



**cadernos de
graduação**

ciências humanas e sociais

V.9 • N.3 • Edição - 2026.1

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

DOI: 10.17564/2316-3143.2026v9n3p9-25

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO DIFERENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE GESTORES DO SETOR PÚBLICO

Acupuncture and Ozone Therapy as a
Complementary Treatment for Pain Relief in
Patients with Fibromyalgia

Alysson Da Silva Santos¹
alysson.silva@souunit.com.br

Lavinia Lima Carvalho²
lavinia.carvalho@souunit.com.br

María Luciana Vásquez Rojas³
vrojasmarialuci@uss.edu.pe

Thaina Pinheiro Guimarães Pereira⁴
thaina.pinheiro@souunit.com.br

Isabel Cristina Barreto Andrade⁵
isabel.cristina@souunit.com.br

RESUMO

A inteligência emocional (IE) tem se consolidado como um diferencial estratégico para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público, sobretudo diante de cenários complexos, dinâmicos e marcados por pressões institucionais. Este estudo analisou a importância da IE para gestores públicos do estado de Sergipe, considerando suas dimensões, formas de desenvolvimento e impactos na prática gerencial. Fundamentado em abordagem qualitativa, utilizou estudo de casos múltiplos e entrevistas semiestruturadas com três gestores atuantes em diferentes órgãos públicos estaduais. Os resultados demonstram que competências como autoconsciência, autorregulação, empatia e gestão de relacionamentos constituem pilares essenciais para a tomada de decisão equilibrada, a resolução de conflitos e a manutenção de um clima organizacional saudável. Observou-se que o desenvolvimento da IE ocorre por meio de práticas institucionais — como programas de capacitação, ações de bem-estar e treinamentos — e também por experiências acumuladas em situações de alta pressão. Além disso, constatou-se que altos níveis de IE contribuem para maior engajamento, cooperação e produtividade, fortalecendo a liderança e qualificando a prestação de serviços públicos. Apesar da relevância, ainda há desafios quanto à incorporação sistemática das competências emocionais nas políticas de gestão de pessoas. Conclui-se que a IE configura-se como competência estruturante para a modernização da gestão pública e para o aprimoramento das relações de trabalho no setor.

PALAVRAS-CHAVE

Inteligência Emocional. Gestão Pública. Desenvolvimento Profissional.

ABSTRACT

Emotional intelligence (EI) has emerged as a strategic differentiator for the professional development of public sector managers, especially in complex, dynamic contexts marked by institutional pressures. This study examined the importance of EI for public managers in the state of Sergipe, considering its dimensions, development processes and impacts on managerial practice. Based on a qualitative approach, the research employed a multiple-case study and semi-structured interviews with three managers working in different state public agencies. The results show that competencies such as self-awareness, self-regulation, empathy and relationship management constitute essential pillars for balanced decision-making, conflict resolution and the maintenance of a healthy organizational climate. The findings also indicate that EI develops through institutional practices—such as training programs, well-being initiatives and professional development activities—as well as through experiences accumulated in high-pressure situations. Furthermore, high levels of EI were found to enhance engagement, cooperation and productivity, strengthening leadership and improving the quality of public service delivery. Despite its relevance, challenges remain regarding the systematic incorporation of emo-

tional competencies into public sector human resource policies. The study concludes that EI is a structural competency for the modernization of public management and for the improvement of workplace relations within the sector.

KEYWORDS

Emotional intelligence; Public management; Professional development.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário global de transformações aceleradas e complexidades sem precedentes, marcado por crises econômicas ou sanitárias e pela crescente demanda por serviços ágeis e eficazes, intensifica-se a busca por um diferencial que vá além das competências técnicas convencionais no setor público (Supramaniam; Singaravelloo, 2021; Stoenică, 2020). Surge, assim, um elemento muitas vezes subestimado, mas que se revela como alicerce para o sucesso e o desenvolvimento profissional dos gestores: a inteligência emocional (IE).

A IE representa a capacidade de identificar, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, utilizando essas informações para orientar o pensamento e as ações. Em essência, trata-se da habilidade de aplicar a sabedoria emocional para promover o desempenho ótimo e construir relações interpessoais construtivas em qualquer contexto (Triyono; Tjahjono, 2023; Supramaniam; Singaravelloo, 2021). Por isso, até 90% do sucesso de uma liderança pode ser atribuído a competências de inteligência emocional (Strugar *et al.*, 2022).

Também, a importância da IE é reconhecida atualmente como um atributo essencial para o sucesso gerencial, transcendendo a mera excelência técnica (Stoenică, 2020; Amisha, 2024). Essa habilidade permite aos líderes inspirar confiança, otimizar a comunicação e promover um ambiente de trabalho positivo que impulsiona o engajamento dos funcionários (Triyono; Tjahjono, 2023; Buñao; Dura, 2023). Assim, a IE reduz o estresse dos colaboradores e se torna um diferencial estratégico para a adaptabilidade e o enfrentamento de crises com recursos limitados (Strugar *et al.*, 2022; Martins, 2021). Essa percepção é confirmada pelo mercado, onde 71% dos empregadores afirmam valorizar mais a IE do que as habilidades técnicas (QI) ao avaliar candidatos (Amisha, 2024).

O problema central reside na compreensão e aplicação ainda insuficientes da IE como ativo estratégico para o desenvolvimento profissional de gestores, especialmente no setor público, porque observa-se que a maior parte dos estudos se concentra no contexto privado. Muitos permanecem presos a paradigmas tradicionais, tratando o investimento em habilidades emocionais como despesa em vez de capitalizar esse “conhecimento invisível” (Martins, 2021; Buñao; Dura, 2023). É mais evidente quando se considera a escassez de pesquisas empíricas qualitativas aplicadas ao contexto estadual, o que limita a compreensão aprofundada dos mecanismos pelos quais a IE se materializa nas práticas de liderança pública e impacta os resultados organizacionais.



Diante do exposto, o trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da inteligência emocional como diferencial para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público do estado de Sergipe. Os específicos são: mapear as dimensões da IE para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público; avaliar as formas de desenvolvimento IE no âmbito profissional; verificar o impacto da IE para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público.

A pesquisa se justifica porque busca ampliar a compreensão da IE como fator fundamental para o desempenho organizacional e a eficácia da liderança no setor público, desafiando a visão clássica que subestima o papel das emoções (Supramaniam; Singaravelloo, 2021; Triyono; Tjahjono, 2023; Amisha, 2024). Além disso, oferece implicações práticas ao indicar elementos observáveis e aplicáveis à formação de gestores, servindo como subsídio para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, programas de capacitação e estratégias institucionais orientadas a uma cultura positiva e de confiança (Buñao; Dura, 2023; Strugar *et al.*, 2022).

Portanto, ao identificar e formalizar traços e habilidades de IE que podem ser avaliados objetivamente, o estudo fornece um roteiro para o desenvolvimento contínuo de líderes, assegurando maior sucesso nas organizações públicas (Stoenică, 2020; Ali; *et al.*, 2024).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo fundamenta-se nas principais abordagens conceituais e empíricas que discutem a inteligência emocional e sua aplicação no contexto da gestão pública. Ao reunir contribuições clássicas e contemporâneas, busca-se compreender como as competências emocionais influenciam o desempenho profissional, a qualidade das interações sociais e a eficácia da liderança em ambientes organizacionais complexos.

2.1 DIMENSÕES DA IE PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A inteligência emocional (IE) consolidou-se como uma competência gerencial indispensável para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público, uma vez que envolve a capacidade de identificar, compreender e regular emoções, tanto pessoais quanto alheias, em contextos organizacionais complexos (Hanif; Ahsan; Wise, 2020). Ao proporcionar maior equilíbrio nas relações interpessoais, essa habilidade possibilita não apenas a melhoria do desempenho individual, mas também a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e saudáveis, nos quais o bem-estar e a produtividade são favorecidos (Semenets *et al.*, 2022).

A literatura especializada evidencia que diferentes modelos teóricos ajudaram a delinear os contornos da IE. Os estudos de Salovey e Mayer em 1990 inauguraram a conceituação científica do construto, destacando a integração entre cognição e emoção. Posteriormente, Bar-On e seu estudo de 1997 avançou na compreensão do tema ao propor um modelo multifatorial, enfatizando a relevância de competências sociais e emocionais para o funcionamento adaptativo. Entretanto, foi o modelo de Goleman (1995–1998) que obteve maior difusão e aplicação nos contextos organizacionais, so-

bretudo por sua ênfase em competências relacionadas à liderança e ao desempenho profissional (Nayak; Satpathy, 2023).

As dimensões que compõem a IE permitem compreender de maneira sistemática como essa competência se manifesta no exercício da gestão. A primeira delas, a autoconsciência, refere-se à capacidade de perceber e interpretar adequadamente os próprios estados emocionais, bem como suas repercussões sobre o comportamento e as decisões. Gestores que desenvolvem essa habilidade são mais propensos a identificar seus pontos fortes e fragilidades, o que favorece maior coerência entre discurso e prática organizacional (Igbokwe *et al.*, 2023; Nayak; Satpathy, 2023; Semenets *et al.*, 2022). A autoconsciência constitui, portanto, o alicerce para uma atuação profissional mais reflexiva e crítica.

Além disso, está lá a autorregulação que possibilita o uso construtivo dessa consciência emocional, permitindo flexibilidade no enfrentamento de situações adversas e a capacidade de manter a estabilidade em cenários de incerteza. Gestores que dominam essa dimensão demonstram autocontrole, resiliência e transparência, o que reforça a confiança e a credibilidade nas relações institucionais (Igbokwe; *et al.*, 2023). Além disso, em contextos de pressão, a autorregulação funciona como um mecanismo de proteção contra decisões impulsivas, assegurando maior clareza no processo de liderança (Nayak; Satpathy, 2023).

Pesquisas recentes têm demonstrado que a autoconsciência e a autorregulação estão positivamente associadas ao desempenho de lideranças públicas, como indicam Cheraghi *et al.* (2025) e Campos (2024). Esses estudos reforçam a relevância das dimensões clássicas de Goleman em contextos de alta pressão institucional, como os órgãos de segurança e saúde pública, sugerindo a necessidade de formação emocional continuada para gestores.

Outra dimensão, a consciência social, diz respeito à habilidade de compreender emoções, perspectivas e necessidades de outras pessoas, mesmo quando não verbalizadas. Essa competência está intrinsecamente relacionada à empatia, entendida como a capacidade de reconhecer e valorizar as experiências alheias (Igbokwe *et al.*, 2023). No setor público, a empatia não se restringe às relações interpessoais dentro da equipe, mas se estende ao atendimento das demandas dos cidadãos, o que exige atenção às diversidades culturais e sociais (Nayak; Satpathy, 2023; Semenets *et al.*, 2022). Assim, a consciência social favorece práticas de gestão mais inclusivas e sensíveis, orientadas à construção de ambientes onde a diversidade seja percebida como valor estratégico (Hanif; Ahsan; Wise, 2020).

A gestão de relacionamentos, por sua vez, integra e operacionaliza as demais dimensões, refletindo-se na capacidade de gerir interações, resolver conflitos e fomentar a cooperação (Igbokwe *et al.*, 2023). No contexto da administração pública, essa competência assume especial relevância, pois a efetividade das políticas depende de processos colaborativos e da articulação entre diferentes atores institucionais. Gestores com habilidades interpessoais desenvolvidas conseguem comunicar-se de maneira clara, inspirar equipes e alinhar esforços em direção a objetivos coletivos. Nesse sentido, a gestão de relacionamentos constitui a base da liderança transformacional, pois permite mobilizar pessoas em torno de um propósito comum, sustentando práticas de governança mais participativas e eficazes (Nayak; Satpathy, 2023; Semenets *et al.*, 2022).

Cabe ressaltar que essas dimensões da IE não operam de maneira isolada. Ao contrário, elas se inter-relacionam e se reforçam mutuamente, conformando um sistema integrado de competências que potencializa a eficácia gerencial. A ausência ou fragilidade em uma dessas dimensões pode comprometer o desenvolvimento das demais, limitando a capacidade do gestor de atuar com equilíbrio e eficiência. Assim, o domínio da IE não apenas favorece o desempenho individual, mas também promove ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e orientados a resultados (Hanif; Ahsan; Wise, 2020).

2.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DA IE DE GESTORES DO SETOR PÚBLICO

A ideia de que a inteligência se limita ao quociente de inteligência (QI) foi substituída pela compreensão de que as competências emocionais são cruciais para o sucesso pessoal e profissional (Araújo, 2020; Leite; Silva; Pontes, 2019). A IE, embora possa ter componentes inatos, não é um atributo estático; pelo contrário, é uma capacidade que pode ser aprendida, desenvolvida e aprimorada ao longo da vida, por meio de esforço contínuo, novos hábitos e novas formas de pensar e se comportar (Goleman, 1995, 1998, 2012, 2015). Esse processo de desenvolvimento é crucial porque, mesmo que uma pessoa tenha uma predisposição natural para a IE, isso não garante que essas habilidades se manifestem como competências eficazes no ambiente de trabalho (Santana; Souza; David, 2023).

O desenvolvimento da IE baseia-se em um processo contínuo de autoconhecimento e prática deliberada. Para que uma pessoa adquira inteligência emocional, ela deve se esforçar para analisar seus próprios sentimentos, evitar reações explosivas em situações de conflito, compreender a perspectiva dos outros e aprimorar suas habilidades de comunicação e persuasão (Araújo, 2020; Goleman, 1995, 2015). Esse aprendizado exige disciplina contínua, que vai desde a análise das próprias reações em diferentes situações até o domínio das emoções e o desenvolvimento da empatia (Leite; Silva; Pontes, 2019).

No contexto organizacional, especialmente no setor público, existem estratégias específicas para fomentar o desenvolvimento da IE entre os funcionários. Uma dessas estratégias é a implementação de programas de treinamento em habilidades socioemocionais, *coaching* individualizado, *workshops*, fornecimento de feedback construtivo e promoção de práticas de autocuidado (Silva; Costa, 2023). Essas ações geram oportunidades para aprimorar o autoconhecimento, identificar áreas de aprimoramento em competências emocionais e desenvolver habilidades essenciais para o desempenho no trabalho (Santana; Souza; David, 2023).

Além das iniciativas formais, o desenvolvimento da IE também é influenciado pela cultura organizacional e pelo estilo de liderança. Um ambiente que valoriza a diversidade emocional e incentiva o diálogo aberto sobre bem-estar psicológico favorece o fortalecimento das competências emocionais (Goleman, 1998, 2012). O papel do líder é crucial nesse processo, pois gestores que demonstram e estimulam a autoconsciência, a autorregulação e a empatia criam um clima de confiança e equidade, cujo efeito é multiplicado em toda a equipe (Silva; Costa, 2023; Goleman, 2015).

A terapia cognitivo-comportamental (TCC) emergiu como uma ferramenta clínica relevante para auxiliar pessoas com dificuldades no desenvolvimento de sua inteligência emocional (Araújo, 2020). Ao focar na transformação de pensamentos e comportamentos disfuncionais, a TCC auxilia as pessoas a gerenciar suas emoções de forma mais positiva e a corrigir as distorções cognitivas que influenciam o humor e as ações (Araújo, 2020). Portanto, o auxílio de profissionais como psicólogos é um recurso valioso para quem tem dificuldade em consolidar suas emoções, oferecendo apoio para superar problemas e fortalecer a saúde mental (Goleman, 2012, 2015).

Em suma, a inteligência emocional é uma competência dinâmica, cujo desenvolvimento é um processo contínuo e multifacetado (Leite; Silva; Pontes, 2019). Ela ocorre tanto no nível individual, por meio de autoavaliação e persistência, quanto no nível organizacional, por meio de programas de treinamento e de uma cultura que promova a segurança psicológica (Leite; Silva; Pontes, 2019; Silva; Costa, 2023). Investir nesse desenvolvimento é essencial, pois permite que os profissionais gerenciem suas emoções, aprimorem os relacionamentos interpessoais e, conseqüentemente, alcancem um desempenho superior e mais equilibrado em suas carreiras, tornando o esforço recompensador tanto para o indivíduo quanto para a organização (Silva; Costa, 2023; Goleman, 2015; Santana; Souza; David, 2023).

2.3 IMPACTO DA IE PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE GESTORES DO SETOR PÚBLICO

Desde a década de 1990, o desempenho profissional deixou de ser mensurado apenas por indicadores cognitivos e técnicos, abrindo espaço para a valorização do capital humano e para o reconhecimento de competências socioemocionais como elementos indispensáveis à gestão contemporânea (Nascimento *et al.*, 2020). Nesse cenário, gestores do setor público, responsáveis por atender demandas sociais complexas e por assegurar a prestação de serviços essenciais, enfrentam a necessidade de desenvolver habilidades que transcendam o domínio técnico. A inteligência emocional (IE), nesse contexto, surge como um catalisador que não apenas potencializa o desempenho individual, mas também amplia a eficácia organizacional, uma vez que pesquisas evidenciam correlação positiva e significativa entre altos níveis de IE e melhores resultados gerenciais (Assis; Carvalho, 2024).

Do ponto de vista empírico, pesquisas internacionais recentes, como as de Cheraghi *et al.* (2025) e Buñao e Dura (2023), corroboram a relação positiva entre IE e redução do estresse organizacional, o que reforça a relevância dessa competência para a sustentabilidade emocional no trabalho. No Brasil, estudos de Santana, Souza e David (2023) mostram que altos níveis de IE estão associados ao aumento da motivação e ao fortalecimento da confiança entre gestores e equipes, ampliando a eficiência da gestão pública.

Gestores com níveis elevados de IE distinguem-se de seus pares pela habilidade de interpretar e regular emoções de forma estratégica, o que influencia diretamente sua capacidade de decisão, de interação e de liderança. Essa competência diferencia profissionais que, mesmo possuindo conhecimentos cognitivos equivalentes, apresentam

desempenhos distintos, justamente pela habilidade de mobilizar recursos emocionais em situações de pressão (Peixoto, 2022; Supramaniam; Singaravelloo, 2021). Além de sustentar decisões mais ponderadas, a IE fortalece competências como o autocontrole, a sociabilidade e a flexibilidade diante de cenários críticos, ampliando a capacidade adaptativa em ambientes organizacionais desafiadores (Cheraghi *et al.*, 2025).

A presença da IE nas práticas gerenciais exerce impacto direto sobre a dinâmica interpessoal e sobre o clima organizacional. Ela contribui para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais produtivos e inspiradores, caracterizados pela confiança mútua e pelo engajamento coletivo (Assis; Carvalho, 2024). Nesse sentido, a capacidade de compreender e utilizar emoções de forma construtiva reflete-se na qualidade das relações interpessoais, promovendo não apenas cooperação, mas também maior satisfação no trabalho (Peixoto, 2022).

Evidências apontam que fatores como a desmotivação e a ausência de confiança em líderes comprometem a produtividade, enquanto o fortalecimento das relações de equipe e a comunicação assertiva funcionam como motivadores centrais para o alcance de resultados (Santana; Souza; David, 2023). Assim, a gestão emocional assume papel determinante na prevenção de conflitos, na redução do estresse organizacional e na criação de espaços colaborativos, nos quais a comunicação flui de forma mais clara e os relacionamentos se consolidam de maneira construtiva (Nascimento *et al.*, 2020; Campos, 2024; Cheraghi *et al.*, 2025).

Apesar de sua relevância, a incorporação da IE no setor público encontra entraves significativos. Tradicionalmente, os processos seletivos priorizam a comprovação de competências acadêmicas e intelectuais, negligenciando habilidades socioemocionais essenciais ao exercício da função gerencial, como a comunicação interpessoal, a escuta ativa e a empatia (Santana; Souza; David, 2023; Assis; Carvalho, 2024). Essa lacuna na seleção compromete a adequação dos perfis profissionais às exigências do serviço público, resultando em limitações na gestão de equipes e no atendimento às demandas sociais. Somada à escassez de investimentos em programas de capacitação e ao baixo reconhecimento profissional, essa negligência contribui para a estagnação e reduz o engajamento organizacional (Peixoto, 2022; Santana; Souza; David, 2023).

Diante desse cenário, torna-se imperativo que as instituições públicas invistam de forma estruturada na formação e no desenvolvimento da IE, não apenas por meio de treinamentos pontuais, mas como parte integrante de estratégias mais amplas de gestão de pessoas. A inclusão da IE em políticas de recrutamento, no planejamento da força de trabalho e em programas contínuos de capacitação pode representar um avanço significativo rumo a uma gestão mais eficaz, responsiva e equitativa (Campos, 2024; Cheraghi *et al.*, 2025). Essa mudança estrutural tem potencial para não apenas qualificar gestores, mas também transformar a cultura organizacional, promovendo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades da sociedade.

Nessas circunstâncias, a IE revela-se um recurso inestimável para o desenvolvimento profissional de gestores públicos, pois afeta positivamente o desempenho, a produtividade e o clima organizacional, além de fortalecer a capacidade de lidar com adversidades em ambientes marcados por complexidade e dinamismo. Apesar dos desafios

que ainda dificultam sua plena incorporação no setor público, torna-se cada vez mais urgente investir em estratégias de desenvolvimento socioemocional, uma vez que tais competências não apenas elevam o bem-estar dos servidores, mas também qualificam a prestação de serviços à população e reforçam a legitimidade da administração pública (Nascimento *et al.*, 2020; Supramaniam; Singaravelloo, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois busca compreender como gestores públicos percebem e vivenciam a inteligência emocional em seu processo de desenvolvimento profissional. Essa escolha metodológica justifica-se pela natureza subjetiva do fenômeno investigado, que permite interpretações aprofundadas e contextualizadas, em vez de estatísticas generalizadas, captando assim a complexidade das interações humanas e compreendendo os processos que influenciam comportamentos e decisões (Páramo; 2020).

Assim, o estudo é de caráter descritivo, pois visa identificar, registrar e analisar como gestores públicos percebem e utilizam a inteligência emocional em seu desenvolvimento profissional. Nesse sentido, busca representar com precisão os fenômenos observados, sem interferir neles, permitindo compreender suas características, padrões e relações, a fim de apresentar com precisão a realidade investigada (Hernández; Fernández; Baptista; 2014).

O delineamento metodológico adotado é o estudo de casos múltiplos que, de acordo com Yin (2015), é uma investigação empírica voltada à compreensão de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa abordagem também contribui para a robustez e a confiabilidade dos resultados, permitindo a generalização teórica com base nas evidências observadas.

Portanto, dentro desse contexto, foram definidos três casos para o estudo: gestores públicos atuantes no estado de Sergipe, Brasil. Os participantes foram selecionados com base na lógica de amostragem por critério, conforme sugerido por Gil (2021), que enfatiza a importância de escolher casos que ofereçam potencial analítico e informações abundantes para uma exploração mais aprofundada do fenômeno em estudo.

Então, a seleção dos casos se baseia em critérios específicos estabelecidos: 1) Ter atuação gerencial em órgãos públicos estaduais ou municipais, com participação direta na liderança de equipes. 2) O número de servidores sob responsabilidade direta do gestor, já que permite observar como a IE é mobilizada na gestão de pessoas e na gestão de conflitos. 3) Um mínimo de três anos de experiência gerencial para garantir que os participantes tenham sólida experiência. Por fim, a diversidade das áreas de especialização dos gestores é abordada de forma a considerar diferentes contextos organizacionais dentro da administração pública.

Para a coleta de dados, foi utilizado por meio de entrevista semiestruturada que foi norteada com base no quadro analítico (QUADRO 1), que integra as categorias de análise e respectivos elementos de investigação. Essa técnica foi aplicada aos sujeitos

que atribuem ao fenômeno investigado no mês de outubro de 2025, de forma presencial e individual, com duração média de 30 a 45 minutos cada. Todas as sessões foram gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas integralmente para análise qualitativa.

Quadro 1 – Estrutura de análise do estudo

QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	AUTORES
Quais as dimensões da IE para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público?	Dimensões da inteligência emocional	Autoconsciência emocional (clareza sobre emoções próprias) Autorregulação (capacidade de controlar impulsos) Consciência social / empatia (percepção das emoções dos outros) Gestão de relacionamentos (habilidade de liderar e cooperar) Motivação intrínseca (orientação para objetivos apesar de obstáculos)	Semenets <i>et al.</i> , 2022; Nayak; Satpathy, 2023; Igbokwe <i>et al.</i> , 2023; Hanif; Ahsan; Wise, 2020
Como desenvolver IE no âmbito profissional?	Desenvolvimento da inteligência emocional no âmbito profissional	Programas de treinamento e coaching em IE Feedback estruturado e avaliação 360° Cultura organizacional de apoio (segurança psicológica) Práticas de autocuidado e mindfulness Aprendizagem contínua e prática deliberada	Goleman 1995 até 2015; Araújo, 2020; Leite; Silva; Pontes, 2019; Santana; Souza; David, 2023; Silva; Costa, 2023.
Qual é o impacto da inteligência emocional para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público?	Impacto da inteligência emocional no desenvolvimento profissional dos gestores públicos	Desempenho gerencial superior (decisões mais ponderadas) Clima organizacional positivo (redução de estresse e conflitos) Engajamento e retenção de talentos Liderança transformacional e participativa Efetividade na prestação de serviços públicos	Goleman, 2015; Nascimento; <i>et al.</i> , 2020; Supramaniam; Singaravello, 2021; Campos, 2024; Cheraghi; <i>et al.</i> , 2025; Peixoto, 2022; Santana; Souza; David, 2023.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Para o tratamento e análise dos dados, empregou-se o método de análise de conteúdo que envolve o processo objetivo de absorver o significado das fontes, permitindo a organização, categorização e compreensão sistemática dos dados, revelando padrões, recorrências e singularidades que emergem do discurso. Também, o rigor metodológico foi assegurado por meio da triangulação entre fontes teóricas e empíricas, da explicitação das etapas de coleta e análise e da manutenção da coerência interna entre problema, objetivos e procedimentos (Bardin, 1977).

Em consonância com os aspectos éticos, a pesquisa foi conduzida garantindo o consentimento livre e esclarecido dos participantes, bem como a confidencialidade das informações e o anonimato das identidades. Todos os entrevistados foram informados sobre os objetivos da pesquisa e autorizaram formalmente o uso de seus relatos apenas para fins acadêmicos.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas permitiu identificar padrões, percepções e experiências que evidenciam como a inteligência emocional se manifesta na prática gerencial do setor público. A partir do tratamento sistemático das informações, emergiram categorias relacionadas às dimensões emocionais, ao desenvolvimento profissional e aos impactos da IE na atuação dos gestores, possibilitando uma compreensão aprofundada do fenômeno no contexto estudado. Assim, os resultados são apresentados a seguir, de forma articulada às categorias analíticas definidas no quadro teórico.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS E CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A etapa de pesquisa de campo foi realizada por meio de três entrevistas semiestruturadas aplicadas junto a gestores atuantes no setor público do Estado de Sergipe. O objetivo foi compreender de que forma a inteligência emocional (IE) se manifesta e contribui para o desenvolvimento profissional de líderes públicos, analisando suas percepções sobre o reconhecimento das próprias emoções, a gestão de pessoas, as práticas de autocontrole e a influência da IE na eficácia das instituições.

A entrevistada 1 exerce o cargo de Diretora de Planejamento em órgão estadual, com cerca de cinco anos e meio de experiência na gestão pública e aproximadamente vinte servidores sob sua responsabilidade.

A entrevistada 2 atua na Defesa Civil do Estado de Sergipe, possui 17 anos de experiência no serviço público, atuando na gestão de equipes mistas (civis e militares).

O entrevistado 3 é servidor da Defesa Civil do Estado de Sergipe, com longa trajetória na área militar e de gestão de pessoas.

Os três entrevistados representam cargos de liderança no âmbito estadual e possuem experiência consolidada em funções de responsabilidade e tomada de decisão, características que exigem elevada capacidade de autorregulação emocional, empatia, motivação e habilidades sociais, dimensões centrais da IE, conforme Goleman (1995).

4.2 DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A análise de conteúdo revelou que todas as entrevistadas reconhecem a autoconsciência, capacidade de perceber e compreender as próprias emoções, como elemento essencial para o desempenho profissional no serviço público. A entrevistada 1 destacou que sua capacidade de autorreflexão evoluiu significativamente a partir de experiências em contextos de alta pressão, especialmente durante a pandemia, quando atuava na Se-

cretaria de Saúde: “Foi um momento extremamente desafiador [...] Essa experiência me ensinou a ter mais empatia e estabilidade emocional, a pensar de forma mais objetiva e planejada, mesmo diante do caos.”

Essa percepção confirma o que Goleman (1998) aponta ao afirmar que o autoconhecimento emocional é a base das demais competências da IE, pois permite reconhecer limites, forças e gatilhos emocionais.

De modo semelhante, os entrevistados 2 e 3 relataram a importância do autocontrole e da racionalidade nas decisões, o que reflete a dimensão da autorregulação emocional (Salovey; Mayer, 1990): “Tento manter a calma e pensar racionalmente para as tomadas de decisões mais assertivas.”

Nas três falas, percebe-se um padrão de comportamento orientado pela busca do equilíbrio entre emoção e razão, especialmente em situações de conflito ou pressão, em consonância com Bar-On (2006), que destaca a estabilidade emocional como fator determinante para a eficácia na liderança.

A empatia também emergiu como um tema recorrente, sendo considerada pelas gestoras como ferramenta estratégica para a tomada de decisão e gestão de equipes. Conforme afirmou a entrevistada 2: “A empatia é uma das melhores formas de ser utilizada durante a tomada de decisão, porque quando a gente se coloca no lugar do outro, consegue ter uma dimensão maior de cada problema e da realidade de cada um”.

Essa visão reforça a concepção de Goleman (2001), segundo a qual a empatia é uma competência social indispensável à liderança emocionalmente inteligente, pois possibilita compreender as necessidades dos outros e construir relacionamentos baseados na confiança e no respeito.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO ÂMBITO PROFISSIONAL

As entrevistas indicam que o desenvolvimento da IE ocorre de forma gradual e experiencial, sendo influenciado tanto por vivências pessoais quanto por oportunidades institucionais. Os gestores destacaram práticas como reflexão pessoal, interação entre equipes, momentos de *feedback* e ações de valorização do servidor como estímulos ao crescimento emocional e profissional.

A entrevistada 1 relatou que o órgão em que atua promove atividades voltadas ao bem-estar e à integração entre servidores, como palestras, dinâmicas e ações de reconhecimento, reforçando o papel da cultura organizacional no fortalecimento da IE:

Temos uma ala funcional com atividades como FitDance, palestras e dinâmicas em grupo. [...] Acredito que tudo isso contribui para fortalecer a inteligência emocional dos servidores e demonstra que o governo está aberto ao diálogo.

De forma convergente, as entrevistadas 2 e 3 destacaram a importância de treinamentos formais e continuados, especialmente em contextos de alta exigência emocional, como o ambiente militar:

Meu curso de formação é todo voltado para a questão emocional, para trabalhar sob pressão. [...] A gente sempre tem que fazer cursos de atualização justamente para entender a demanda de cada desafio e trabalhar tanto o nosso emocional quanto o das pessoas.

Esses depoimentos dialogam com os estudos de Cherniss (2000), que afirma que a inteligência emocional pode ser aprimorada por meio de práticas organizacionais estruturadas e ambientes de aprendizagem emocionalmente positivos.

Além disso, observa-se que o *feedback* e o reconhecimento profissional são percebidos como instrumentos de fortalecimento emocional e engajamento. As entrevistas apontam que, embora nem todas as instituições adotem avaliações formais, a troca de experiências e o diálogo entre gestores funcionam como mecanismos informais de desenvolvimento da IE, o que está em conformidade com Goleman (2006), ao considerar o *feedback* empático como um catalisador do crescimento emocional.

4.4 IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

As falas dos entrevistados evidenciam que a IE exerce influência direta na efetividade da liderança, no clima organizacional e na qualidade dos serviços públicos. Todos relataram que a capacidade de gerir emoções é essencial para lidar com pressões políticas, demandas sociais e complexidades administrativas, fatores característicos da gestão pública.

A entrevistada 1 destacou a importância da IE para a tomada de decisão equilibrada e estratégica em contextos de alta pressão: “Ter inteligência emocional é essencial para lidar com as expectativas e manter o equilíbrio entre o que é possível entregar em uma gestão e o que será colhido no futuro”. Essa reflexão corrobora o argumento de Boyatzis (2009), que associa a IE à liderança transformacional, capaz de alinhar visão estratégica, empatia e motivação para resultados sustentáveis.

Nas falas das entrevistas 2 e 3, o impacto da IE aparece associado à motivação da equipe e à qualidade do ambiente de trabalho. Ambas reconhecem que o clima organizacional positivo favorece a produtividade e o comprometimento:

Manter um clima harmonioso entre os integrantes do órgão é primordial para a gente ter um ambiente salutar e bons resultados.

A valorização do profissional é o que faz a gente gerir melhor essa parte emocional e contribuir para o crescimento do órgão.

Essas observações se alinham às proposições de Salovey & Mayer (1990), que apontam que o manejo emocional eficaz nas relações interpessoais favorece a coesão social e a eficiência coletiva.

Os resultados demonstram, portanto, que a IE não apenas fortalece a atuação individual das gestoras, mas também potencializa o desempenho institucional, promovendo uma gestão mais empática, colaborativa e centrada em resultados, o que confirma sua relevância como diferencial no setor público.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa demonstrou que a inteligência emocional constitui um fator determinante para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público, confirmando que a eficácia gerencial ultrapassa o domínio técnico e depende da capacidade de compreender, regular e mobilizar emoções de maneira estratégica.

Os resultados obtidos nas entrevistas revelaram evidências convergentes entre literatura e prática, destacando a centralidade das dimensões de autoconsciência, autorregulação, empatia e gestão de relacionamentos para tomadas de decisão equilibradas, fortalecimento do clima organizacional e mobilização de equipes em contextos complexos.

Observou-se que o desenvolvimento da inteligência emocional é favorecido por processos de aprendizagem deliberada, cultura institucional que promove segurança psicológica, *feedback* contínuo e estratégias de formação orientadas ao bem-estar e valorização dos profissionais. Assim, investir na IE representa um mecanismo gerador de impactos institucionais positivos, contribuindo para maior produtividade, engajamento, cooperação e qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Reconhece-se, contudo, a limitação referente ao número reduzido de casos analisados, concentrados em um único estado, o que restringe a generalização dos achados. Além disso, o recorte transversal impede mudanças ao longo do tempo. Nesse sentido, recomenda-se a realização de investigações comparativas entre diferentes esferas governamentais e estudos longitudinais.

Por tanto, o estudo confirma que a inteligência emocional é uma competência estruturante para lideranças públicas contemporâneas, configurando-se como pilar estratégico para a modernização gerencial, o fortalecimento das relações de trabalho e a legitimidade democrática na entrega de valor público. Essa evidência reforça a necessidade de ampliar a inserção da IE nas políticas de gestão de pessoas e processos de desenvolvimento contínuo no setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALI, M. *et al.* Exploring the connection between a leader's emotional intelligence and their effectiveness in managing teams and organizations. **Review of Applied Management and Social Sciences**, v. 7, n. 4, p. 623-634, 2024.

AMISHA, B. Role of emotional intelligence in leadership and organizational performance in Indonesia. **International Journal of Psychology**, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2024.

ARAÚJO, F. Inteligência emocional. **Revista Gestão em Foco**, v. 3, n. 12, p. 292-300, 2020.

ASSIS, A.; CARVALHO, M. Inteligência emocional no contexto organizacional: uma análise bibliográfica das implicações da inteligência emocional nos processos de gerenciar e coordenar pessoas. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 15, n.1, p. 1-24, 2024.



BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 maio de 2016.

BUÑAO, A.; DURA, A. Emotional intelligence as mediator of quality of work life and commitment: context of public sector employees. **Asian Journal of Education and Social Studies**, v. 42, n. 2, p. 21-32, 2023.

CAMPOS, A. Desenvolvimento da inteligência emocional: uma estratégia vital para a gestão de mudanças nos setores públicos. **Revista Tópicos**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2024.

CHERAGHI, R. *et al.* The effect of emotional intelligence on nurses' job performance: the mediating role of moral intelligence and occupational stress. **BMC Nursing**, v. 24, n. 130, p. 2-12, 2025.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Lisboa: Temas e Debates, 1995.

HANIF, S.; AHSAN, A.; WISE, G. Icebergs of expertise-based leadership: the role of expert leaders in public administration. **Sustainability**, v. 12, n. 11, 2020.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, M. **Metodología de la investigación**: Sexta edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2014.

IGBOKWE, I. *et al.* Emotional intelligence: practices to manage and develop it. **European Journal of Theoretical and Applied Sciences**, v. 1, n. 4, p. 42-48, 2023.

LEITE, E.; SILVA, M.; PONTES, P. O uso da inteligência emocional: como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 8, n. 11, p. 305-319, 2019.

MARTINS, G. Inteligência emocional nas organizações: ativo ou passivo na perspectiva dos administradores? **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2021.

NASCIMENTO, A. *et al.* A influência da inteligência emocional no desenvolvimento das competências em pequenas e médias empresas. **Memorial TCC Caderno da Graduação**, v. 6, n.1, p. 239-270, 2020.

NAYAK, S.; SATPATHY, B. Emotional intelligence: a competence analysis for public health care providers. **Journal of Informatics Education and Research**, v. 3, n. 2, p. 2899-2906, 2023.

PÁRAMO, D. **Métodos de investigación cualitativa: fundamentos y aplicaciones**. Colombia: Editorial Unimagdalena, 2020.

PEIXOTO, P. A influência da inteligência emocional em uma carreira de sucesso e o papel do psicólogo organizacional nesse processo. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. 1-7, 2022.

SANTANA, A.; SOUZA, A.; DAVID, S. A inteligência emocional como fator produtivo e motivacional no setor público: um estudo exploratório. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 9, n. 2, p. 164-178, 2023.

SEMENETS, I. *et al.* Innovative approaches to development of human potential in modern public administration. **Economic Affairs**, v. 67, n. 4, p. 915-926, 2022.

SILVA, J.; COSTA, F. Inteligência emocional: como estratégia para criação de vantagem competitiva. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 9, p. 151-160, 2023.

STOENICĂ, I. Emotional intelligence – a condition of managerial success. **Lumen Proceedings**, v. 10, n.1. p. 214-220, 2020.

STRUGAR, M. *et al.* Impact of managers' emotional competencies on organizational performance. **Sustainability**, v. 14, n. 14, p. 1-18, 2022.

SUPRAMANIAM, S.; SINGARAVELLOO, K. Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian public administration. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 76, p. 1-22, 2021.

TRİYONO, T.; TJAHOJO, H. The effect of emotional intelligence on public sector employee's affective commitment. **Journal of Governance and Public Policy**, v. 10, n. 2, p. 118-128, 2023.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



1 Acadêmico do curso de Administração – UNIT. E-mail: alysson.silva@souunit.com.br

2 Acadêmica do curso de Administração – UNIT. E-mail: lavinia.carvalho@souunit.com.br

3 Acadêmica do curso de Administração – Universidad Señor de Sipán (Perú, Lambayeque, Chiclayo).
E-mail: vrojasmarialuci@uss.edu.pe

4 Acadêmica do curso de Administração – UNIT. E-mail: thaina.pinheiro@souunit.com.br

5 Doutora em Administração – UFS; Professora do curso de Administração – UNIT.
E-mail: isabel.cristina@souunit.com.br

Recebimento: 9/10/2025

Avaliação: 30/11/2025

Aceite: 19/3/2026



<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas>

** Uma publicação exclusiva para alunos de graduação dos cursos de ciências humanas e sociais da Universidade Tiradentes

Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Unit UNIVERSIDADE
TIRADENTES

EDITORIA UNIVERSITÁRIA
TIRADENTES

 **cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais