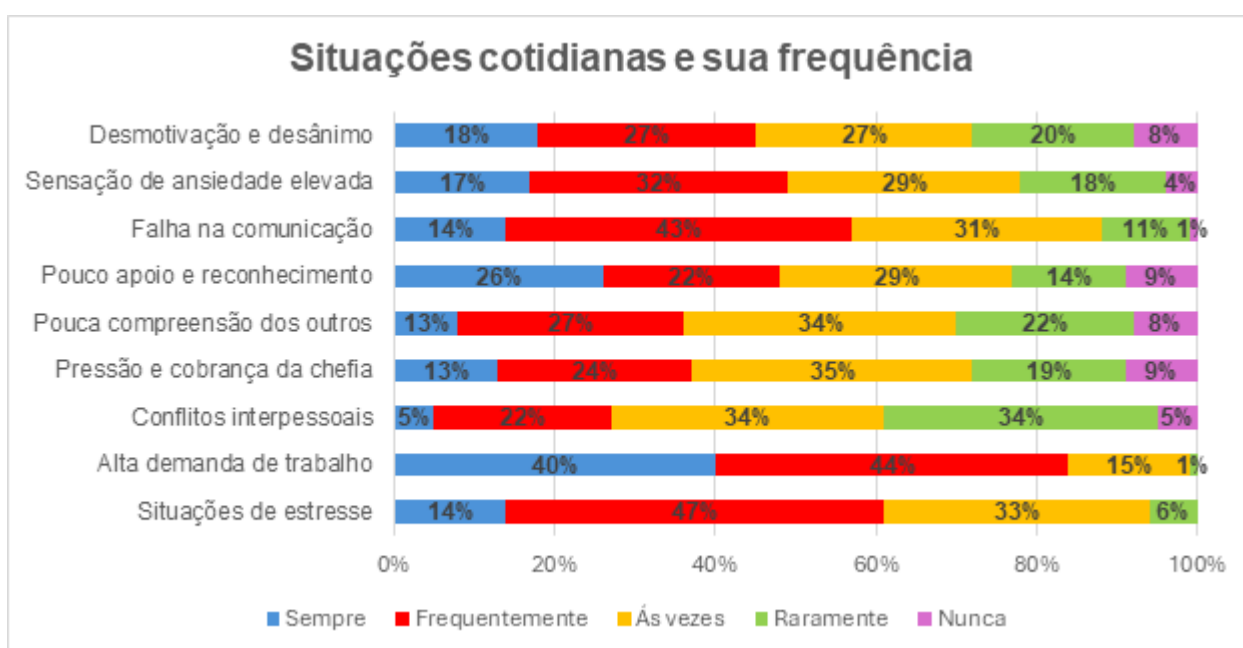
Fonte: os autores

Verifica-se que 63,9%, dos participantes atuam no setor público há mais de cinco anos; 18% têm de 1 a 3 anos e 9,8% têm menos de 1 ano. Esses dados indicam uma amostra predominantemente feminina, experiente e com faixa etária heterogênea predominando pessoas maduras, acima de 42 anos.

Na sequência, para compreender mais sobre o cotidiano do colaborador do setor público, foi questionado com que frequência enfrentam situações que impactam diretamente seu bem-estar e desempenho. Dentre elas, foram analisadas situações de estresse, excesso de demandas, conflitos interpessoais, pressão da chefia, falhas na comunicação e sentimentos de ansiedade e desmotivação.

Esse levantamento permitiu compreender de forma mais detalhada quais fatores se mostram mais recorrentes no cotidiano dos participantes. Os dados estão representados na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Situações cotidianas e sua frequência



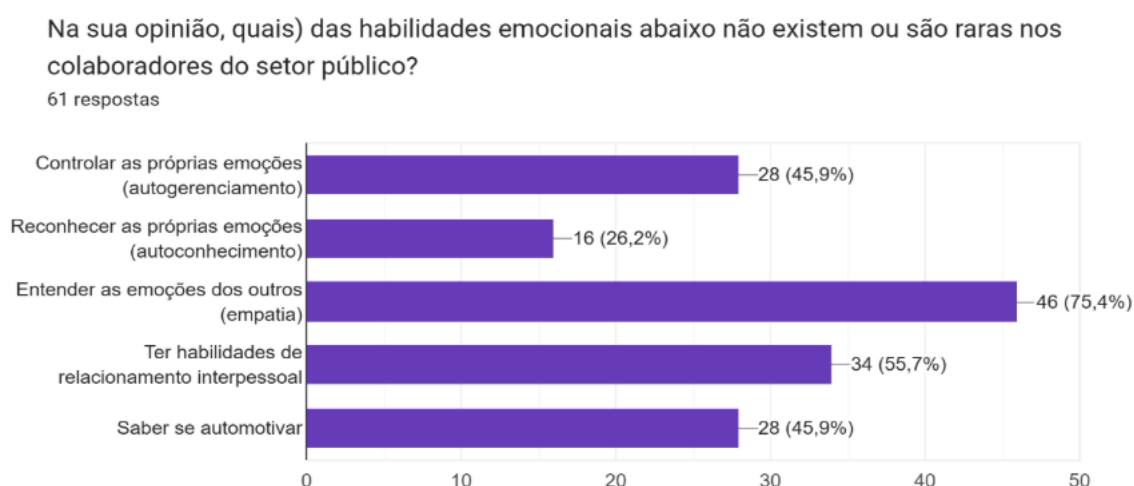
Fonte: os autores

Os dados mostram que 47% dos participantes convivem frequentemente com altos níveis de estresse, assim como com uma demanda elevada de serviço apontado por 40% como ocorrendo sempre e 44% frequentemente. Os conflitos interpessoais, com colegas ou clientes foi mencionado por 34% como algo que ocorre às vezes ou raramente. as cobranças da chefia alterna entre às vezes (35%) e frequentemente (24%); a percepção de baixa de compreensão dos outros foi indicada por 27% como algo que ocorre frequentemente e por 34% como às vezes; a falha na comunicação foi apontada por 43% como ocorrendo frequentemente; a sensação de ansiedade elevada foi mencionada por 17% como ocorrendo sempre e 32% disseram que ocorre frequentemente; e a desmotivação e o desânimo foram apontados por 18% como algo

que sempre ocorre e 27% disseram que ocorre frequentemente, somando 35%. Tais dados revelam que o ambiente de trabalho dos servidores participantes é repleto de desafios emocionais que ocorrem constantemente e que merecem atenção.

Uma vez que a inteligência emocional se fundamenta em cinco pilares, torna-se relevante identificar qual desses aspectos o colaborador do setor público precisa desenvolver. A Figura 3, a seguir, revela quais habilidades apresentam deficiências.

Figura 3 – Habilidades emocionais



Fonte: os autores

Os dados revelaram que a deficiência principal com 75,4% está relacionada à empatia, ou seja, à capacidade de compreender e reconhecer as emoções do outro. Na sequência, 55,7% dos respondentes destacaram dificuldades em habilidades de relacionamento interpessoal, seguidas por 45,9% que apontaram falhas em controlar suas próprias emoções e 44,3% em saber se auto motivar. Por fim, 27,9% dos participantes relataram não reconhecer adequadamente suas próprias emoções. Esses achados evidenciam que, embora todos os pilares da inteligência emocional se mostrem presentes em alguma medida, há lacunas significativas no relacionamento interpessoal.

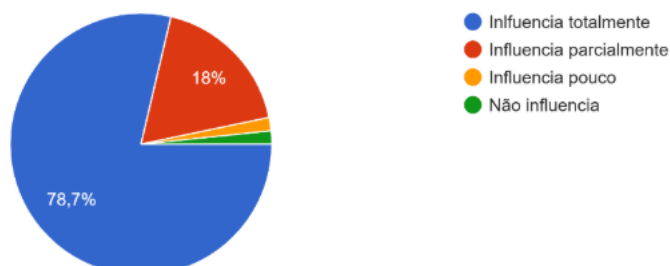
Em seguida, a Figura 4 retrata à percepção dos colaboradores sobre a influência da inteligência emocional na execução das tarefas e, conseqüentemente, no sucesso profissional.

Figura 4 - Influência da inteligência emocional no sucesso profissional

Você acredita que possuir inteligência emocional para executar as tarefas diárias influencia no sucesso profissional dos colaboradores do setor público?

61 respostas

51



Fonte: os autores

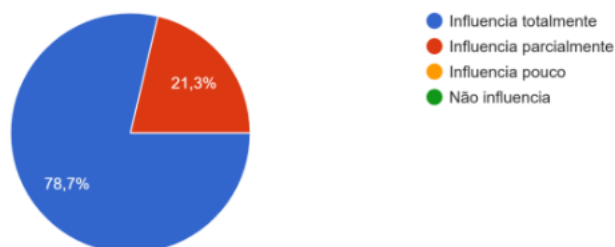
Os resultados demonstraram que uma parcela predominante (77%) dos participantes, considera que a inteligência emocional influencia totalmente no desempenho de suas atividades. Já 18% acreditam que essa influência ocorre de forma parcial, enquanto 3,3% apontaram que a IE exerce pouca influência e apenas 1% declarou que ela nunca influencia.

A Figura 5 apresenta os dados sobre como a inteligência emocional do colaborador pode refletir na produtividade e no desempenho da organização pública.

Figura 5 – Influência da inteligência emocional no desempenho organizacional

Na sua opinião, o nível de inteligência emocional dos colaboradores influencia na produtividade e no desempenho da organização pública como um todo?

61 respostas



Fonte: os autores

Nota-se que 77% dos participantes consideram que a inteligência emocional exerce total influência no desempenho da organização, enquanto 21,3% acreditam

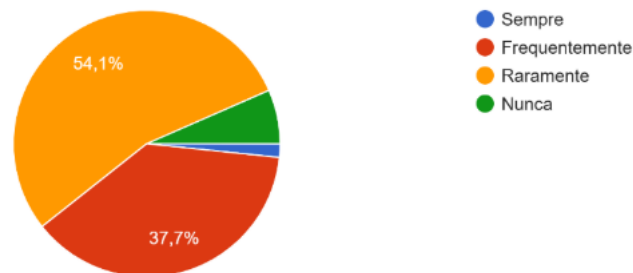
que ela tem influência parcial. Apenas uma pequena parcela entende que sua influência é mínima e nenhum participante afirmou que não há reflexo.

O papel do líder no cotidiano dos colaboradores é um elemento essencial, especialmente se a chefia imediata consegue reconhecer as necessidades emocionais da equipe. Nesse sentido, a Figura 6 apresenta os dados selecionados a essa questão.

Figura 6 – Reconhecimento da chefia

Você acredita que os líderes do setor conseguem reconhecer e responder às necessidades emocionais da equipe de forma eficaz?

61 respostas



Fonte: os autores

Os resultados demonstraram que, na visão de 54,1% dos participantes, o reconhecimento e a respostas por parte do líder às demandas emocionais da equipe raramente acontecem. Já 39,3% alegam que ocorre frequentemente, enquanto 4,9% afirmam que nunca tem suas emoções valorizadas e apenas 1,6% pontuam que suas emoções são reconhecidas sempre.

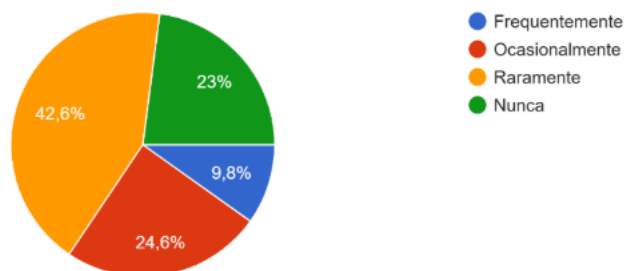
Nesse mesmo contexto, em que é levantada a influência dos fatos externos, a Figura 7 mostra a percepção dos colaboradores em relação aos recursos e meios que a organização pública utiliza para desenvolver e melhorar a inteligência emocional das pessoas.

Figura 7 – Recursos e meios oferecidos

Você acredita que a organização oferece recursos e meios adequados para desenvolver a inteligência emocional de seus empregados?

61 respostas

53



Fonte: os autores

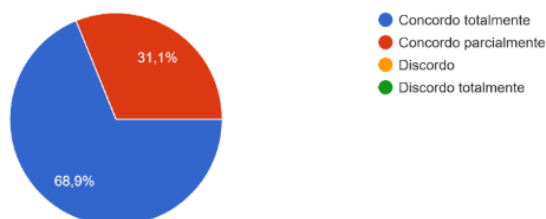
Entre os respondentes, observa-se que 42,6% consideram que a empresa raramente oferece condições adequadas para desenvolver a IE. Em seguida, 26,2% afirmaram que isso ocorre ocasionalmente, enquanto 21,3% declararam que a organização nunca proporciona tais recursos. Apenas uma parcela pequena, correspondente a 9,8%, ressaltou que a empresa frequentemente disponibiliza meios e recursos para o desenvolvimento da IE. Esse resultado evidencia uma situação crítica, visto que 68,9% entendem que a instituição raramente ou nunca proporciona meios para desenvolver a IE.

Por fim, a Figura 8, apresenta-se como um fator chave para compreender os benefícios e as mudanças positivas que podem ocorrer se a inteligência emocional dos colaboradores for desenvolvida, já que reflete na redução do absenteísmo, das trocas de setores, dos conflitos e dos afastamentos por estresse.

Figura 8 – Benefícios da inteligência emocional

Você acredita que desenvolver inteligência emocional nas pessoas pode reduzir absenteísmo, trocas de setor, conflitos e pedidos de afastamento por estresse?

61 respostas



Fonte: os autores

Observa-se que 70,5% dos respondentes concordam totalmente e 29,5% concordam parcialmente, indicando que todos os participantes reconhecem a importância do desenvolvimento da inteligência emocional e sua influência no desempenho do trabalho dos funcionários do setor público, o que confirma os dados anteriores sobre a elevada importância da inteligência emocional identificada pelos respondentes.

Assim, foi possível compreender e perceber que uma parcela considerável da amostra reconhece a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho público, considerando-a essencial para o bom desempenho individual e organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, explorou-se o conceito e a importância da inteligência emocional para os colaboradores do setor público, visto que, anteriormente a competência que possuía maior relevância para as organizações eram as competências técnicas e intelectuais que demonstravam se um colaborador estava apto a realizar suas atividades de trabalho.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi alcançado, uma vez que, por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível compreender os conceitos de inteligência emocional e o cenário vivido pelo setor público, assim como a relevância da competência emocional para os colaboradores desse setor. Ficou claro que a IE é um fator fundamental para a vida geral e profissional das pessoas, por influenciar diretamente a forma como o colaborador enfrenta situações adversas, especialmente estressantes no seu dia a dia, comprometendo os resultados.

O estudo de caso, por sua vez, evidenciou a importância da inteligência emocional para os servidores de uma instituição pública, considerando que esses profissionais atuam em um ambiente caracterizado por alta demanda de trabalho, estresse, falta de empatia e conflitos interpessoais.

Constatou-se que para os participantes, os principais desafios encontrados envolvem a escassez de recursos oferecidos pela instituição para lidarem e expressarem seus sentimentos e insatisfações e a baixa compreensão e valorização de suas emoções de forma satisfatória pela liderança. Tais resultados indicam que a organização pública e as lideranças precisam dedicar mais atenção à necessidade de

seus colaboradores, capacitando-os no desenvolvimento da inteligência emocional, de modo que disponham de ferramentas adequadas para lidar com a sua rotina de trabalho.

Foi possível perceber também que o desenvolvimento e aperfeiçoamento da inteligência emocional podem resultar em benefícios e transformações significativas, segundo a percepção da amostra que mencionou que ao terem suas emoções reconhecidas e valorizadas, se tornam mais comprometidos, apresentam menos faltas, menor rotatividade, menos conflitos interpessoais com colegas de trabalho e durante atendimentos, além de uma melhor capacidade de gerenciamento do estresse.

Contudo, é importante destacar que este estudo apresentou algumas limitações, como o número de respondentes, que diante do montante dos servidores públicos da cidade pesquisada, não pode ter seus resultados generalizados à população total, embora traga indícios importantes sobre o tema. Além disso, o método de coleta de dados também apresenta limitações por não permitir o relato livre dos pesquisados, restringindo assim a compreensão completa do fenômeno.

Assim, sugere-se que estudos futuros ampliem o público pesquisado, a fim de constatar a percepção da maioria sobre a importância da inteligência emocional no seu desempenho e aprofundem a investigação por meio de entrevista com questões abertas que possibilitem a ampla explanação da visão dos servidores públicos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Antonio; SCHUKNECHT, Luder; TANZI, Vito. Public sector efficiency: evidence for new EU member states and emerging markets. **Applied Economics**. v. 42, n. 17, p. 2147-2164. 2010. Disponível em: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp581.pdf>. Acesso em: 8 de jul. 2025.

ARAÚJO, Daniele. Wagner. COSTA, MACHADO, Danielly. SILVA, Lucas. **A importância da inteligência emocional no âmbito empresarial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - Faculdade Vale do Pajeú. São José do Egito, PE, 2022. p.18. Disponível em: <https://faculdadevaledopajeu.edu.br/wp-content/uploads/2023/12/A-Importancia-da-Inteligencia-Emocional-no-Ambito.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2013.

FERREIRA, Felipe; FONSECA, Maria; NUNES, Ana. Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos. **Revista De Psicologia**. 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3863>. Acesso em: 12 jul. 2025.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

56

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GUERRA, Rodrigues. LUNETTA, Avaetê. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**. Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação, v. 1, n. 2, p. 149–159. 2023. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/48>. Acesso em: 15 ago. 2025.

JUNIOR, Fábio; SILVA, Felipe. **Inteligência emocional com ênfase no serviço público**. Revista Acadêmica Online, v. 10, n. 51, p. 1–19. 2024. Disponível em: <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/130>. Acesso em:

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Letícia F. G. de; ASSAFRÃO, Verônica C. de L.; KUMANAYA, Daniele R. G.; PARO, Janaina A.; BONINI, Luci M. de M. Inteligência Emocional Nas Organizações: Uma Revisão De Literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523>. Acesso em: 9 out. 2025.

LIMA, Tatiane. **Estresse Ocupacional no Ambiente de Trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2018. Disponível em: <https://repositorio2.utfpr.edu.br/items/823fea24-0ee1-4a9e-91b8-2d696abebe8f8>. Acesso em: 2 ago. 2025.

MADEIRA, José. **Servidor público na atualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro. Elsevier Brasil, 2013.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** In: SALOVEY, P.; D. J. SLUYTER (Org.). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1997-08644-001>. Acesso em: 22 set. 2025.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo**. 19 ed. São Paulo. Revista dos Tribunais, 2015.

MIRANDA, Lira. **Além da inteligência emocional**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVO, Luis Carlos. Direito administrativo. **Revista atual**. 3 ed. Florianópolis: 2015. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401410/1/Livro%20Direito%20Administrativo%203ed%20GRAFICA.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

PARCIANELLO, José. **Comportamentos de cidade organizacional: os efeitos da inteligência emocional e da satisfação no trabalho em organizações públicas**. Tese de Doutorado (Doutorado de Administração) - Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/27399>. Acesso em: 23 jul. 2025.

PICOLLO, Vilma; SILVA, Yara; MELLO, Flora. **A Inteligência Humana e o Cotidiano Escolar**. Série-Estudos – Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB, v. 23, n. 47, p. 27-41. 2018. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2318-19822018000100027&script=sci_abstract. Acesso em: 25 jul 2025.

PIRES, José. MACEDO, Katia. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista Administrativa Pública**, v. 40, n.1, p. 81-105. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 ago. 2025.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTANA, Andressa; SOUZA, Alexandra; DAVID, Simone. A Inteligência Emocional como fator produtivo e motivacional no setor público: um estudo exploratório. **Revista Processando o Saber**, v. 15, n. 01, p. 164-178. 2023. Disponível em: <https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/311>. Acesso em: 12 set. 2025.

SERAFIM, Alessandra; CAMPOS, Izabel; CRUZ, Roberto. RABUSKE, Michelli. Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 3, p. 686-705. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/Ng7q7qYJv9VPhyTxqNSHDc/?lang=pt>. Acesso em: 5 set. 2025

SILVA, Mayara. **Inteligência emocional nas organizações – um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2010. Disponível em: <blob:https://cepein.fema.edu.br/10cdafce-c541-4fc9-888c-cf6db83166fd>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SOUSA, Angelica; OLIVIEIRA, Guilherme; ALVES, Lais. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>>. Acesso em: 23 set. 2025.

WACHOWICZ, Marta. **Psicologia do Trabalho**. 1 ed. Paraná: UFMT, 2012.