

# **A inteligência emocional como fator produtivo e motivacional no setor público: um estudo exploratório**

## **Emotional intelligence as a productive and motivational factor in the public sector: an exploratory study**

**Andressa Santana** 

Fatec Rubens Lara  
andressa.santana@fatec.sp.gov.br

**Alexandra Maria de Souza** 

Fatec Rubens Lara  
alexandra.souza@fatec.sp.gov.br

**Simone David** 

Fatec Rubens Lara  
simone.david01@fatec.sp.gov.br

### **RESUMO**

O setor público representa uma área essencial para o pleno desenvolvimento e atendimento das necessidades da sociedade, mas apresenta desafios relacionados à qualidade de vida dos profissionais que nele atuam, o que se relaciona com suas competências emocionais para o exercício de suas tarefas. Dada esta conjuntura, o objetivo deste estudo é abordar a relevância dos benefícios que a inteligência emocional pode propiciar ao ambiente organizacional, bem como apurar e analisar o nível da competência emocional dos profissionais que atuam no setor público e os impactos que podem ser gerados na sua produtividade. Para uma análise mais ampla, de teor quali-quantitativo, a pesquisa desenvolveu-se por meio dos métodos bibliográfico, exploratório e de campo, com a aplicação de um questionário composto por 12 questões associadas aos aspectos da inteligência emocional no contexto organizacional para profissionais que exercem atividades na esfera pública. Com base nos resultados obtidos, pôde-se evidenciar os pontos fortes e características a serem desenvolvidas do público analisado perante a realidade sobre suas capacidades implícitas à inteligência emocional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Emocional. Setor Público. Competência Emocional.

### **ABSTRACT**

*The public sector represents an essential area for the full development and fulfillment of society's needs, but it presents challenges related to the quality of life of the professionals who work in it, which is related to their emotional skills for the exercise of their tasks. Given this situation, the objective of this study is to address the relevance of the benefits that emotional intelligence can provide to the organizational environment, as well as to determine and analyze the level of emotional competence of professionals working in the public sector and the impacts that can be generated in their productivity. For a broader analysis, of qualitative and quantitative content, there search was developed through bibliographic, exploratory, and field methods, with the application of a questionnaire composed of 12 questions associated with aspects of emotional intelligence in the organizational context for professionals who perform activities in the public sphere. Based on the results obtained, it was possible to high light the strengths and weaknesses of the public analyzed in the face of reality about their implicit capacities for emotional intelligence.*

**KEYWORDS:** *Emotional Intelligence. Public Sector. Emotional Competence.*

## INTRODUÇÃO

O setor público contempla as organizações governamentais do primeiro setor, onde são envolvidas a administração direta (federal, estadual e municipal) e indireta (empresas públicas, sociedades de economias mistas, autarquias e fundações estatais), objetivando estabelecer a relação entre o Estado e a sua população (STRUETT, 2018). Os servidores, cujo nome é dado para os profissionais que prestam serviços nesse setor, são responsáveis por intermediar a relação entre o poder público e a população, prestando serviços essenciais relacionados à saúde, educação, empregabilidade, cultura, dentre outros ligados ao bem-estar coletivo (CPL, 2021).

Apesar de ser uma categoria de profissionais de extrema relevância para a sociedade, nota-se que problemas atrelados à sua saúde mental são recorrentes no dia a dia, tornando o quadro de funcionários repleto de apreensões e doenças mentais, já que, na maioria das vezes, esses profissionais encontram-se em relações inadequadas de trabalho, são desmotivados e não veem perspectiva de crescimento no seu desenvolvimento profissional, desta forma, trazendo à tona a carência de inteligência emocional neste âmbito (BAZZO, 1997).

O conceito de inteligência emocional surgiu na década de 1990 quando os psicólogos Peter Salovey e John D. Mayer iniciaram suas pesquisas acerca do que poderia ser considerado como inteligência. Após esse período, Daniel Goleman, outro psicólogo, publicou livros sobre este conceito, dentre eles o best seller “Inteligência Emocional”. Para eles, a inteligência emocional é a habilidade com a qual as pessoas adquirem a capacidade de perceber seus sentimentos e emoções e os tornam parâmetros para lidar melhor consigo mesmo e com as outras pessoas, nas mais diversas interações humanas (MERSINO, 2009).

Desde então, tal conceito vem sendo reverberado nas instituições. Hoje, nas empresas do setor privado, de acordo com Goleman (1998), os critérios de avaliação para o recrutamento e seleção de candidatos, bem como para a sua permanência ou promoção na empresa, não são mais os mesmos de décadas atrás. Se antes valorizavam-se habilidades técnicas e o grau de formação, agora, qualidades como iniciativa, empatia, comunicação assertiva e flexibilidade são imprescindíveis para o diferencial dos profissionais, além da qualidade do clima organizacional.

A inteligência emocional, no entanto, continua não sendo um critério valorizado pelas instituições públicas, pois a dificuldade em encontrar perfis que se adequam às competências que os cargos disponíveis exigem no processo seletivo ainda é uma realidade comum no setor público (SILVA; MELLO, 2013). De acordo com Teixeira (2019), o principal critério do processo seletivo do setor público é explorar e avaliar as competências acadêmicas e

intelectuais dos candidatos para compor os requisitos que os cargos dispostos exigem, enquanto competências essenciais, e nisso incluem-se as habilidades socioemocionais, são ignoradas.

Conforme explica a ciência, gerenciar as emoções visando alcançar a inteligência emocional consiste em conciliar as áreas esquerda e direita do cérebro. Enquanto a primeira integra o aspecto racional dos indivíduos, a segunda está associada ao seu aspecto emocional (ROCHA, 2022). Dessa forma, pode-se dizer que o equilíbrio entre elas é desenvolvido durante a experiência de vida de cada pessoa e o seu amadurecimento cognitivo (GOLEMAN, 1998).

Diante do que foi abordado, o objetivo deste estudo é proporcionar uma melhor compreensão da importância de os profissionais do setor público terem as competências emocionais trabalhadas e o que elas podem contribuir para a eficiência na sua produtividade, assim como o atingimento das necessidades e expectativas da população. Também buscou-se apurar os aspectos da inteligência emocional desses profissionais.

Para isso, a fim de se obter uma análise mais ampla, desenvolveram-se pesquisas bibliográfica e exploratória sobre inteligência emocional voltada para o setor público. Tratando-se de uma pesquisa quali-quantitativa, desenvolveu-se um questionário por meio da plataforma Google Forms, onde foram aplicadas 12 questões entre o período de 13 de dezembro de 2022 a 20 de janeiro de 2023. Por meio do questionário, obtivemos respostas de 118 profissionais do setor público.

## **1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

A inteligência emocional tornou-se um objeto de estudo para a ciência ainda na década de 1990, quando os psicólogos Salovey e Mayer, na sua pesquisa, a definiram como “a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, e os dos outros; fazer a distinção entre eles e usar essa informação para orientar o pensamento e a ação de uma pessoa” (MERSINO, 2009).

Segundo Goleman (1995), o neo-cortex, região localizada na parte externa do cérebro, cuja atribuição é a evolução cognitiva dos seres humanos, surgiu mediante as emoções. De acordo com Vasco (2013), as emoções são responsáveis por gerar motivações acerca das situações que são colocadas no dia a dia a fim de facilitar nossa sobrevivência e flexibilidade, além de promover o nosso bem-estar. Neste aspecto, as emoções podem ser positivas ou negativas, enquanto as positivas nos permitem ter uma melhor percepção sobre as nossas aspirações e nos guiam para contextos mais benéficos para o nosso desempenho pessoal e

profissional, as negativas tendem a nos deixar apáticos e pessimistas perante as situações cotidianas (CESAR, 2004).

Desta forma, as emoções carregam características elementares, dentre elas a função de orientar as pessoas a dar significado às suas vivências. Também possibilita o refinamento na comunicação, onde aquilo que sentimos passa-se a ser declarado e entendido com mais facilidade tanto interna quanto externamente. Previne esgotamentos provenientes da omissão de sentimentos, que acabam intensificando sintomas de emoções como raiva, medo e tristeza. Além de tudo, são fundamentais para apresentarem sinais em contextos que requerem ações imediatas, como quando somos desafiados (VASCO, 2013).

De acordo com Goleman (1998), a inteligência emocional é responsável por determinar o nosso desempenho em habilidades fundamentadas em cinco aspectos, também conhecidos como capacidades implícitas da inteligência emocional, que envolvem:

**Autopercepção:** é a autoanálise feita individualmente por cada pessoa, assim permitindo que cada uma reconheça suas emoções e motivações, bem como seus pontos fortes e fracos, e saibam gerenciá-las conforme a necessidade que o contexto exige. Além disso, com base na sua autopercepção, elas percebem com mais clareza seus objetivos e aspirações.

**Motivação:** é o desejo e o prazer que cada pessoa sente em realizar determinada tarefa ou função.

**Autorregulação:** é o gerenciamento que se faz para controlar reações provocadas pelo impulso em situações estressantes que demandam decisões importantes.

**Empatia:** permite a identificação das emoções sentidas pelas pessoas para serem mais bem compreendidas.

**Facilidade para cultivar relacionamentos ou destreza social:** possibilita que as pessoas desenvolvam um relacionamento cordial com as outras, prezando pelo bem-estar do ambiente organizacional, assim agregando a sua produtividade e a relação entre os colegas em prol do comum acordo.

Apesar disso, o psicólogo Daniel Goleman (1998) explica que, por mais que tenhamos uma capacidade evidente em possuir inteligência emocional, pois essa pode ser uma das virtudes inerentes ao perfil de diversas pessoas, isso não garante que tais habilidades sejam refletidas nas competências emocionais relacionadas ao contexto da empresa.

Levando-se em consideração que competência consiste em nivelar a capacidade que se tem para realizar determinada tarefa em detrimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados no ambiente organizacional ou na vida (FLEURY & FLEURY, 2001), a competência emocional é uma habilidade estimulada pela inteligência emocional, cujo

resultado beneficia a eficiência no trabalho. Tal competência envolve duas virtudes centrais: a empatia, que nos torna seres capazes de termos a sensibilidade para interpretarmos os sentimentos dos outros, e a habilidade social, que nos oferece a aptidão para lidarmos da melhor forma com esses sentimentos (GOLEMAN, 1998).

Como explica Goleman (1998), aqueles que demonstram uma facilidade em serem empáticos podem ter dificuldades para aplicarem essa qualidade ao prestarem seu serviço aos clientes, bem como lidarem com a subjetividade de cada membro da sua equipe. Por isso, faz-se necessário a presença das capacidades implícitas da inteligência emocional.

Se antes, para obter equilíbrio nas relações e na condução do desenvolvimento das atividades, as empresas não se atentavam à importância do gerenciamento de emoções e os sentimentos gerados pela dinâmica organizacional eram inibidos ou negligenciados, hoje, o entendimento das emoções, sejam elas positivas ou negativas, tornou-se necessário nas organizações conforme as mudanças aderidas, como o aumento de autonomia na tomada de decisões e as implementações de tarefas que requerem maior interação em grupo (GONZAGA; RODRIGUES, 2018).

## **2. SETOR PÚBLICO**

Segundo Crantschaninov (2019), o setor público envolve a administração pública na qual são elaboradas regras e procedimentos gerais voltados para o pleno desenvolvimento do Estado, conforme os responsáveis que os conduzem em sua respectiva esfera de poder, sejam elas federal, estadual ou municipal.

A administração pública divide-se sendo direta e indireta. A direta é executada pelos órgãos e organizações diretamente associados ao Poder Executivo, sendo assim, tendo como componentes na esfera nacional, o (a) Presidente da República junto dos Ministros de Estado; nos estados e Distrito Federal, o (a) Governador(a) e as Secretarias de Estado; nos municípios, o (a) Prefeito (a) e as Secretarias Municipais. Já a administração indireta funciona por órgãos prestadores de serviços públicos ligados a administração direta, mas possuem personalidade jurídica própria e autonomia financeira e administrativa (BÄCHTOLD, 2012).

Conforme determina o Decreto-Lei nº 200/1967, exemplos de entidades jurídicas de personalidade própria são:

**Autarquia:** O serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

**Empresa Pública:** A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

**Sociedade de Economia Mista:** A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.

**Fundação Pública:** A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

Neste sentido, como esclarece Bächtold (2012), a diferença entre ambas é que, enquanto a direta depende das decisões dos chefes do Executivo das três esferas de poder, a indireta é conduzida de forma descentralizada por ter autonomia administrativa e financeira, mas não política, já que depende da determinação e autorização da administração direta para os projetos voltados aos serviços públicos.

À vista disso, o servidor público é a categoria de trabalhadores que prestam serviços para órgãos e instituições governamentais e encontra-se presente na administração direta, fundações e autarquias (DOURADO, 2022; NASCIMENTO, 2021). Conforme expõe a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2022), atualmente há cerca de quinhentos e sessenta mil servidores atuando no Brasil, entretanto, apesar da quantidade significativa de servidores no país, o Brasil segue tendo o menor espaço para os trabalhadores que desejam ingressar no setor público, representando apenas 12,5% da força de trabalho da população brasileira.

Os gastos públicos feitos para amparar o salário e a previdência desse setor somam quase 15% do PIB, chegando a ser superior a países desenvolvidos, como a Inglaterra. Além disso, os servidores públicos, dos quais exerçam funções operacionais ou de apoio, têm a garantia da estabilidade, isto é, o direito que assegura sua permanência após 3 anos de ingresso na esfera pública (CLP, 2021; BARBOSA, 2009).

Desta forma, nota-se que a principal função dos servidores públicos é contribuir auxiliando a população de uma nação diante dos seus dilemas sociais ligados a saúde, educação, justiça, emprego e renda, infraestrutura, ou seja, é ser produtivo ao prezar pelo atendimento das necessidades dos cidadãos (SROUR, 2014).

Em vista da importância que os servidores públicos têm perante a população, é importante salientar que, há décadas, uma das realidades que essa categoria de profissionais sofre é a precarização do trabalho, já que exemplos como o baixo reconhecimento profissional aliado a inconsistência de qualificação, assim como a baixa remuneração e a negligência da saúde mental afetam negativamente o seu engajamento profissional, bem como influenciam a desconfiança que muitas vezes a população tem sobre o potencial produtivo desses profissionais (GÓMEZ, 2020).

Para ingressarem no setor público, os candidatos interessados precisam se submeter a testes de múltipla escolha que requerem conhecimentos em português, matemática, informática, direito administrativo, conteúdos gerais e atualidades, a depender do nível do cargo concorrido. No entanto, não são exigidas habilidades que têm o poder de impactar positivamente a eficiência e a qualidade do serviço prestado, como a comunicação oral, a facilidade em conduzir relacionamentos interpessoais e a experiência no atendimento ao público (FONTAINHA, 2014).

Com isso, pessoas com baixas competências, das quais são essenciais para a qualidade do serviço prestado, acabam sendo selecionadas para executarem suas atividades diárias e tal condição não é trabalhada quando essas já se encontram inseridas no ambiente de trabalho, já que, geralmente, há baixo investimento em capacitação e aprimoramento profissional para os trabalhadores, o que acaba limitando-os a progredirem com o amadurecimento de suas competências e de terem o sentimento de realização pessoal, bem como o crescimento da organização, assim gerando um ciclo de estagnação (BITTENCOURT, 2015).

Atrelado a isso, cabe salientar que a remuneração do setor público não é completamente satisfatória em todos os níveis de ocupações, desmistificando a ideia constante que muitos alimentam de que todos que trabalham nele ganham bem. Segundo uma pesquisa feita pela Relação Anual de Informações Sociais (2019), a média salarial dos servidores que trabalham nas esferas federal, estadual e municipal, em 2018, chegou a somar somente R\$ 2.727,00, devido ao fato de que, geralmente, esses profissionais trabalham em municípios que remuneram menos em comparação a outros da esfera pública (ROCHA, 2021).

Diante dessas condições, os servidores sofrem com o desgaste psicológico junto ao ocultamento dos sintomas, pois ainda que os benefícios da inteligência emocional estejam em

pauta no cotidiano, a mensuração dos sintomas decorrentes das baixas competências emocionais, como o estresse, a ansiedade e depressão, é algo difícil de realizar, portanto, o autoconhecimento é indispensável para poder sanar essa conjuntura que afeta não só os colaboradores, mas o serviço público como todo (CASSOLA, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

Devido ao presente estudo ser desenvolvido com o intuito de traçar o perfil e analisar o nível de inteligência emocional dos profissionais que atuam no setor público, sendo esse o público-alvo da pesquisa, para a obtenção de dados, utilizou-se o método de pesquisa de campo em diferentes instituições públicas. Segundo Gil (2008), a principal finalidade da pesquisa de campo é analisar diretamente a realidade estudada com as pessoas nela envolvidas, por isso, trata-se de um estudo empírico.

Para isso, elaborou-se um questionário com 12 questões, das quais a maioria foi extraída e adaptada do livro intitulado como “Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos”. Sua divulgação foi feita por meio das redes sociais LinkedIn e WhatsApp pelo período que ocorreu entre o dia 13 de dezembro de 2022 ao dia 20 de janeiro de 2023.

Em complemento com a pesquisa de campo, nas pesquisas bibliográfica e exploratória, para gerar melhor compreensão sobre o tema discutido, buscaram-se extrair informações já fundamentadas em livros, artigos científicos, monografias e vídeos relacionados ao que foi explorado no decorrer do estudo (GIL, 2008).

Em relação à abordagem quali-quantitativa, no aspecto qualitativo, pretendeu-se interpretar as respostas dadas pelos entrevistados no questionário aplicado, tendo em vista que, segundo Gibbs (2009), elas fazem parte da subjetividade de cada um deles, onde são interpretados valores, atitudes, crenças e demais experiências intrínsecas aos seres humanos. Já no quantitativo, conforme descreve Rodrigues, Oliveira e Santos (2021), analisou-se as variáveis e os dados quantificados por meio de números para apurar se os profissionais, que exercem atividades no setor público, possuem dificuldades relacionadas à sua inteligência emocional.

Levando-se em conta que a inteligência emocional é extremamente importante para o desdobramento saudável da dinâmica social, a pesquisa levantada fundamentou-se na percepção dos trabalhadores do setor público sobre o seu condicionamento emocional e o que



ele pode impactar no seu relacionamento interpessoal e na sua produtividade no ambiente organizacional.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados apurados foram obtidos por meio da pesquisa de campo, onde foram aplicadas 12 perguntas com intuito de analisar o perfil dos profissionais atuantes no setor público, além de nivelar o seu nível de inteligência emocional. Considerando que a aposentadoria compulsória dos servidores públicos se dá entre os 70 e 75 anos de idade (SERTÃO, 2020), buscou-se limitar a faixa etária dos entrevistados para até 75 anos de idade. Com base nas 118 respostas obtidas, pode-se deduzir que a maioria dos entrevistados possuem a faixa etária de 30 a 59 anos (78%) e é significativamente representado pelo gênero feminino (65,3%), sendo 34,7% do sexo masculino.

Ao questioná-los sobre se eles se sentem frustrados quando suas expectativas diante outras pessoas são na prática diferente do que acontece, houve um empate, onde metade afirmou que sim (50%) e outra afirmou que não (50%). Por meio desse cenário, pode-se considerar que esse aspecto pode impactar negativamente a possibilidade em cultivar relacionamentos daqueles cuja resposta foi “sim” sobre se sentirem frustrados quando suas expectativas são diferentes do que realmente acontece, já que tal condição pode dificultá-los na tentativa de investir em relações mais saudáveis e duradouras, bem como somar no aprendizado mútuo perante as diferenças de perspectivas.

Diante do questionamento sobre se eles acham que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas, mais da metade afirmaram que sim (60,2%), o que expressa a sua possível dificuldade de trabalhar a sua autopercepção para identificar que nem sempre os acontecimentos são consequências de um único responsável, mas sim de diferentes aspectos presentes no dia a dia e que envolvem mais de uma personalidade, incluindo a si mesmo.

Por outro lado, ao serem questionados sobre se têm dificuldades para lidarem com colegas, cuja educação seja diferente da sua, mais da metade disseram que não (60,2%), evidenciando a sua capacidade de serem tolerantes e empáticos quanto à diversidade cognitiva e cultural de seus colegas. No entanto, um pouco mais da metade (57,6%), afirmaram que não ficam chateados ou incapazes de se concentrar quando algum membro da equipe está aborrecido, assim, percebe-se que muitos dos entrevistados não tendem a mudar o foco da sua

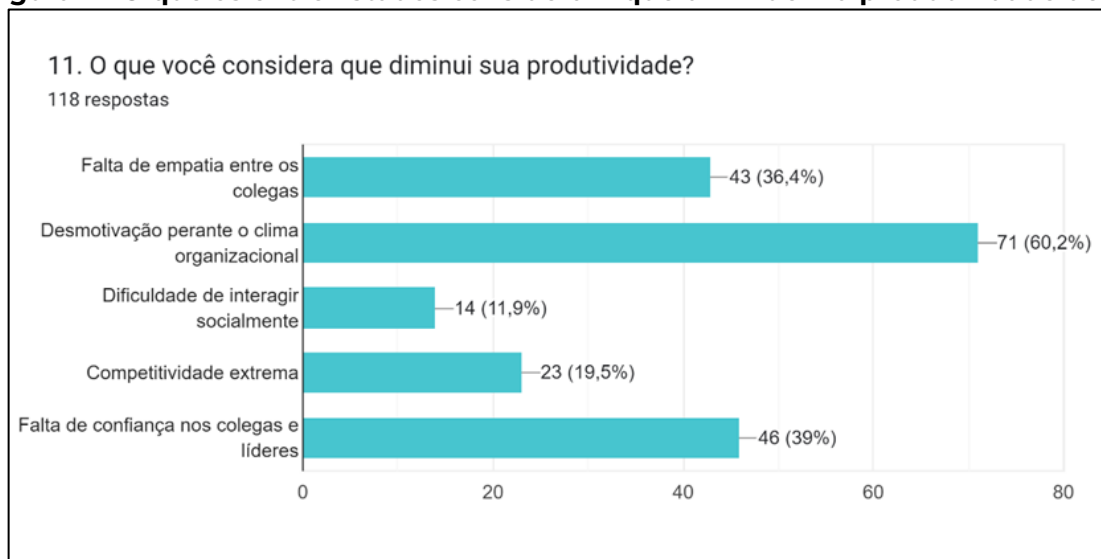
atenção no intuito de buscarem saber o motivo pelo qual um ou mais de um de seus colegas estão, por alguma razão, descontentes no ambiente de trabalho a fim de ajudá-los.

Além disso, mais da metade (71,2%) responderam que não se irritam com sua equipe de trabalho por comentários ou circunstâncias, aparentemente, inofensivos, bem como afirmaram que os amigos mais próximos não diriam a eles que eles têm problemas para lidar com as emoções (74,6%), desta forma constatando-se que tendem a ter autopercepção para gerenciarem as suas emoções e comportamentos frente ao seu convívio social.

Perguntados se se irritam facilmente em situações que exigem pressão, mais da metade (61,9%) afirmaram que não, assim como afirmaram que não possuem conflitos constantes com determinados colegas de equipe (71,2%), demonstrando que possuem a autorregulação para equilibrarem suas emoções para não agirem de forma reativa e instável em circunstâncias que provocam mais desafios.

Ao final do questionário, elaborou-se duas questões, onde os respondentes podiam selecionar mais de uma opção de respostas. Na primeira, questionou-se o que eles consideram que diminuem sua produtividade, onde 71 pessoas (60,2% dos respondentes) consideram a “desmotivação perante o clima organizacional” como principal fator e a segunda resposta em destaque foi a “falta de confiança nos colegas e líderes”, onde 46 pessoas a selecionaram (39%), como ilustra a figura 1.

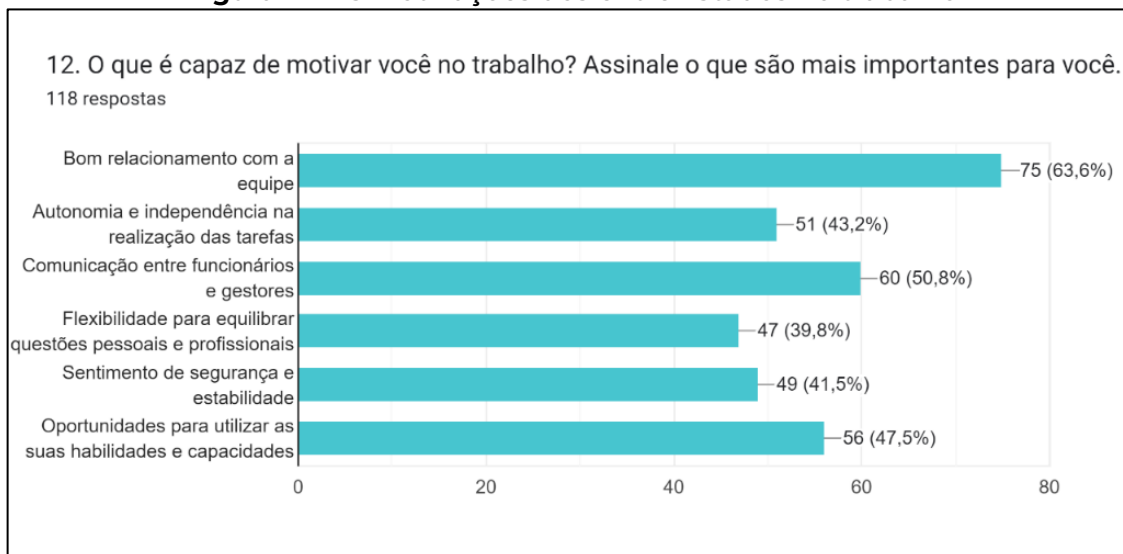
**Figura 1 – O que os entrevistados consideram que diminuem a produtividade deles**



Fonte: Autoria Própria (2023).

Já na última questão, questionou-se o que seria capaz de motivá-los no trabalho, conforme demonstra a figura 2.

**Figura 2 – As motivações dos entrevistados no trabalho**



Fonte: Autoria Própria (2023).

Nela, 75 pessoas (63,6%) responderam que “ter um bom relacionamento com a equipe” seria o atributo essencial e, atrelado a isso, 60 pessoas (50,8%) consideram que ter “comunicação entre funcionários e gestores” é primordial para manter a sua motivação no ambiente organizacional. Como resultado, nota-se que o clima e a falta de confiança entre colegas e líderes influenciam diretamente a sua comunicação e a qualidade do relacionamento com a equipe, expondo a insuficiência de destreza social no ambiente organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como podemos perceber, a inteligência emocional é uma competência essencial para o estabelecimento da saúde mental e o bom convívio entre as pessoas no ambiente de trabalho. No entanto, atualmente, apesar de ela estar sendo um requisito necessário para inserção dos candidatos ao mercado de trabalho pelas empresas no setor privado, nota-se que no setor público, não está presente nos processos seletivos, salvo em algumas carreiras específicas, não sendo, portanto, valorizada como deveria ser.

Neste sentido, a inteligência emocional é uma competência que cada vez mais vem se tornando uma pauta entre as instituições sociais, todavia, problemas referentes à saúde mental dos profissionais do serviço público encontram-se estigmatizados, percebendo-se relutância na compreensão sobre as enfermidades mentais do trabalho.

Apesar desta realidade, por meio da obtenção de dados da pesquisa de campo realizada neste estudo, pode-se evidenciar que os membros atuantes no setor público não apresentam em

predominância dificuldades em trabalharem favoravelmente para o aproveitamento dos benefícios que as habilidades da inteligência emocional proporcionam.

Desta forma, indica-se que mais da maioria deles tendem a ter empatia e autorregulação, porém, requerem estimular mais sua autopercepção, motivação e facilidade de cultivar bons relacionamentos, pois muitos reconhecem que a desmotivação perante o clima organizacional e a falta de confiança entre os colegas e líderes são fatores em destaque que prejudicam a sua produtividade, assim como o bom relacionamento e a comunicação entre a equipe podem influenciar a sua motivação, mas, talvez, desconheçam a sua contribuição para com essas deficiências sociais.

Por isso, conclui-se que, é de suma importância que o Estado invista em iniciativas que visem abordar sobre os benefícios que as competências emocionais podem propiciar aos trabalhadores do setor público, os quais são fundamentais para o amplo atendimento das demandas da sociedade, desse modo proporcionando um bom desempenho organizacional, a produtividade alinhada com a qualidade do serviço prestado para a população e o bom relacionamento entre os colegas.

Evidencia-se a necessidade de que estes profissionais saibam explorar a sua autoanálise e compreendam melhor seus pontos fortes e características a serem desenvolvidas, assim fortalecendo a sua evolução como profissionais e cidadãos de modo a favorecer a liderança, sendo esse um fator determinante para um bom direcionamento da dinâmica dos funcionários no desempenho nos mais variados cargos da esfera pública. Confirma igualmente a importância do clima organizacional, no qual os profissionais depositam seus valores e atitudes, desta forma sendo muito relevantes as capacidades implícitas da inteligência emocional para beneficiar a produtividade e a motivação no setor público.

## REFERÊNCIAS

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. e-Tec Brasil. Curitiba-PR: Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia, 2012.

BAZZO, Ezio Flavio. **Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos**. Revista Psicologia Ciência e Profissão, p. 41 e 44, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/3VZQhDQDK7svmJjQtRqgyMy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 24 set. 2022.

BITTENCOURT, Marcus. **Como ser um servidor público feliz, segundo 12 profissionais**. Exame. 13 nov. 2015. Disponível em: <https://exame.com/carreira/como-ser-feliz-na-carreira-publica-segundo-12-servidores/>. Acesso em: 7 nov. 2022.

BRASIL. DECRETO-LEI Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1967.

CASSOLA, Nathália. **Doenças mentais são a segunda maior causa de licenças de saúde para servidores públicos municipais**. UFRGS. 11 jan. 2019. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/ciencia/doencas-mentais-sao-a-segunda-maior-causa-de-licencas-de-saude-para-servidores-publicos-municipais/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

CESAR, Bel. **O livro das emoções: Reflexões inspiradas na psicologia do budismo tibetano**. São Paulo: Gaia, 2004.

CPL. **Como é o setor público no Brasil comparado a outros países: entenda as diferenças**. Politize. 13 mai. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/setor-publico-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em: 27 set. 2022.

CRANTSCHANINOV, Tamara Ilinsky. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Senac São Paulo, 2019.

DOURADO, Augusto. **Orientação: veja a definição de servidor público**. Portal do Servidor. 2022. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/orientacao-veja-definicao-de-servidor-publico>. Acesso em: 25 out. 2022.

ENAP. **Pesquisa estima que serão necessários até 655 mil servidores federais em 2050**. ENAP. 29 jun. 2022. Disponível em: <https://www.ena.gov.br/pt/acontece/noticias/pesquisa-estima-que-serao-necessarios-ate-655-mil-servidores-federais-em-2050>. Acesso em: 30 out. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, p. 184 e 185, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2022.

FONTAINHA, Fernando. **Seleção ruim de candidatos explica má qualidade do serviço público, diz pesquisador**. VEJA. 2 nov. 2018. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/educacao/selecao-ruim-de-candidatos-explica-ma-qualidade-do-servico-publico-diz-pesquisador/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2009.  
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GÓMEZ, Margarita. **Entenda quais são os 5 desafios para o serviço público brasileiro do futuro**. ENAP. 27 nov. 2020. Disponível em: <https://www.ena.gov.br/pt/acontece/noticias/entenda-quais-sao-os-5-desafios-para-o-servico-publico-brasileiro-do-futuro>. Acesso em: 30 nov. 2022.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Inteligência Emocional nas organizações**. Rio Grande do Sul: Unilasalle, 2018.

MERSINO, Anthony. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos**. M. Books, 2009.

NASCIMENTO, Jonas. **Funcionário Público e Servidor Público: entenda as diferenças**. Ampli. 6 dez. 2021. Disponível em: <https://blog.ampli.com.br/dicas/funcionario-publico-e-servidor-publico/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

ROCHA, Lucas. **Entenda o que é inteligência emocional e como buscar o equilíbrio da saúde mental**. CNN. 25 abr. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/entenda-o-que-e-inteligencia-emocional-e-como-buscar-o-equilibrio-da-saude-mental/>. Acesso em: 24 set. 2022.

ROCHA, Rosely. **Metade do funcionalismo público do país ganha menos de R\$ 3 mil, revela estudo**. CUT Brasil. 14 jun. 2021. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/metade-do-funcionalismo-publico-do-pais-ganha-menos-de-r-3-mil-revela-estudo-15f4>. Acesso em: 10 jan. 2023.

RODRIGUES, Daby de F. Farias Rodrigues; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; SANTOS, Josely Alves dos. **As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação**. Revista Prisma, p. 154-174, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49/41>. Acesso em: 7 nov. 2022.

SANTANA, Andressa; SOUZA, Alexandra Maria de; DAVID, Simone. **A Inteligência Emocional como Fator Produtivo e Motivacional no Setor Público**. In: Google Forms. Publicado em: 13 dez. 2022. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/1dj0D6WRRa5VgFE9-zr2lagn2oUP5tXBzPamTYV6Fvo/viewanalytics?pli=1&pli=1>.

SERTÃO, Alex. **A reforma da previdência e a aposentadoria compulsória do servidor público**. AudTCE/PI. 28 set. 2020. Disponível em: <https://www.audtcepi.org.br/a-reforma-da-previdencia-e-a-aposentadoria-compulsoria-do-servidor-publico-fonteprof-alex-sertao-especialista-em-direito-previdenciario-auditor-de-controle-externo-e-diretor-da-dfap-tce-pi/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. **A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT, vol. 2 – n. 1, p. 110-127, 2013.

SROUR, Robert Henry. **O servidor público, o compromisso e o foco na qualidade**. Youtube, 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=M947ee062XU>. Acesso em: 7 out. 2022.

STRUETT, Mirian Aparecida Micarelli. **Administração voltada à gestão pública**. UniCesumar, 2018.

TEIXEIRA, Josimar Martineli. **O desafio da seleção de pessoal estratégica no setor público: análise das limitações dos concursos públicos na avaliação das competências dos candidatos**. 2019. Monografia (Especialização) - Especialização em Gestão Pública no setor de saúde, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2019.

VASCO, António Branco. **Sinto e penso, logo existo. Abordagem Integrativa das Emoções**. PsiLogos, 40 e 41, 2013. Disponível em: <https://repositorio.hff.min-saude.pt/bitstream/10400.10/1100/1/Art3.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.