

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

*EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A STRATEGIC TOOL FOR PEOPLE MANAGEMENT IN PUBLIC
SERVICE: IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE QUALITY OF CITIZEN
SERVICE*

Nara Eliane Schaun Pelufê

MUST University, Estados Unidos

Adriane dos Santos Pinto

MUST University, Estados Unidos

Elenilton Bolson Noal

MUST University, Estados Unidos

Cláudia dos Santos Pinto

Universidad Americana, Paraguai

Beatriz Alcantara Puggina

MUST University, Estados Unidos

Fabiana Braga Campos

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/hv8dcy96>

Publicado em: 10.06.2026

Resumo: A inteligência emocional tem se destacado como um recurso relevante para a gestão de pessoas no serviço público, especialmente por sua relação com o clima organizacional, a qualidade das relações de trabalho e o atendimento prestado ao cidadão. Em instituições públicas, nas quais servidores e gestores lidam com demandas sociais, pressões administrativas e expectativas da população, as competências emocionais contribuem para fortalecer a comunicação, a empatia, a autorregulação e a cooperação entre as equipes. O objetivo geral deste trabalho é analisar a inteligência emocional como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas no serviço público, considerando suas contribuições para a melhoria do clima organizacional e da qualidade do atendimento ao cidadão. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada em estudos sobre inteligência emocional, gestão pública, liderança, clima organizacional e desenvolvimento de pessoas. Os resultados indicaram que a inteligência emocional favorece ambientes institucionais mais saudáveis, reduz conflitos, melhora a motivação dos servidores e fortalece práticas de liderança mais humanizadas. Conclui-se que sua incorporação às políticas de gestão de pessoas pode contribuir



para a valorização dos servidores e para a prestação de serviços públicos mais eficientes, respeitosos e sensíveis às necessidades sociais.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Gestão de pessoas. Serviço público. Clima organizacional. Atendimento ao cidadão.

Abstract: Emotional intelligence has emerged as a relevant resource for people management in public service, especially due to its relationship with organizational climate, the quality of work relationships, and the service provided to citizens. In public institutions, where employees and managers deal with social demands, administrative pressures, and public expectations, emotional competencies contribute to strengthening communication, empathy, self-regulation, and cooperation among teams. The general objective of this study is to analyze emotional intelligence as a strategic tool for people management in public service, considering its contributions to improving the organizational climate and the quality of service provided to citizens. The methodology adopted was bibliographic research, with a qualitative approach, based on studies about emotional intelligence, public management, leadership, organizational climate, and people development. The results indicated that emotional intelligence favors healthier institutional environments, reduces conflicts, improves employee motivation, and strengthens more humanized leadership practices. It is concluded that its incorporation into people management policies can contribute to the appreciation of public employees and to the provision of more efficient, respectful, and sensitive public services aligned with social needs.

Keywords: Emotional intelligence. People management. Public service. Organizational climate. Citizen service.

Introdução

A inteligência emocional tem assumido relevância crescente nas discussões sobre gestão de pessoas no serviço público, sobretudo porque as organizações públicas são formadas por relações humanas, demandas sociais complexas e situações cotidianas que exigem equilíbrio, escuta e responsabilidade. Nesse contexto, a qualidade do atendimento ao cidadão não depende apenas de normas, rotinas administrativas ou domínio técnico, mas também da capacidade dos servidores e gestores de lidarem com emoções, conflitos, pressões institucionais e expectativas da população. A gestão pública, ao reconhecer o servidor como agente central da entrega dos serviços, amplia sua atuação estratégica e passa a considerar o clima organizacional como elemento diretamente relacionado ao desempenho institucional.

No setor público, a inteligência emocional se articula à gestão de pessoas por favorecer relações mais equilibradas entre servidores, lideranças e cidadãos. Lamazon e Bispo (2021, p. 69) afirmam que “o serviço público é, sobretudo, desenvolvido por pessoas que possuem emoções e estas se conectam diretamente com o público interno e externo”, o que permite compreender que a atuação estatal envolve dimensões subjetivas que interferem tanto na convivência institucional quanto na percepção social sobre os

serviços prestados. Essa perspectiva reforça a necessidade de práticas gerenciais capazes de valorizar o diálogo, a empatia, a autorregulação e a cooperação no ambiente de trabalho.

A relação entre competências emocionais e produtividade também aparece como aspecto relevante para a melhoria do clima organizacional. Ao analisarem profissionais do setor público, Santana et al. (2023, p. 175) destacam 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”, indicando que os resultados institucionais não podem ser separados da qualidade das interações construídas no cotidiano laboral. Com isso, a inteligência emocional passa a ser compreendida como ferramenta estratégica para fortalecer vínculos, reduzir tensões e qualificar o atendimento oferecido à população.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: de que forma a inteligência emocional pode contribuir, como ferramenta estratégica da gestão de pessoas no serviço público, para a melhoria do clima organizacional e da qualidade do atendimento ao cidadão? Essa questão parte do entendimento de que a administração pública enfrenta desafios relacionados à motivação, ao relacionamento interpessoal, à liderança e à humanização dos serviços, exigindo práticas de gestão que ultrapassem o controle burocrático e incorporem dimensões emocionais, éticas e relacionais ao desenvolvimento dos servidores.

A escolha do tema se justificou pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a inteligência emocional como recurso estratégico na administração pública, considerando seus impactos sobre o bem-estar dos servidores, a cooperação entre equipes e a satisfação dos cidadãos. A pesquisa também se justificou pela relevância social do serviço público, cuja finalidade envolve atender demandas coletivas com eficiência, respeito e qualidade. Ao discutir essa temática, buscou-se contribuir para reflexões sobre políticas de gestão de pessoas mais humanizadas, voltadas à valorização do servidor, à melhoria das relações institucionais e ao fortalecimento da confiança entre Estado e sociedade.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a inteligência emocional como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas no serviço público, considerando suas contribuições para a melhoria do clima organizacional e da qualidade do atendimento ao cidadão. Para alcançar esse objetivo, adotou-se a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada na análise de artigos e trabalhos acadêmicos que discutem inteligência emocional, gestão de pessoas, clima organizacional, liderança e qualidade dos serviços públicos. Essa opção metodológica possibilita compreender o tema a partir de contribuições teóricas já produzidas, articulando conceitos e resultados apresentados pelos autores selecionados.

O trabalho está organizado em dois capítulos de desenvolvimento. O capítulo 1 apresenta a introdução, com a contextualização do tema, o problema de pesquisa, a justificativa, o objetivo geral e a metodologia adotada. O capítulo 2 discutirá a

inteligência emocional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas no serviço público, com atenção às suas contribuições para o clima organizacional e para a qualidade do atendimento ao cidadão. O capítulo 2.1 abordará os desafios e possibilidades de aplicação da inteligência emocional nas práticas de liderança, capacitação e humanização das relações no serviço público.

Inteligência emocional como estratégia na gestão pública

A inteligência emocional, no contexto da gestão pública, pode ser compreendida como uma competência estratégica relacionada à capacidade de reconhecer, compreender e administrar emoções nas relações de trabalho. No serviço público, essa competência assume relevância ainda maior porque os servidores lidam diretamente com demandas sociais, pressões institucionais, limitações administrativas e expectativas dos cidadãos. A gestão de pessoas, quando orientada por práticas humanizadas, contribui para fortalecer vínculos, reduzir conflitos e ampliar a qualidade das interações entre equipes, gestores e usuários dos serviços públicos.

A administração pública depende de relações humanas para transformar normas, políticas e procedimentos em atendimento efetivo à população. Por esse motivo, a inteligência emocional não deve ser vista como aspecto secundário, mas como dimensão ligada ao próprio funcionamento institucional. Lamazon e Bispo (2021, p. 69) afirmam que “não basta apenas equipamentos e rotinas no ambiente organizacional”, pois a atuação pública exige servidores preparados para lidar com emoções, conflitos e responsabilidades sociais. Essa compreensão aproxima a gestão de pessoas de uma perspectiva mais sensível às necessidades internas da organização e às demandas externas da sociedade.

A gestão de pessoas no setor público também se relaciona à melhoria do atendimento ao cidadão, uma vez que servidores emocionalmente equilibrados tendem a desenvolver relações mais respeitadas, comunicativas e colaborativas. De acordo com Feitosa Filho (2024), os órgãos públicos precisam reconhecer que seus ambientes são constituídos por pessoas que atuam no atendimento de outras pessoas, evidenciando a dimensão ética, humana e relacional do serviço público. Essa compreensão permite interpretar que a qualidade do atendimento não depende apenas de estruturas administrativas, mas também da forma como o servidor percebe seu papel social.

A inteligência emocional contribui para o clima organizacional ao favorecer a autorregulação, a empatia e a comunicação entre os membros das equipes. De acordo com Santana et al. (2023), o bom relacionamento com a equipe foi identificado pelos participantes da pesquisa como um atributo importante para a motivação no trabalho, evidenciando que as relações interpessoais interferem diretamente no engajamento dos servidores. Quando o ambiente institucional valoriza o respeito, a escuta e a confiança,

as atividades tendem a ser realizadas com maior cooperação, reduzindo tensões que comprometem a produtividade.

A liderança pública exerce papel decisivo nesse processo, pois gestores emocionalmente preparados conseguem conduzir equipes com maior equilíbrio diante de situações de pressão. Lamazon e Bispo (2021, p. 74) observam que “servidores entusiasmados, motivados e reconhecidos em suas funções por seu chefe, tendem a se dedicar mais em suas atividades”, o que reforça a importância do reconhecimento e da valorização no cotidiano institucional. A atuação do gestor, portanto, não deve limitar-se à distribuição de tarefas, pois também envolve mediação de conflitos, estímulo ao pertencimento e construção de um ambiente favorável ao desempenho coletivo.

A relação entre inteligência emocional, clima organizacional e qualidade do serviço público torna-se ainda mais evidente quando se observa que a desmotivação e a falta de confiança interferem no desempenho dos servidores. Santana et al. (2023, p. 175) registram que muitos profissionais 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.

Esse trecho demonstra que o clima institucional não é apenas consequência das práticas de gestão, mas também elemento que influencia diretamente a produtividade, a motivação e a qualidade dos serviços entregues à população.

A gestão pública contemporânea exige ações que integrem desenvolvimento técnico e competências socioemocionais. Barros et al. (2025, p. 4) afirmam que a capacitação no setor público deve abranger “habilidades socioemocionais, como liderança, comunicação, trabalho em equipe e inteligência emocional”, reconhecendo que a formação dos servidores precisa acompanhar as novas demandas institucionais. Essa perspectiva reforça que a inteligência emocional pode ser desenvolvida por meio de políticas de capacitação, programas de saúde mental, práticas de diálogo e estratégias de valorização profissional.

A inteligência emocional também se conecta à ética pública, pois servidores capazes de lidar melhor com emoções tendem a agir com mais responsabilidade, respeito e sensibilidade diante das necessidades dos cidadãos. Lamazon e Bispo (2021, p. 75) concluem que “um ambiente organizacional saudável propicia servidores satisfeitos com o trabalho e comprometidos em servir a sociedade”, evidenciando que o bem-estar interno repercute na finalidade social da administração pública. Dessa maneira, cuidar das relações institucionais significa também qualificar a forma como o Estado se apresenta à população.

Compreende-se, portanto, que a inteligência emocional funciona como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas no serviço público ao articular clima organizacional,

liderança, motivação e qualidade do atendimento ao cidadão. Sua aplicação favorece ambientes mais saudáveis, relações profissionais mais equilibradas e práticas administrativas mais humanizadas. Quando incorporada às políticas de gestão, ela contribui para superar modelos excessivamente burocráticos e fortalece uma cultura institucional orientada ao cuidado, à cooperação e ao compromisso com o interesse coletivo.

Desafios e possibilidades da inteligência emocional no serviço público

A aplicação da inteligência emocional no serviço público apresenta desafios que envolvem cultura institucional, modelos de liderança, formação dos servidores e reconhecimento das emoções como parte das relações de trabalho. Embora a administração pública seja orientada por normas, procedimentos e princípios legais, sua efetividade depende da atuação de pessoas que interpretam demandas, atendem cidadãos, enfrentam pressões e constroem vínculos profissionais. Por isso, pensar a inteligência emocional como prática de gestão significa reconhecer que o desempenho institucional também se forma nas interações cotidianas.

Um dos desafios centrais está na superação da ideia de que o domínio técnico é suficiente para garantir uma boa gestão. No exercício da liderança pública, a competência emocional se torna indispensável para decisões equilibradas, mediação de conflitos e fortalecimento das equipes. Segundo Santos et al. (2026), a eficácia gerencial não se limita ao domínio técnico, pois também envolve a capacidade de compreender emoções, regular tensões e conduzir pessoas com responsabilidade. Essa perspectiva amplia o sentido da liderança, aproximando-a de práticas mais humanas, colaborativas e sensíveis às demandas institucionais.

Outro obstáculo relevante refere-se à pouca valorização das habilidades socioemocionais nos processos de ingresso e desenvolvimento profissional no setor público. Santana et al. (2023, p. 166) observam que “competências essenciais, e nisso incluem-se as habilidades socioemocionais, são ignoradas”, indicando que a seleção e a formação de servidores ainda tendem a priorizar conhecimentos acadêmicos e técnicos. Essa limitação pode dificultar a construção de equipes preparadas para lidar com conflitos, acolher o cidadão e manter relações institucionais mais equilibradas. Quando tais competências são negligenciadas, o clima organizacional pode ser afetado por ruídos de comunicação, baixa confiança e desmotivação.

Santos et al. (2026, p. 10) destacam a relevância da inteligência emocional para a prática gerencial no serviço público ao afirmarem 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 por experiências acumuladas em situações de alta pressão.

Esse entendimento demonstra que a inteligência emocional não se limita a uma característica individual, pois também pode ser desenvolvida institucionalmente por meio de ações planejadas, práticas formativas e ambientes que favoreçam aprendizagem, escuta e cooperação.

A humanização das relações no serviço público também aparece como possibilidade concreta de transformação da gestão de pessoas. Conforme Lamazon e Bispo (2021), a reforma do Estado deve considerar, inicialmente, ações voltadas à humanização dos servidores públicos, uma vez que a melhoria do atendimento ao cidadão também depende do cuidado direcionado aos profissionais que executam os serviços. Essa visão permite compreender que servidores acolhidos, reconhecidos e emocionalmente apoiados tendem a atuar com maior compromisso, paciência e responsabilidade diante das demandas sociais.

As práticas de gestão podem favorecer esse processo quando incorporam ações contínuas de diálogo, escuta e cuidado com a saúde mental. Barros et al. (2025, p. 5) afirmam que “criar espaços de diálogo, promover ações voltadas à saúde mental e à qualidade de vida no trabalho” são iniciativas que impactam o desempenho organizacional, o que reforça a importância de políticas institucionais voltadas ao bem-estar dos servidores. Tais ações contribuem para reduzir conflitos, fortalecer o sentimento de pertencimento e criar condições para que a inteligência emocional seja vivenciada no cotidiano da administração pública.

Com isso, a inteligência emocional se apresenta como uma possibilidade estratégica para aproximar gestão de pessoas, clima organizacional e qualidade do atendimento ao cidadão. Sua efetivação exige liderança preparada, capacitação permanente, valorização dos servidores e abertura institucional para práticas mais humanizadas. Embora existam barreiras culturais e administrativas, o desenvolvimento das competências emocionais pode fortalecer a confiança interna, melhorar a comunicação entre equipes e ampliar a capacidade do serviço público de responder às necessidades da sociedade com ética, equilíbrio e sensibilidade.

Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a inteligência emocional como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas no serviço público, considerando suas contribuições para a melhoria do clima organizacional e da qualidade do atendimento ao cidadão. A partir da pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, foi possível compreender que a inteligência emocional contribui para a gestão pública ao favorecer relações mais equilibradas, comunicação mais eficiente, liderança mais humanizada e

maior capacidade de lidar com conflitos e pressões institucionais. O objetivo foi atendido ao demonstrar que o clima organizacional não depende apenas de normas, estruturas e procedimentos administrativos, mas também da forma como gestores e servidores reconhecem, regulam e expressam emoções no cotidiano do trabalho.

A análise permitiu identificar que a inteligência emocional atua como recurso estratégico para fortalecer a motivação, a cooperação e o compromisso dos servidores com a finalidade social do serviço público. Também se observou que práticas como capacitação socioemocional, valorização profissional, escuta ativa, promoção da saúde mental e liderança empática podem contribuir para ambientes institucionais mais saudáveis e para um atendimento ao cidadão mais respeitoso, sensível e eficiente. Conclui-se que incorporar a inteligência emocional à gestão de pessoas no serviço público representa uma possibilidade concreta de humanizar as relações de trabalho, aprimorar o desempenho das equipes e fortalecer a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Referências

- Barros, A. G. A., Rocha, R. J. A., & Ibiapina, I. R. P. (2025). *Gestão de pessoas no setor público: Práticas e reflexões*. Instituto Federal de Rondônia. <https://revistaacademicadalufofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/235/454>
- Feitosa Filho, A. A. (2024). *Gestão de pessoas na administração pública: Reflexões sobre os desafios do momento atual* [Monografia de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte].
- Lamazon, I. M., & Bispo, L. G. S. (2021). Inteligência emocional no serviço público. *Revista Eletrônica Casa de Makunaima*, 3(2), 68-75. https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/casa_de_makunaima/article/view/974
- Santana, A., Souza, A. M. de, & David, S. (2023). A inteligência emocional como fator produtivo e motivacional no setor público: Um estudo exploratório. *Revista Processando o Saber*, 15, 164-178. <https://www.fatecpg.edu.br/revista>
- Santos, A. da S., Carvalho, L. L., Rojas, M. L. V., Pereira, T. P. G., & Andrade, I. C. B. (2026). Inteligência emocional como diferencial para o desenvolvimento profissional de gestores do setor público. *Cadernos de Graduação: Ciências Humanas e Sociais*, 9(3), 9-25. <https://doi.org/10.17564/2316-3143.2026v9n3p9-25>