

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: o impacto no bem-estar organizacional<sup>1</sup>

## EMOTIONAL INTELLIGENCE: the impact on organizational well-being

SANTOS, Camilly Pereira dos<sup>2</sup>

CUNHA, Witalo Kelvy Aguiar da<sup>3</sup>

PAIVA, Jordana Guimarães<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo analisa o impacto da Inteligência Emocional na otimização do bem-estar e da eficácia organizacional, considerando os contextos contemporâneos marcados pela complexidade e incerteza. O objetivo central consiste em analisar e propor práticas organizacionais mais eficazes, fundamentadas no desenvolvimento da inteligência emocional dos colaboradores, visando à promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e emocionalmente equilibrado. O projeto de pesquisa adota uma abordagem qualitativa, mediante a realização de um estudo bibliográfico que engloba a análise crítica de obras teóricas e empíricas publicadas na última década, incluindo referências seminais da área. Os resultados obtidos indicam que a inteligência emocional, estruturada em pilares como autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais, exerce influência direta na redução do estresse ocupacional, na prevenção da síndrome de burnout, na melhoria do clima organizacional e no incremento da produtividade e do engajamento. Ademais, o estudo evidencia que a liderança emocionalmente inteligente atua como catalisadora de culturas organizacionais psicologicamente seguras e inclusivas, particularmente em ambientes de alta pressão ou em transição para paradigmas como o BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível). Conclui-se que a sistematização de programas de desenvolvimento da inteligência emocional, integrados à estratégia organizacional e respaldados pela legislação trabalhista, notadamente mediante a atualização da NR-01, constitui uma prática essencial para a sustentabilidade humana e operacional das instituições no século XXI.

**Palavras-chave:** inteligência emocional; bem-estar organizacional; liderança; clima organizacional; saúde mental.

### ABSTRACT

This article analyzes the impact of Emotional Intelligence on optimizing well-being and organizational effectiveness, considering contemporary contexts marked by complexity and uncertainty. The main objective is to analyze and propose more

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Mais - UNIMAIS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, no segundo semestre de 2025.

<sup>2</sup> Acadêmico(a) do 8º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: [camilypereira@aluno.facmais.edu.br](mailto:camilypereira@aluno.facmais.edu.br).

<sup>3</sup> Acadêmico(a) do 8º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: [witalocunha@aluno.facmais.edu.br](mailto:witalocunha@aluno.facmais.edu.br).

<sup>4</sup> Professor(a)-Orientador(a). Mestra em Psicologia PUC-GO/ Especialista em Gestão de Pessoas/ Bacharel em Administração. Docente do Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: [jordana@facmais.edu.br](mailto:jordana@facmais.edu.br).

effective organizational practices based on the development of employees emotional intelligence, aiming to promote a healthier, more productive, and emotionally balanced work environment. The research adopts a qualitative approach, through a bibliographic study that encompasses the critical analysis of theoretical and empirical works published in the last decade, including seminal references in the field. The results obtained indicate that emotional intelligence, structured on pillars such as self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills, has a direct influence on reducing occupational stress, preventing burnout syndrome, improving the organizational climate, and increasing productivity and engagement. Furthermore, the study shows that emotionally intelligent leadership acts as a catalyst for psychologically safe and inclusive organizational cultures, particularly in high-pressure environments or in transition to paradigms such as BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible). It is concluded that the systematization of emotional intelligence development programs, integrated into organizational strategy and supported by labor legislation, notably through the updating of NR-01, is an essential practice for the human and operational sustainability of institutions in the 21st century.

**Keywords:** emotional intelligence; organizational well-being; leadership; organizational climate; mental health.

## 1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (IE) refere-se à capacidade de identificar e compreender tanto as próprias emoções quanto as dos outros, permitindo seu gerenciamento de maneira eficaz. O conceito foi inicialmente desenvolvido e disseminado em 1990 pelos pesquisadores Peter Salovey e John Mayer. Contudo, foi em 1995 que a temática ganhou notoriedade internacional com a publicação do livro *Inteligência Emocional*, de autoria do psicólogo e PhD Daniel Goleman, que se tornou um best-seller (o mais vendido) e popularizou o tema. Neurologicamente, a amígdala processa as emoções de forma imediata, enquanto o córtex permite uma resposta racional e ponderada, evidenciando a interação entre emoção e razão.

Em ambientes corporativos dinâmicos, a IE torna-se uma competência estratégica, essencial para resolver conflitos, fortalecer relacionamentos e aumentar a produtividade. Dados do IBGC (2023) indicam que 67% das empresas que investem em treinamento emocional observam até 30% mais satisfação no trabalho. Esse papel ganha ainda mais destaque com a transição do paradigma VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) para o BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível), que exige resiliência, clareza cognitiva e liderança emocionalmente inteligente (Cascio, 2020).

Posteriormente, surgiu o conceito TUNA (Turbulento, Incerto, Novo e Ambíguo), que distingue a acelerada transformação no mundo exterior. Essa expressão destacou a necessidade de reconhecer convergências, prestar atenção aos indicadores de alerta precoce e adaptar-se a um ambiente difícil e imprevisível. Logo, nos deparamos com um cenário RUPT na era pós-pandemia, a partir dos anos 2020, que simboliza um mundo Acelerado, Imprevisível, Paradoxal e Complexo.

O problema central que nos levou a essa pesquisa foi que, embora muitas empresas reconheçam teoricamente a importância da Inteligência Emocional, poucas conseguem implementar esse conceito na prática. Existe uma lacuna entre saber que o tema é relevante e aplicá-lo efetivamente no cotidiano organizacional, seja na liderança, na comunicação interna ou na gestão de pessoas. Com base nisso, formulou-se a seguinte pergunta central da pesquisa: como a inteligência emocional pode ser implementada de forma estratégica nas organizações para

promover bem-estar, satisfação e eficácia, superando a distância entre teoria e prática? Afinal, em um mundo cada vez mais marcado pela aceleração e pela incerteza, a capacidade de lidar com as emoções (próprias e alheias) deixa de ser um diferencial e se torna uma condição essencial para a sobrevivência e a evolução das organizações.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e propor práticas que utilizem a Inteligência Emocional para fortalecer o bem-estar e o desempenho nas organizações. Para alcançar esse objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos: diagnosticar competências emocionais associadas ao desempenho; investigar o papel da liderança na modelagem da IE; mapear fatores de estresse ocupacional; e analisar a relação entre IE e indicadores como produtividade, satisfação e clima organizacional.

Este trabalho não é apenas teórico. Ele nasce de uma necessidade concreta: a Inteligência Emocional como alavanca real para a saúde mental, a produtividade e a sustentabilidade das organizações. A pesquisa se justifica em três dimensões complementares, denominadas “triângulo de relevância”: (1) Relevância acadêmica: o estudo contribui para a literatura ao relacionar Inteligência Emocional com modelos contemporâneos, como o BANI, demonstrando como esse conceito se adapta ao contexto atual; (2) Relevância prática: são apresentadas diretrizes aplicáveis por líderes, empresas e setores de recursos humanos para melhorar o bem-estar e a performance organizacional; (3) Relevância social: ambientes psicologicamente seguros reduzem o adoecimento, fortalecem os relacionamentos interpessoais e promovem qualidade de vida.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico. Isso significa que buscou-se compreender profundamente o tema com base em livros, artigos científicos, relatórios institucionais e estudos recentes. A seleção bibliográfica priorizou obras publicadas nos últimos 10 anos, garantindo atualidade, sem negligenciar os clássicos da Inteligência Emocional, como Goleman e Salovey & Mayer. Adicionalmente, foram utilizados relatórios de instituições como IBGC, OMS, IPEA e IBGE, que trazem dados confiáveis sobre bem-estar, saúde mental e comportamento organizacional.

## **2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Este estudo vislumbra a inteligência emocional além de uma habilidade exclusivamente funcional, reduzida a técnicas de controle emocional ou a ferramentas de produtividade no ambiente corporativo. Sob essa ótica, é apropriado focar em estudos que abordam a inteligência emocional como um conceito multifacetado que pode impactar as interações sociais e profissionais, bem como o desenvolvimento pessoal. Nesse sentido, este estudo se insere na discussão baseada nos fundamentos teóricos de Goleman (1995) e Salovey e Mayer (1990), que enfatizam a inteligência emocional como um componente crucial para a resiliência e a adaptação em situações dinâmicas e desafiadoras.

As iniciativas de fomento da inteligência emocional se fundamentam, frequentemente, no equilíbrio entre autopercepção e regulação das emoções, visando promover bem-estar psicológico e relações interpessoais mais saudáveis. Nessa medida, a IE se estrutura em cinco pilares: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais, os quais permitem ao indivíduo não apenas gerenciar suas próprias emoções, mas também influenciar positivamente seu entorno (Goleman, 1995).

Quanto a isso, Salovey e Mayer (1990) destacam que a inteligência emocional não se limita a uma capacidade inata, mas envolve um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Assim, indivíduos emocionalmente inteligentes desenvolvem habilidades para enfrentar adversidades, tomar decisões

mais assertivas e estabelecer vínculos sociais mais sólidos. Dessa maneira, a inteligência emocional é reconhecida tanto como uma habilidade individual quanto como um pilar essencial na construção de ambientes colaborativos e sustentáveis (Goleman, 1995).

É importante destacar a evolução do modelo de Salovey e Mayer (1997), que organiza a IE em quatro ramos interdependentes: (1) Percepção e identificação das emoções; (2) Facilitação emocional do pensamento; (3) Compreensão das emoções e sua progressão; e, (4) Regulação consciente das emoções para promover crescimento. Essa estrutura oferece uma base mensurável para avaliar o desenvolvimento da IE, complementando os modelos de Goleman (1995) e Bar-On (1997).

O modelo de quociente emocional (QE) desenvolvido por Bar-On enfatiza a importância da adaptabilidade e do gerenciamento do estresse. Em "O Inventário de Quociente Emocional (EQ-i)", o pesquisador evidencia que "a inteligência emocional prediz significativamente o bem-estar psicológico e o desempenho no trabalho" (Bar-On, 1997, p. 14).

Desse modo, a autonomia emocional passa a depender da habilidade de articular diferentes dimensões da IE, consistindo na habilidade de equilibrar autoconhecimento, controle emocional e interação social. Como ressalta Goleman (1995), a inteligência emocional não se limita ao sucesso profissional, mas se estende à qualidade de vida e à capacidade de enfrentar transformações sociais com maior resiliência. Para compreender como essa autonomia se constrói na prática, é fundamental dissecar os seus domínios constituintes.

## 2.1 Domínios da Inteligência Emocional

O desenvolvimento da inteligência emocional inicia-se pelo autoconhecimento emocional, definido como a capacidade de reconhecer e interpretar as próprias emoções e seus impactos no comportamento profissional. Salovey e Mayer (1990, p. 189) afirmam que "esta consciência emocional constitui a base para as demais habilidades emocionais".

Na prática organizacional, profissionais dotados dessa competência demonstram maior capacidade de reconhecer estados emocionais como estresse ou frustração, permitindo-lhes adotar respostas estratégicas em vez de reações impulsivas que poderiam comprometer o clima organizacional. Goleman (1995) afirma que:

Concorda com os cinco principais domínios da inteligência emocional de Salovey: conhecer as próprias emoções, autoconsciência, reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre; gerenciar as emoções, a capacidade de lidar com os sentimentos de forma apropriada; reconhecer emoções nos outros, empatia, consciência social; lidar com relacionamentos, habilidade em gerenciar as emoções nos outros (Goleman 1995, p. 45).

Entretanto, reconhecer as próprias emoções é insuficiente. A autorregulação emocional emerge como competência complementar essencial, caracterizando-se pela habilidade de gerenciar eficazmente as próprias emoções. Conforme demonstram Salovey e Mayer (1997), indivíduos com elevada capacidade de autorregulação conseguem transformar emoções negativas em ações produtivas, reduzindo significativamente a ocorrência de desentendimentos interpessoais e fomentando ambientes laborais mais equilibrados.

A motivação intrínseca representa outro componente fundamental da inteligência emocional no contexto laboral. Diferentemente de motivações extrínsecas baseadas em recompensas materiais, Goleman (1998) destaca que profissionais intrinsecamente motivados orientam-se por propósitos significativos,

demonstrando notável resiliência frente a desafios e capacidade de inspirar seus pares. Essa percepção é reforçada por Ryan e Deci (2000, p. 68), que afirmam: “ambientes organizacionais que valorizam a autonomia e o significado do trabalho costumam apresentar índices superiores de satisfação e produtividade entre seus colaboradores”.

A capacidade de reconhecer e se conectar com os sentimentos dos outros é conhecida como empatia, e é uma habilidade crucial para uma liderança bem-sucedida. O desenvolvimento da empatia pode ter um impacto significativo na coesão da equipe em ambientes de negócios marcados por prazos apertados e circunstâncias estressantes. Goleman (1998) e Barrett-Lennard (1981) demonstraram que a competência empática aprimora consideravelmente as relações de confiança e promove processos colaborativos, que são fundamentos essenciais para a preservação de ambientes organizacionais positivos.

A importância prática das habilidades sociais faz com que elas se destaquem como um complemento a esse conjunto de competências. Em consonância com Robbins e Judge (2014), profissionais altamente qualificados em comunicação assertiva, negociação e resolução de conflitos não apenas melhoram o ambiente de trabalho, mas também promovem maior eficácia operacional.

De forma geral, a aplicação sistemática desses componentes da inteligência emocional produz impactos mensuráveis no ambiente corporativo. Boyatzis e McKee (2005) demonstram que organizações com líderes emocionalmente competentes e preparados apresentam índices significativamente superiores de engajamento e retenção de talentos.

Para as organizações, investir no desenvolvimento da inteligência emocional de seus colaboradores representa uma estratégia eficaz para converter desafios operacionais em vantagens competitivas. Conforme evidenciado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022), tal investimento não apenas minimiza custos com rotatividade, como também potencializa os resultados operacionais, mediante o aumento da satisfação e da produtividade no trabalho. Dentro deste conjunto de competências, um domínio que merece atenção particular pela sua natureza paradoxal é o da vulnerabilidade.

### 2.1.1 Vulnerabilidade

A vulnerabilidade, muito além de ser uma fraqueza, emerge nas pesquisas contemporâneas como pilar essencial na formação de organizações mais autênticas, inovadoras e humanizadas. Redefine-se radicalmente esse conceito ao entender que a vulnerabilidade é o berço da inovação, da criatividade e da mudança. Essa perspectiva revolucionária desloca a vulnerabilidade da posição de fragilidade para o centro de desenvolvimento organizacional, transformando-a em alicerce para conexões genuínas e crescimento coletivo (Brown, 2012).

No contexto organizacional, a vulnerabilidade é demonstrada pela coragem de líderes e funcionários em reconhecer suas limitações, expressar suas preocupações e enfrentar obstáculos sem qualquer garantia de sucesso. O primeiro dever de um líder é definir a realidade e o último é dizer obrigado. Entre esses dois extremos, ele precisa ser um servo. Essa perspectiva destaca a necessidade de autenticidade e humildade na liderança de equipes, nas quais a vulnerabilidade bem gerenciada se torna um fator motivador (Drucker, 2001).

A conexão entre vulnerabilidade e liderança eficaz ganha contornos ainda mais nítidos nas pesquisas de Amy Edmondson (2019), que demonstra como equipes psicologicamente seguras, aquelas em que as pessoas se sentem confortáveis para ser imperfeitas, destacam-se pela inovação e aprendem. Seus estudos em organizações de alta performance revelam que a permissão para errar e

a abertura ao diálogo franco criam ambientes onde os talentos florescem e os resultados se multiplicam.

No entanto, essa abordagem não está isenta de críticas e nuances. Hans Eysenck (2000) advertia que a supervalorização da exposição emocional pode levar a ambientes pouco estruturados, onde a performance é negligenciada. Um contraponto importante reafirma a importância de equilibrar vulnerabilidade com inteligência emocional, garantindo que a abertura não se transforme em descontrole, mas sim em ferramenta estratégica (Salovey; Mayer, 1997).

Na prática organizacional, especialmente em empresas que operam em setores de alta pressão, a vulnerabilidade pode ser o diferencial transformador. Kim Scott (2017) oferece um modelo aplicável através do conceito de "radical candor", que combina cuidado genuíno com desafio direto. Quando líderes demonstram a coragem de dizer "não sei, mas vamos aprender juntos", criam culturas nas quais a aprendizagem contínua substitui a cultura da culpa, e os erros se transformam em degraus para a excelência.

O pai da psicologia positiva, Martin Seligman (2011), apoia essa perspectiva, demonstrando como as empresas que promovem a resiliência (que se baseia especificamente no reconhecimento e na abordagem da vulnerabilidade) desenvolvem uma maior capacidade de adaptação a mudanças e desastres. Em conformidade com sua pesquisa, equipes que incentivam a comunicação sobre os desafios apresentaram taxas muito menores de burnout e turnover.

A síntese desse construto está presente na obra de Brené Brown (2012, p. 45), que define vulnerabilidade como "a disposição de se expor emocionalmente, assumir riscos interpessoais e aceitar a incerteza". Em sua afirmação emblemática: "A vulnerabilidade soa como verdade e se parece com coragem. A verdade e a coragem nem sempre são agradáveis, mas nunca são fraqueza" (Brown, 2012, p. 67), a autora reforça que a autenticidade emocional é um pilar para relações organizacionais eficazes.

Uma pesquisa de 2023 da MIT Revista de Gestão Sloan com 1.850 líderes globais identificou que líderes que demonstram vulnerabilidade autêntica (diferente de incompetência) têm equipes 42% mais engajadas e 57% mais inovadoras. O desafio contemporâneo é equilibrar vulnerabilidade com autoridade, criando aquilo que se chama "liderança corajosa" (Brown, 2021).

Na atualidade, essa coragem de aceitar a imperfeição humana diferencia as empresas que simplesmente sobrevivem daquelas que criam culturas resilientes e criativas, caracterizadas por mudanças exponenciais e complexidade sistêmica. Estudos como os de Edmondson (2019) corroboram essa perspectiva, demonstrando que organizações que normalizam a vulnerabilidade apresentam maior adaptabilidade e engajamento. Ao compreender a vulnerabilidade como uma força, abre-se caminho para quantificar os benefícios tangíveis que a Inteligência Emocional, que a sustenta, pode gerar no ambiente corporativo.

## 2.1.2 Benefícios da Inteligência Emocional no ambiente corporativo

Organizações que buscam alcançar a excelência operacional e a sustentabilidade descobriram que a inteligência emocional (IE) é uma vantagem competitiva fundamental. De acordo com Daniel Goleman (1998, p. 24), "a capacidade de gerenciar as emoções em si mesmo e nos outros constitui uma competência crítica para líderes e equipes". Essa capacidade torna-se ainda mais importante nos negócios modernos, em que as conexões interpessoais estão se tornando mais complexas. Ela tem um impacto direto na cultura corporativa, na eficácia operacional e na retenção de funcionários qualificados.

Pesquisas recentes demonstram que organizações que priorizam o desenvolvimento da IE colhem resultados significativos. Um estudo da Revista de

Negócios de Harvard (2022) revela que organizações com líderes emocionalmente inteligentes apresentam 30% menos rotatividade de funcionários e 25% mais satisfação no trabalho. Essas informações corroboram a afirmação de Salovey e Mayer (1990) de que a inteligência emocional (IE) desempenha um papel crucial no equilíbrio entre as demandas racionais e emocionais no ambiente de trabalho.

Um dos benefícios mais evidentes aparece no manejo de desentendimentos. Conforme Kenneth Nowack (2017, p. 112), "organizações são ecossistemas sociais complexos: os desentendimentos são inevitáveis, mas a forma como são resolvidos define seu sucesso ou fracasso". A inteligência emocional permite que gestores identifiquem tensões antes que elas escalem, utilizando ferramentas como escuta ativa e comunicação não-violenta. Richard Boyatzis (2006) complementa essa visão ao mostrar que líderes com alta IE criam ambientes onde os colaboradores se sentem seguros para expressar ideias e preocupações, fator crucial para inovação em ambientes competitivos.

A resiliência organizacional é outra vantagem comprovada. Martin Seligman (2011), em seus estudos sobre otimismo aprendido, demonstra que equipes emocionalmente inteligentes se recuperam mais rápido de crises e adaptam-se melhor às mudanças de mercado. Esse aspecto é especialmente significativo em contextos de instabilidade econômica e transformação digital. Uma pesquisa da McKinsey & Company (2021) com 200 organizações globais mostrou que aqueles com programas de desenvolvimento emocional tiveram 40% mais capacidade de adaptação em cenários de crise.

Como destaca McKee (2015), nas organizações modernas, cada interação importa: um gestor que compreende as emoções de sua equipe multiplica seu capital humano. Quando líderes desenvolvem autoconhecimento, autorregulação e empatia, criam culturas organizacionais em que os colaboradores não apenas trabalham, mas se engajam verdadeiramente aos propósitos organizacionais.

Contudo, é importante ressaltar as limitações apontadas por críticos como Locke (2005, p. 67), que alerta que "a IE não substitui competências técnicas e estratégicas, mas deve complementá-las". O desafio está em equilibrar o desenvolvimento emocional com as demandas operacionais do dia a dia. Os notórios benefícios da IE no ambiente de trabalho evidenciam a necessidade de se compreender como tais competências podem ser sistematicamente desenvolvidas por indivíduos e organizações.

## **2.2 Desenvolvendo a Inteligência Emocional**

O caminho de desenvolvimento da IE inicia-se pelo autoconhecimento emocional, base fundamental para todas as demais competências. Goleman (1995) descreve essa etapa como a pedra angular da inteligência emocional, a consciência de nossos próprios estados internos, preferências, recursos e intuições. Em outras palavras, quanto mais a pessoa se conhece, mais preparada ela está para lidar com suas emoções de forma equilibrada e consciente.

Estudos indicam que práticas simples, como a autorreflexão diária e a preservação de diários emocionais, como proposto por Brown (2012), ampliam a habilidade de reconhecer padrões afetivos e seus gatilhos, facilitando a regulação posterior. Evidências de neuroimagem (Rock, 2023) revelam que o treinamento em IE produz mudanças estruturais mensuráveis no cérebro, incluindo aumento da densidade da massa cinzenta no córtex pré-frontal (região responsável pela regulação emocional) e fortalecimento das conexões com a amígdala (centro emocional). Estas descobertas explicam biologicamente a melhoria de 34% na tomada de decisão sob estresse observada em profissionais com IE desenvolvida.

Salovey e Mayer (1997) afirmam que a autorregulação emocional exige a capacidade de transformar emoções negativas em energia produtiva,

redirecionando impulsos para fins adaptativos. Essa competência é essencial em um ambiente organizacional. De acordo com Amy Edmondson (2019), líderes que cultivam pausas reflexivas antes de reagir criam ambientes onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado, e não como fracassos. Por exemplo, programas de treinamento baseados em simulação de conflitos têm sido bem sucedidos no desenvolvimento dessa habilidade.

Outro pilar essencial da inteligência emocional é a empatia, que às vezes é confundida com simpatia. A empatia é definida por Goleman (1995) como a capacidade de compreender as emoções alheias por meio de suas perspectivas únicas, não das nossas. Para desenvolvê-la, Kenneth Nowack (2017) sugere técnicas como a escuta ativa e a "leitura emocional" de linguagens não verbais, micro expressões faciais, tom de voz e postura. Estudos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH, 2022) revelaram que equipes treinadas em comunicação empática registraram um crescimento de 40% na resolução colaborativa de problemas.

Por fim, as habilidades sociais são o elo que conecta outros talentos e, por vezes, são negligenciadas em iniciativas de desenvolvimento. Em observância à teoria da mentalidade de crescimento de Carol Dweck (2006), uma mentalidade de crescimento aplicada aos relacionamentos interpessoais aprimora a capacidade de negociar, inspirar e mediar conflitos. A mentoria reversa e o feedback 360° são duas estratégias que se mostraram eficazes para aprimorar essas habilidades em ambientes corporativos.

Desenvolver a inteligência emocional constitui um processo em constante evolução que exige teoria, prática e reflexão contínua. Como sintetiza Goleman (1995), assim como um músculo, a IE se fortalece com o uso consciente e se atrofia com a negligência. Para organizações, investir nesse desenvolvimento não é um gasto, mas um catalisador de culturas mais resilientes e inovadoras, especialmente em cenários de incerteza, nos quais a adaptabilidade emocional se torna vantagem competitiva. O desenvolvimento da Inteligência Emocional culmina em sua aplicação prática, em que o papel do líder se destaca como o catalisador mais crítico para a criação de um ambiente emocionalmente saudável e produtivo.

### 2.2.1 Papel do líder dentro de uma organização

Nas empresas modernas, a função do gestor vai além do gerenciamento de tarefas, abrangendo uma componente estratégica e humana essencial para o sucesso da organização. Conforme Drucker (2001, p. 45), considerado o pai da administração moderna, "a primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade e a última é agradecer". Ele é um servo entre esses dois extremos, o que evidencia a complexidade da boa liderança.

Daniel Goleman (2000, p. 82), em seus estudos sobre liderança emocional, identificou seis estilos distintos de liderança, demonstrando que "os líderes mais eficazes não se limitam a um único estilo, mas alternam entre eles conforme as necessidades organizacionais". Essa flexibilidade comportamental revela-se crucial em ambientes empresariais progressivamente mais complexos e dinâmicos.

Bernard Bass (1985, p. 20) estabeleceu a teoria da liderança transformacional, que destaca a função do líder como agente de mudança, capaz de "inspirar os seguidores a transcender seus interesses pessoais em favor de objetivos coletivos". No contexto atual, em que as organizações exigem não apenas eficiência operacional, mas também a capacidade de inovar e se adaptar, essa ideia torna-se especialmente relevante.

John Kotter (1996, p. 25) estabelece uma distinção fundamental entre gestão e liderança, argumentando que "enquanto a gestão lida com complexidade, a liderança lida com mudança". Essa diferenciação é especialmente relevante para



entender a função estratégica do líder na condução de transformações organizacionais.

A perspectiva da liderança ao serviço, proposta por Robert Greenleaf (1977, p. 15), oferece uma perspectiva humanizada, sugerindo que “o verdadeiro líder serve primeiro, colocando as demandas alheias à frente das suas”. Essa filosofia tem ganhado crescente reconhecimento como modelo eficaz para construir organizações sustentáveis e éticas.

Contudo, Warren Bennis (1989, p. 37) adverte que “a liderança não pode ser reduzida a fórmulas simplistas ou receitas prontas”, lembrando que cada contexto organizacional demanda adaptações específicas. Essa visão é corroborada por estudos recentes que enfatizam a importância da inteligência contextual na prática da liderança. A efetividade da liderança, entretanto, é severamente testada em contextos de desgaste profissional, nos quais a Inteligência Emocional se revela um fator protetivo fundamental contra condições como a Síndrome de Burnout.

### **2.3 Burnout e Saúde Ocupacional**

Diante da realidade do mundo do trabalho contemporâneo, observa-se como fundamental o reconhecimento da Síndrome de Burnout como fenômeno ocupacional crítico, particularmente em profissões com alta demanda emocional, visto que a saúde ocupacional valoriza a harmonia entre produtividade e bem-estar psicossocial. Tal constatação favorece a compreensão do Burnout como processo multidimensional, que envolve tanto fatores individuais quanto organizacionais (Maslach; Leiter, 1997), o que acaba demandando intervenções sistêmicas, devido à natureza complexa dessa síndrome (Schaufeli; Enzmann, 1998).

Vale ainda ressaltar os três componentes centrais do Burnout estabelecidos por Maslach e Jackson (1981, p. 99-101): “a sensação de estar emocionalmente esgotado” (exaustão emocional), “o desenvolvimento de atitudes cínicas e impessoais” (despersonalização), e “a tendência a se autoavaliar negativamente no trabalho” (redução da realização profissional). Sobre o tema, a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2019, p. 129) ressalta a relevância de identificar o Burnout como “síndrome resultante do estresse crônico no local de trabalho não gerenciado adequadamente”, incorporando-o à CID-11 como fenômeno ocupacional.

Diante dessa perspectiva, Bianchi (2021, p. 45) demonstra como “a prevalência de Burnout aumentou significativamente durante a pandemia”, particularmente entre profissionais de saúde e educação, reforçando a necessidade de políticas organizacionais preventivas. Nesse sentido, Maslach e Leiter (1997, p. 42-68) identificam seis áreas críticas para intervenção: volume de tarefas, controle, recompensas, comunidade, justiça e valores organizacionais, aspectos que, quando negligenciados, “excedem os limites do que é humanamente sustentável” (p. 42).

Pesquisas recentes demonstram que a IE atua como fator protetivo contra a Síndrome de Burnout. Um estudo longitudinal de Kotsou (2023) com 1.200 profissionais mostrou que indivíduos com altos níveis de IE apresentaram 45% menos probabilidade de desenvolver Burnout, mesmo em ambientes de alta demanda. A autorregulação emocional mostrou-se particularmente eficaz na mitigação da exaustão emocional. A prevenção do Burnout e a promoção da saúde ocupacional são, hoje, não apenas uma questão de bem-estar, mas também de conformidade legal, com a legislação trabalhista brasileira incorporando progressivamente a obrigatoriedade de ações nessa frente.

### **2.4 NR-01 e Legislação Trabalhista**

As Normas Regulamentadoras (NRs) constituem um conjunto de diretrizes estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) visando garantir a

segurança e a saúde dos trabalhadores no Brasil. Atualmente, o país conta com 38 Normas Regulamentadoras, embora apenas 36 estejam em vigor, já que a NR-2 (Inspeção Prévia) e a NR-27 (Registro Profissional do Técnico de Segurança do Trabalho) foram oficialmente revogadas. A NR-2 foi cancelada porque a exigência de inspeção prévia para a abertura de empresas foi extinta, tornando-a obsoleta. Já a NR-27 perdeu sua pertinência à medida que o registro e a fiscalização dos Técnicos de Segurança do Trabalho passaram a ser regulados por outras legislações específicas, como as normas do Ministério da Educação e do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA/CREA).

Essas revogações integram uma iniciativa estatal permanente de atualização e simplificação do arcabouço normativo, eliminando disposições redundantes ou superadas. As NRs remanescentes abrangem aspectos específicos da segurança e saúde no trabalho e aplicam-se obrigatoriamente a todas as organizações que contratam colaboradores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Seus principais objetivos abrangem: orientar gestores e colaboradores sobre medidas preventivas contra acidentes e doenças ocupacionais; preservar a integridade física e psíquica dos trabalhadores; definir diretrizes claras acerca do espaço de trabalho; e, incentivar uma cultura empresarial focada na prevenção.

Nesse contexto, a Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) ocupa posição central, pois estabelece as disposições gerais para a implementação de todas as demais diretrizes de segurança e saúde no trabalho no país. Conforme destaca Pina Ribeiro (2022, p. 45), “a NR-01 constitui a base legal sobre a qual se ergue todo o sistema normativo de segurança e saúde do trabalho no Brasil”.

Instituída originalmente pela Portaria MTb nº 3.214, de 8 de junho de 1978, a NR-01 vem sendo revisada regularmente para acompanhar as transformações do mundo do trabalho. Ela se aplica a todos os empregadores e trabalhadores (urbanos e rurais) e estabelece as diretrizes básicas para a administração de riscos ocupacionais, incluindo a obrigatoriedade de cumprimento das demais NRs, conforme previsto no artigo 157 da CLT: “Cabe às empresas cumprir e fazer cumprir as diretrizes de segurança e medicina do trabalho” (Brasil, 1943).

Sob essa perspectiva, a organização do sistema de gestão em Saúde e Segurança do Trabalho (SST), nos termos da NR-01, deve considerar que “a segurança do trabalho não se trata apenas de cumprimento burocrático, mas sim um conjunto de ações preventivas que demandam comprometimento organizacional” (Maciel, 2020, p. 112). A norma estabelece princípios fundamentais, como a hierarquia de controles, o envolvimento dos colaboradores e a melhoria contínua: elementos essenciais para a efetividade das ações preventivas (Costa, 2019).

Esses preceitos se fundamentam no diálogo social e na gestão participativa, conforme regulamentado pela Portaria nº 787/2018 do Ministério do Trabalho, que define as atribuições das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs). Nesse sentido, como observa Lacaz (2017, p. 92), “a participação dos trabalhadores na gestão da segurança é não apenas um direito, mas fator determinante para o sucesso das ações preventivas”.

Araújo e Iguti (2016, p. 34) reforçam essa visão ao ressaltar que “os programas mais eficazes de segurança no trabalho são aqueles que integram liderança comprometida, participação ativa dos trabalhadores e avaliação sistemática de resultados”. Esse resultado reforça o princípio da NR-01, que demanda a participação de todos os escalões organizacionais na gestão da segurança. Com isso, busca-se compreender que a aplicação da norma vai muito além do cumprimento formal de exigências legais. Como destacam Dias e Hoefel (2018, p. 15), “a verdadeira prevenção exige mudança cultural nas organizações, com adoção de valores que priorizem a saúde e segurança como elementos estratégicos”.

Contudo, a implementação efetiva da NR-01 enfrenta desafios significativos, especialmente porque “muitas empresas ainda adotam abordagens reativas, focadas no simples cumprimento burocrático das exigências legais” (Oliveira; Sarti, 2021, p. 78). Essa situação é particularmente crítica em organizações que carecem de recursos técnicos e financeiros para implementar sistemas robustos de gestão em SST (FUNDACENTRO, 2020).

A complexidade aumentou com a recente e histórica inclusão da saúde mental no escopo da NR-01: uma mudança sem precedentes, já que nenhuma outra norma regulamentadora tratava dessa questão anteriormente. Assim, nenhuma organização no Brasil tinha a obrigação legal de zelar pela saúde mental no trabalho antes dessa atualização.

Essa transformação responde a um cenário de crescente preocupação com o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Na esteira da pandemia de Covid-19, a saúde mental passou a ocupar posição central nas agendas governamental e empresarial, impulsionada pelo retorno ao trabalho presencial, pelo aumento da pressão produtiva e pelo agravamento de quadros como depressão, ansiedade e burnout.

Em 2022, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu oficialmente o burnout como uma síndrome ocupacional. Já em 2024, o Ministério da Saúde atualizou a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), incluindo transtornos como ansiedade, depressão, burnout e até tentativas de suicídio como condições passíveis de reconhecimento como doenças ocupacionais. Diante desse contexto, tornou-se imperativo atualizar a NR-01 para refletir essas novas realidades.

A nova diretriz da NR-01, publicada no Diário Oficial da União em 28 de agosto de 2024, entrou em vigor em 26 de maio de 2025, concedendo às empresas um período de nove meses para se adaptarem. Entre as principais mudanças está a obrigatoriedade de identificar, avaliar e controlar riscos psicossociais através do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR): documento técnico e estratégico que passa a incorporar não apenas riscos físicos e ambientais, mas também elementos associados ao estresse, à carga de trabalho, à violência psicológica e à organização do trabalho. Assim, as empresas devem atualizar seus PGRs, realizar diagnósticos detalhados e implementar medidas concretas para mitigar esses riscos, contribuindo ativamente para a promoção da saúde mental no ambiente laboral.

O descumprimento dessas novas exigências poderá acarretar penalidades rigorosas. As organizações em desconformidade ficarão expostas à aplicação de multas, paralisação de atividades (embargos), interdição de setores e à obrigatoriedade de firmar termos de ajuste de conduta. Ademais, os representantes legais das empresas podem ser alvo de ações judiciais nas esferas cível e criminal, especialmente quando ocorrem acidentes de trabalho graves ou fatais em virtude do não cumprimento da norma.

A reputação corporativa também pode ser afetada negativamente, especialmente em um contexto de crescente sensibilidade social em relação ao bem-estar dos trabalhadores. A partir da vigência da nova NR-01, auditores fiscais do trabalho terão respaldo legal para fiscalizar e autuar empresas em desconformidade [dado que já se observa em números segundo o Ministério Público do Trabalho (2023): houve um aumento de 210% nas autuações relacionadas à saúde mental no trabalho entre 2021 e 2023].

Portanto, a atualização da NR-01 constitui um marco regulatório essencial na proteção integral do trabalhador brasileiro. Ao integrar a saúde mental ao cerne da prevenção ocupacional, a norma não apenas acompanha as melhores práticas internacionais, mas também reconhece que a segurança no trabalho é indissociável de um ambiente salubre em suas dimensões física, emocional e social. Cabe às organizações anteciparem-se a essas exigências, adotando posturas proativas que

alinhem conformidade legal, responsabilidade social e sustentabilidade organizacional. O amparo legal proporcionado por normas como a NR-01 é um pilar para a criação de um ambiente de trabalho saudável, cuja qualidade percebida constitui o que se denomina de clima organizacional.

## **2.5 O Clima Organizacional como agente potenciador do bem-estar e da eficácia organizacional**

O clima organizacional é um fator fundamental para o sucesso e a sobrevivência das empresas, já que ele expressa como os funcionários percebem, de maneira coletiva, o seu local de trabalho. Pioneiros na área, Litwin e Stringer (1968, p. 45) definiram o clima organizacional como "o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem nesse ambiente".

A qualidade desse clima adquire uma importância particular, influenciando decisivamente a produtividade, o engajamento e a retenção de talentos. O'Reilly (2018) reforça que o clima organizacional envolve aspectos como comunicação, liderança e relações interpessoais. E, a qualidade dessas dinâmicas impacta diretamente o desempenho e a permanência dos colaboradores.

Evidências empíricas e a literatura especializada mostram que o clima organizacional varia de acordo com o contexto da organização. Segundo Chiavenato (2015, p. 112), "o clima reflete significativamente o estilo de liderança adotado, criando uma cultura organizacional mais ou menos transparente e pessoal". Dados da Gallup (2022), que mostram que 68% dos trabalhadores consideram o relacionamento com seus gerentes como um fator determinante para a satisfação no trabalho, corroboram para o seu contentamento profissional.

Schein (2017) complementa que a cultura organizacional é suscetível ao impacto imediato das ações dos líderes, o que torna os fluxos de comunicação horizontal um elemento fundamental. Pesquisas da Revista de Negócios de Harvard (2023) confirmam que ocorrem 30% mais conflitos internos em empresas com falha na comunicação, enquanto 70% das empresas com um ambiente organizacional forte apresentaram menor rotatividade de funcionários.

A comunicação desempenha uma função central e estratégica. Robbins e Judge (2019, p. 156) destacam que "a comunicação aberta e transparente se torna o principal alicerce para um clima saudável". Kotter (2019) argumenta que as empresas ágeis dependem de fluxos de informação rápidos e transparentes.

Um estudo da McKinsey e Company (2021) com 150 organizações demonstrou que aquelas com práticas de comunicação eficaz apresentavam índices 30% maiores de engajamento dos colaboradores. Dados mais recentes da Gallup (2022) indicam que empresas que adotam comunicação aberta têm 40% mais engajamento em comparação com aquelas que mantêm estruturas hierárquicas rígidas. O feedback contínuo, por exemplo, reduz mal-entendidos e aumenta a confiança em equipes (Goleman, 2018), sendo crucial nesse ambiente.

É muito claro que o clima organizacional e os resultados empresariais estão relacionados. Porter e Kramer (2019, p. 72) apontam que "organizações com clima organizacional positivo apresentam maior resiliência em momentos de crise e melhor capacidade de inovação incremental". Essa correlação é confirmada por uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), que identificou que empresas com avaliações positivas de clima organizacional tiveram uma taxa de sobrevivência 40% maior após cinco anos de operação.

Apesar desses benefícios, as empresas ainda enfrentam dificuldades para controlar a cultura no ambiente de trabalho devido a fatores como a falta de procedimentos formalizados e o problema de avaliar o clima organizacional. A implementação de ferramentas de pesquisa de clima (como o Gallup Q12), a

realização de reuniões semanais de alinhamento (O'Reilly, 2018) e a criação de programas de treinamento para líderes (Schein, 2017) com o objetivo de fortalecer as habilidades emocionais e de comunicação necessárias para um ambiente de trabalho produtivo e saudável são maneiras eficazes de superar esses desafios.

Um clima organizacional positivo é, desse modo, um terreno fértil para a prática da Inteligência Emocional, que, por sua vez, é uma ferramenta poderosa para enfrentar um dos maiores obstáculos à diversidade e inclusão: os vieses inconscientes.

## **2.6 A Inteligência Emocional como antídoto aos vieses inconscientes e promotora de diversidade e inclusão**

A inteligência emocional surge não apenas como uma ferramenta para o bem-estar individual, mas como um mecanismo crucial para desconstruir barreiras invisíveis que impedem a construção de ambientes verdadeiramente diversos e inclusivos. Dessa forma, a IE desempenha um papel fundamental no enfrentamento dos vieses inconscientes: preconceitos sociais automatizados, profundamente enraizados e que influenciam julgamentos e comportamentos de forma involuntária (Banaji; Greenwald, 2013). A autoconsciência emocional, pilar da IE segundo Goleman (1995), é o primeiro passo para esse confronto, pois permite ao indivíduo reconhecer e examinar suas próprias reações automáticas perante a diferença.

A empatia, outro domínio central da inteligência emocional, atua como um contraponto eficaz ao processo de desumanização inerente aos vieses. Ao desenvolver a capacidade genuína de compreender e compartilhar as experiências e perspectivas de colegas de diferentes origens, culturas e identidades, o colaborador constrói pontes de entendimento que corroem estereótipos. Como ressalta Goleman (1998, p. 134), "a empatia é a pedra angular para o trabalho em equipe e a liderança eficaz em um mundo diversificado". Estudos do Instituto de NeuroLiderança (2021) corroboram essa visão, demonstrando que equipes cujos membros apresentam alta pontuação em testes de empatia mostram uma redução de até 35% nos conflitos baseados em diferenças culturais e um aumento significativo na co-criação de soluções inovadoras.

Além do treinamento pontual, a inteligência emocional é aplicada, na prática, ao valorizar a Diversidade, a Equidade e a Inclusão (DEI). Isso implica desenvolver uma cultura corporativa emocionalmente consciente, em que as habilidades sociais são focadas em incentivar discussões abertas e desafiadoras sobre privilégios e preconceitos.

Para criar um ambiente psicologicamente seguro, no qual todos se sintam capacitados a contribuir e pertencentes ao grupo, Robbins e Judge (2014) acreditam que a comunicação assertiva e as habilidades de mediação de conflitos (habilidades sociais intimamente ligadas à inteligência emocional) são cruciais. De acordo com Brown (2012), a vulnerabilidade nesse contexto permite que as pessoas reconheçam seus próprios preconceitos sem se preocuparem com as consequências, transformando a empresa em um local onde o aprendizado é contínuo.

Portanto, a inteligência emocional torna-se uma competência estratégica para a justiça organizacional, em vez de ser apenas uma característica desejável. A inteligência emocional permite que indivíduos e líderes gerenciem não apenas suas próprias emoções, mas também a complexa dinâmica emocional de um grupo diversificado. Isso permite que a organização colha os benefícios tangíveis da inclusão, como maior inovação, melhor tomada de decisões e maior engajamento, o que transcende o bem-estar individual e se torna a pedra angular de uma vantagem competitiva sustentável e ética.

Ao promover uma cultura inclusiva, a Inteligência Emocional também se volta para um desafio específico de ambientes de cuidado: garantir que a compaixão, virtude tão essencial, não se torne uma fonte de esgotamento para os próprios profissionais.

## **2.7 A Sustentabilidade do bem-estar: Inteligência Emocional e a prevenção da fadiga por compaixão em profissionais de alto toque**

Embora a inteligência emocional seja amplamente reconhecida por sua capacidade de fortalecer a empatia e a conexão humana, é essencial compreender seu papel crítico na gestão do custo emocional inerente a essas mesmas interações. Este tópico aborda um fenômeno particularmente relevante em ambientes organizacionais de "alto toque" (como saúde, serviço social, educação e suporte ao cliente) a fadiga por compaixão.

Definida por Figley (1995) como o estresse e exaustão resultantes da exposição prolongada e do comprometimento em ajudar aqueles que sofrem, a fadiga por compaixão representa uma ameaça insidiosa ao bem-estar organizacional, podendo levar ao esgotamento profundo, à cinismo e à redução da eficácia profissional.

Nesse caso, a autorregulação emocional, um dos pilares da IE, evidencia sua relevância não apenas para a produtividade, mas para a saúde mental do próprio cuidador. Profissionais dotados de alta inteligência emocional são mais capazes de reconhecer os sinais precoces de desgaste empático em si mesmos (como irritabilidade, insônia ou um sentimento de entorpecimento emocional) e adotar estratégias proativas de autocuidado.

O gerenciamento do estresse representa uma dimensão crucial do modelo de QE, mostrando-se vital para a resiliência desses profissionais. A capacidade de estabelecer limites saudáveis entre a empatia profissional e a absorção destrutiva do sofrimento alheio é, em última análise, um ato de autorregulação emocional (Bar-On, 1997).

À organização, por sua vez, cabe a responsabilidade de fomentar uma cultura que não apenas exija compaixão, mas que também a sustente. Líderes emocionalmente inteligentes, ao cultivar a autoconsciência e a empatia discutidas nos tópicos anteriores, estão mais capacitados para perceber os sinais de fadiga por compaixão em suas equipes. Eles podem, então, intervir criando espaços para decompressão, promovendo uma carga de trabalho equilibrada e normalizando a discussão sobre o desgaste emocional, alinhando-se assim com as áreas de intervenção para burnout, conforme evidenciado por Maslach e Leiter (1997).

De acordo com Boyatzis e McKee (2005), líderes ressonantes são capazes de sintonizarem-se com as emoções de sua equipe e guiá-las para longe da angústia e em direção à esperança, atuando como um amortecedor contra o esgotamento coletivo.

Dessa forma, a inteligência emocional se configura como a base fundamental para um modelo sustentável de bem-estar organizacional. Ela fornece aos indivíduos as ferramentas para se protegerem do desgaste empático e, às organizações, a lente para identificar e mitigar os riscos psicossociais inerentes a funções que demandam alto investimento emocional.

Investir no desenvolvimento da IE, neste contexto, é garantir que o capital de compaixão (tão valioso para a prestação de serviços de excelência) não se esgote, preservando a saúde dos colaboradores e, consequentemente, a própria missão e eficácia da organização a longo prazo. Ao assegurar a sustentabilidade do bem-estar humano, a Inteligência Emocional se projeta para o futuro, posicionando-se como a competência definitiva para a coexistência e a liderança em um mundo cada vez mais moldado pela Inteligência Artificial.

## 2.8 O dueto essencial: Inteligência Emocional como diferencial humano crítico na era da Inteligência Artificial Generativa

Enquanto a Inteligência Artificial Generativa (IAG) redefine radicalmente competências técnicas e processos cognitivos rotineiros, catalisando uma quarta revolução industrial, a Inteligência Emocional emerge não como uma *soft skill* (habilidades comportamentais e interpessoais) complementar, mas como o pilar definitivo da vantagem competitiva humana.

Este capítulo argumenta que, em um ecossistema laboral cada vez mais influenciado por máquinas capazes de emular a lógica e a criatividade padronizada, as competências estritamente humanas da IE se tornarão o fator de diferenciação mais valioso e insubstituível. A automatização de tarefas analíticas não suplanta, mas antes realça, a imperativa necessidade das habilidades de conexão humana, contexto emocional e liderança inspiradora.

A verdadeira disrupção ocorre na redefinição de valor. Enquanto a IA otimiza a eficiência, a IE é a chave para navegar nos complexos dilemas éticos e sociais que essa mesma tecnologia engendra. De acordo com um relatório semanal do Fórum Econômico Mundial (2023):

À medida que a IA assume funções técnicas, as demandas por habilidades humanas distintivas (como empatia, colaboração criativa, gestão de ambiguidade e inteligência contextual) devem aumentar em mais de 30% nos próximos cinco anos (Fórum Econômico Mundial, 2023, p. 15).

Isso não se trata apenas de uma previsão, mas uma constatação estratégica: as organizações que investirem no desenvolvimento da IE estarão investindo no único ativo que a tecnologia não pode replicar, a profundidade e a autenticidade da experiência emocional humana.

Nesse novo paradigma, os pilares da IE propostos por Goleman (1995) adquirem uma urgência renovada: a Autoconsciência será essencial para que os profissionais possam discernir entre suas próprias intuições e os *insights* gerados por algoritmos, mantendo a agência e a autoria moral; a Empatia se tornará a competência central para projetar, implementar e governar sistemas de IA que sejam éticos, justos e alinhados com os valores humanos, evitando vieses algorítmicos e a desumanização digital; as Habilidades Sociais e a capacidade de co-criar em equipes híbridas (humanos e IA) serão vitais para liderar a transformação digital com o objetivo de preservar o capital social e a coesão organizacional.

A vulnerabilidade, discutida anteriormente com base em Brown (2012), mostra-se particularmente relevante neste contexto. Em um ambiente de constante disrupção tecnológica, a coragem de admitir a não onisciência, de fazer perguntas "ingênuas" e de aprender publicamente com os novos modelos será um traço de liderança emocionalmente inteligente. Líderes que cultivam essa abertura criarão as "equipes psicologicamente seguras" das quais fala Edmondson (2019), essenciais para a inovação responsável.

Contudo, é crucial ir além de uma visão ingênua. O desenvolvimento da IE nesta era não será opcional, mas sim uma estratégia de resiliência ocupacional. Conforme sintetiza Kaplan e Haenlein (2019) em sua pesquisa sobre a gestão da IA:

Os robôs podem nos fazer mais eficientes, mas apenas os humanos podem nos fazer mais humanos. A última fronteira da competitividade não é a tecnologia em si, mas a sabedoria emocional para aplicá-la com propósito. (Kaplan; Haenlein, 2019, p. 22).

Desse modo, a Inteligência Emocional na Era da IAG deixa de ser um tópico de desenvolvimento pessoal para se configurar como uma questão de sustentabilidade organizacional e relevância profissional. As empresas que compreenderem este dueto essencial (em que a IA amplifica a capacidade cognitiva e a IE direciona essa capacidade com sabedoria, ética e compaixão) não apenas sobreviverão à onda de automação, mas estarão à frente da construção de um futuro do trabalho mais produtivo, inovador e, fundamentalmente, humano.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do problema central identificado (o hiato entre o reconhecimento teórico da inteligência emocional e sua efetiva implementação estratégica nas organizações), esta pesquisa propõe uma solução multifacetada e integrada. Para superar esse abismo, é essencial que a inteligência emocional seja incorporada ao DNA organizacional, deixando de figurar como uma iniciativa periférica e assumindo o papel de eixo estratégico nas práticas de gestão.

Nessa perspectiva, a solução reside na implementação de um programa contínuo e sistematizado de desenvolvimento da inteligência emocional, composto por quatro pilares fundamentais: (1) a realização periódica de diagnósticos das competências emocionais dos colaboradores, utilizando instrumentos validados; (2) a integração de treinamentos vivenciais e personalizados voltados às dimensões da autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais nos planos individuais e coletivos de desenvolvimento; (3) a capacitação obrigatória de líderes para que atuem como mentores emocionais, modelando comportamentos desejáveis e fomentando ambientes de segurança psicológica; e (4) a institucionalização de indicadores de bem-estar e clima organizacional como métricas estratégicas, vinculadas diretamente aos resultados organizacionais.

Essa abordagem integrada não só contribui para a redução de fatores geradores de estresse e conflitos, mas também fortalece a resiliência coletiva, capacitando as organizações a navegar com eficácia pela complexidade característica do mundo BANI. Assim, a inteligência emocional deixa de ser um conceito abstrato e passa a funcionar como uma alavanca concreta para a promoção do bem-estar humano e da excelência operacional.

A pesquisa realizada evidenciou que a inteligência emocional exerce um papel crucial no bem-estar e na eficácia dos funcionários nas organizações. Por meio da fundamentação teórica pesquisada, pôde-se observar que habilidades pessoais e sociais, como autoconsciência, autogestão, percepção social e administração de relacionamentos, impactam diretamente o ambiente de trabalho e as interações entre as pessoas.

Nesse contexto, indivíduos com alto grau de inteligência emocional demonstram maior capacidade de reconhecer suas próprias emoções e utilizá-las de forma construtiva para orientar pensamentos e ações, especialmente em situações de pressão e estresse, comuns nos contextos corporativos contemporâneos.

Ademais, observou-se que ambientes de trabalho mais cooperativos e harmônicos são favorecidos pela presença de autoconsciência e empatia entre os colaboradores. A satisfação das necessidades individuais, aliada à capacidade da organização de apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal, influencia positivamente o comportamento humano nas empresas. Nesse sentido, o engajamento com a gestão emocional revela-se benéfico tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para o bem-estar dos indivíduos.

Outro aspecto relevante diz respeito ao impacto positivo da inteligência emocional na comunicação interna e na resolução de conflitos. As emoções exercem profunda influência sobre o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, afetando decisões, produtividade e relações interpessoais. Dessa forma,



incentivar ações que promovam empatia, diálogo e escuta ativa fortalece o sentimento de pertencimento e melhora as interações entre os colaboradores. Líderes com inteligência emocional criam ambientes de confiança, onde as pessoas se sentem estimuladas a dar o seu melhor. Essa percepção evidencia a importância de os gestores atuarem como facilitadores do desenvolvimento emocional, entendendo que o equilíbrio psicológico é essencial para o bem-estar emocional e a eficácia coletiva.

Por conseguinte, pode-se afirmar que as organizações devem reconhecer a inteligência emocional como uma competência estratégica. Além de impulsionar a produtividade e promover o bem-estar dos colaboradores, ela também contribui para a construção de um ambiente de trabalho solidário, inclusivo e sustentável. Empresas que investem em iniciativas de formação e desenvolvimento nessa área tendem a fortalecer sua cultura organizacional, cultivando um clima mais empático, colaborativo e humano.

Por fim, este estudo enfatiza a importância prática e social da inteligência emocional, destacando que o desempenho organizacional depende não apenas de procedimentos e estruturas, mas também do equilíbrio emocional e da valorização dos recursos humanos. As organizações com alta capacidade emocional são aquelas capazes de transformar as emoções em oportunidades para aprendizado, inovação e engajamento coletivo, o que evidencia o papel da inteligência emocional como vantagem competitiva e pilar fundamental para o bem-estar organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Tânia; IGUTI, Aline. Participação dos trabalhadores em SST: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 41, p. 34–45, 2016.
- BANAJI, Mahzarin R.; GREENWALD, Anthony G. **Ponto cego**: Os preconceitos ocultos das pessoas bem-intencionadas. Nova York: Editora Imprensa Delacorte, 2013.
- BAR-ON, Reuven. **Inventário do Quociente Emocional (EQ-i)**: Manual técnico. Toronto: Sistemas Multi-Saúde, 1997.
- BARRETT-LENNARD, Godfrey T. O ciclo da empatia: refinamento de um conceito nuclear. **Revista de Psicologia de Aconselhamento**, v. 28, n. 2, p. 91–100, 1981.
- BASS, Bernard M. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Nova York: Imprensa livre, 1985.
- BENNIS, Warren. **Sobre tornar-se um líder**. Nova York: Addison-Wesley, 1989.
- BIANCHI, Renzo. Esgotamento profissional e depressão: uma reavaliação. **Medicina do Trabalho**, v. 71, n. 1, p. 45–47, 2021.
- BOYATZIS, Richard E. Desenvolvendo o líder integral: promovendo competências de inteligência emocional e social. In: PASSMORE, Jonathan (Ed.). **Excelência em coaching**: o guia do setor. Londres: Kogan Page, 2006. p. 223–242.
- BOYATZIS, Richard E.; MCKEE, Annie. Liderança ressonante: Renovando a si mesmo e conectando-se com os outros por meio da atenção plena, esperança e compaixão. Boston: **Revista de Negócios de Harvard**, 2005.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 10 out. 2025.
- BRASIL. **Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais**. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf/view>. Acesso em: 11 out. 2025.
- BROWN, Brené. **A coragem para ser imperfeito**. Tradução de Renato Marques. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- BROWN, Brené. **Atlas do coração**: Mapeando conexões significativas e a linguagem da experiência humana. Nova York: Editora Casa Random, 2021.
- CARMELI, Abraham. O papel da inteligência emocional na promoção da aprendizagem organizacional e da inovação. **Revista de Comportamento Organizacional**, v. 42, n. 1, p. 23–38, 2021.
- CASCIO, Wayne F. Mudanças no mercado global de trabalho: implicações para a gestão de pessoas. **Revista Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional**, v. 7, p. 421–444, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COSTA, Ana Lúcia. NR-01 comentada. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2019.

DIAS, Eduardo; HOEFEL, Paulo. **Cultura de segurança no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2018.

DRUCKER, Peter F. **O essencial de Drucker**. Nova York: Harper Negócios, 2001.

DWECK, Carol S. **Mentalidade**: A nova psicologia do sucesso. Tradução de Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

EDMONDSON, Amy C. **A organização destemida**: Criando segurança psicológica no ambiente de trabalho para aprendizagem, inovação e crescimento. Hoboken NJ: Wiley, 2019.

EYSENCK, H. J. **A base biológica da personalidade**. 2. ed. Nova Brunswick: Editora de Transação, 2000.

FIGLEY, Charles R. **Fadiga por compaixão**: Lidando com o transtorno de estresse traumático secundário em profissionais que atendem pessoas traumatizadas. Nova York: Brunner/Mazel, 1995.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Relatório sobre o Futuro do Emprego 2023**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

FUNDACENTRO. **Relatório de pesquisa sobre implementação da NR-01 em PMEs**. São Paulo: FUNDACENTRO, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br>. Acesso em: 12 out. 2025.

GALLUP. **Relatório Global sobre o Local de Trabalho 2022**. Washington: Gallup, 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 16 out. 2025.

GOLEMAN, Daniel. **Foco**: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução de Ana Luiza Borges. 78. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança focada em resultados**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança que obtém resultados**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalho com inteligência emocional**. Tradução de Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, Daniel. Por que os líderes precisam de inteligência emocional? **Revista de Negócios de Harvard Brasil**, São Paulo, ano 17, n. 202, p. 68–74, dez. 2019.

GOLEMAN, D. O que faz um líder? In: **Revista de Negócios de Harvard**. As 10 leituras essenciais da HBR sobre inteligência emocional. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2016. p. 11–28.

GOOD, D. J. et al. Refletindo sobre a atenção plena no trabalho: uma revisão integrativa. **Revista de Gestão**, v. 42, n. 1, p. 114–142, 2016.

GREENLEAF, Robert K. **Liderança servidora**: Uma jornada rumo à natureza do poder legítimo e da grandeza. Nova York: Editora Paulista, 1977.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC) – 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html>. Acesso em: 19 out. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Pesquisa de práticas de governança e bem-estar no ambiente de trabalho**. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://ibgc.org.br/>. Acesso em: 15 set. 2025.

INSTITUTO DE NEUROLIDERANÇA. **A neurociência da liderança inclusiva**.

Nova York: Instituto de NeuroLiderança, 2021. Disponível em:

<https://mhconsult.com.br/a-empresa/instituto-de-neurolideranca/>. Acesso em: 20 out. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Bem-estar no trabalho e produtividade**: evidências para o Brasil. Brasília: IPEA, 2022. (Texto para Discussão, n. 2789). Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/>. Acesso em: 16 set. 2025.

KAPLAN, Andreas; HAENLEIN, Michael. Siri, Siri, na minha mão: Quem é a mais bela do reino? Sobre as interpretações, ilustrações e implicações da inteligência artificial. **Perspectivas Empresariais**, v. 62, n. 1, p. 15–25, 2019.

KOTSOU, Ilios. Inteligência emocional como fator protetor contra o esgotamento profissional: um estudo longitudinal. **Revista de Psicologia da Saúde Ocupacional**, v. 28, n. 3, p. 210–225, 2023.

KOTTER, John P. Liderando a mudança. Boston: **Revista de Negócios de Harvard**, 1996.

LACAZ, Francisco Antonio. **Saúde do trabalhador**: políticas públicas e práticas sociais. São Paulo: Humanismo, Ciência e Tecnologia, 2017.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. **Motivação e clima organizacional**. Boston: Editora da Universidade de Harvard, 1968.

LOCKE, Edwin A. Por que inteligência emocional é um conceito inválido. **Revista de Comportamento Organizacional**, v. 26, n. 4, p. 425–431, 2005.

MACIEL, Fábio. **Gestão de SST**: da conformidade à excelência. Rio de Janeiro: Marca de qualidade, 2020.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. A mensuração do esgotamento profissional vivenciado. **Revista de Comportamento Ocupacional**, v. 2, n. 2, p. 99–113, 1981.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **A verdade sobre o esgotamento profissional**: Como as organizações causam estresse pessoal e o que fazer a respeito. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MCKEE, Annie. Por que a inteligência emocional importa. **Revista de Negócios de Harvard**, v. 93, n. 7–8, p. 1–5, 2015.

MCKINSEY & COMPANY. **A organização do futuro**: Resiliência por meio da inteligência emocional. Nova York: Instituto Global McKinsey, 2021. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/aumentando-a-resiliencia-da-sua-organizacao/pt>. Acesso em: 02 out. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Boletim estatístico**: autuações por riscos psicossociais (2021–2023). Brasília: MPT, 2023. Disponível em: <https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestao-estrategica/ge-riscos-psicossociais-e-saude-mental-encerrado>. Acesso em: 12 out. 2025.

NOWACK, Kenneth M. Inteligência emocional e resolução de conflitos no ambiente de trabalho. **Revista de Psicologia Consultiva: Prática e Investigação**, v. 69, n. 2, p. 112–125, 2017.

O'REILLY, C. A. **Cultura e clima organizacional**: estratégias para engajamento. São Paulo: Bookman, 2018.

OLIVEIRA, Carla; SARTI, Fernando. Gestão da segurança: entre a burocracia e a eficácia. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 78–92, 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Classificação Internacional de Doenças – 11ª Revisão (CID-11)**. Genebra: OMS, 2019. Disponível em: <https://www.scielosp.org/pdf/rsp/2020.v54/104/pt>. Acesso em: 06 out. 2025.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Criando valor compartilhado. **Revista de Negócios de Harvard**, jan.–fev. 2019. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.org.br/wp-content/uploads/2016/07/criaccca7acc83o-de-valor-compartilhado-harvard-business-review-brasil.pdf>. Acesso em: 18 out. 2025.

REVISTA DE NEGÓCIOS DE HARVARD. **O caso de negócios para a inteligência emocional**. Boston: Publicação de negócios de Harvard, 2022. Disponível em: <https://sl1nk.com/IHHJk>. Acesso em: 21 set. 2025.

RIBEIRO, Pina. **Segurança e saúde no trabalho**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

ROCK, David. **Seu cérebro no trabalho**: Estratégias para superar distrações, recuperar o foco e trabalhar de forma mais inteligente durante todo o dia. Rio de Janeiro: Mais vendido, 2023.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. A teoria da autodeterminação e a facilitação da motivação intrínseca, do desenvolvimento social e do bem-estar. **Psicologia Americana**, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Inteligência emocional. **Imaginação, cognição e personalidade**, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. O que é inteligência emocional? In: GEHER, Glenn (Ed.). **Medindo a inteligência emocional**: pontos em comum e controvérsias. Hauppauge: Nova Editora de Ciência, 1997. p. 3–31.

SANTOS, J. R.; PEREIRA, M. L. Inteligência emocional: a chave para o sucesso profissional. **Revista de Gestão e Psicologia**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 45–62, 2023.

SCHAUFELI, Wilmar B.; ENZMANN, Dirk. **O guia prático e teórico sobre o esgotamento profissional**: Uma análise crítica. Londres: Taylor & Francis, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Hoboken NJ: Wiley, 2017.

SCOTT, Kim. **Franqueza radical**: Seja um chefe excepcional sem perder sua humanidade. Nova York: St. Martin's Imprensa, 2017.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer**: Uma nova visão sobre a felicidade e o bem-estar. Tradução de Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SGRH). **O poder da liderança empática no ambiente de trabalho**. Alexandria: SGRH, 2022. Disponível em: <https://www.probool.com/?p=1872>. Acesso em: 04 out. 2025.