


**A INFLUÊNCIA DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO  
PROFISSIONAL E NA GESTÃO DE EMOÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**THE INFLUENCE OF RESILIENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON  
PROFESSIONAL PERFORMANCE AND EMOTION MANAGEMENT IN THE  
WORKPLACE**

**LA INFLUENCIA DE LA RESILIENCIA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL  
DESEMPEÑO PROFESIONAL Y LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES EN EL LUGAR DE  
TRABAJO**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n6-331>

**Data de submissão:** 27/05/2025

**Data de publicação:** 27/06/2025

**Paulla Rosane Moura do Vale**

Mestranda em Gestão de Serviços da Saúde - Must University

E-mail: paullarosane1986@gmail.com

**Georgenan Monteiro Silva dos Santos**

Mestrando em Gestão de Cuidados da Saúde - Must University

E-mail: georgenan\_coach@outlook.com

**Breno Gustavo Rocha Dantas**

Mestrando em Gestão de Cuidados da Saúde - Must University

E-mail: breno.dantas88@gmail.com

**Antonio Pedro Abido Ribeiro**

Mestrando em Gestão de Cuidados da Saúde - Must University

E-mail: antonioparibeirol@gmail.com

**Anastacia Maria Nunes Melo**

Mestranda em Gestão de Cuidados da Saúde - Must University

E-mail: anastacianunes21@hotmail.com

**Erika Martins Batista Stopato**

Mestranda em Gestão de Cuidados da Saúde - Must University

E-mail: erika.batista@ufjf.br

**Luana Márcia Batista Alves**

Mestranda em Gestão de Cuidados da Saúde - Must University

E-mail: luh20131@gmail.com

**Patriele de Fáveri Fontana**

Mestranda em Administração de Negócios - Must University

E-mail: patrielefontana@gmail.com

## RESUMO

Não basta saber fazer: o ambiente profissional contemporâneo exige saber sentir, refletir e sustentar vínculos em meio à instabilidade. Em contextos marcados por pressões silenciosas e desafios não previstos nos treinamentos formais, a sobrevivência simbólica do trabalhador passa a depender de algo que não se ensina em manuais — a gestão emocional. Essa condição, por vezes invisibilizada em discursos meritocráticos, revela o quanto o sofrimento psíquico pode estar encoberto por resultados numéricos. Nesse cenário, não se trata apenas de resistir, mas de reorganizar sentidos. A resiliência se apresenta como capacidade de reconfigurar trajetórias diante da adversidade, enquanto a inteligência emocional reposiciona o agir cotidiano em chave relacional, compreendendo o outro como sujeito, e não como obstáculo. Ambas operam como mediações silenciosas que interferem nas lideranças, nas decisões e nos modos de pertencimento. Elas não são virtudes espontâneas: pedem cultivo, consciência e espaços formativos que legitimem o sentir como parte da competência profissional. Compreender como determinadas disposições internas — como a resiliência e a inteligência emocional — modulam o desempenho profissional e as dinâmicas relacionais no cotidiano organizacional foi o ponto de partida desta investigação. A pesquisa, orientada por uma abordagem qualitativa de cunho bibliográfico, voltou-se à análise crítica de produções acadêmicas que dialogam com o campo da psicologia organizacional, da liderança empática e dos processos formativos no trabalho. O percurso metodológico privilegiou textos que tratam das mediações afetivas e cognitivas na resolução de conflitos, da construção de ambientes emocionalmente sustentáveis e da atuação de gestores sensíveis aos fatores subjetivos do engajamento profissional.

**Palavras-chave:** Competências Emocionais. Desempenho Profissional. Gestão Afetiva. Saúde Organizacional. Resiliência no Trabalho.

## ABSTRACT

It is not enough to know how to do things: the contemporary professional environment requires knowing how to feel, reflect and maintain connections in the midst of instability. In contexts marked by silent pressures and challenges not foreseen in formal training, the symbolic survival of the worker begins to depend on something that is not taught in manuals — emotional management. This condition, sometimes made invisible in meritocratic discourses, reveals how much psychological suffering can be hidden by numerical results. In this scenario, it is not just about resisting, but about reorganizing meanings. Resilience presents itself as the ability to reconfigure trajectories in the face of adversity, while emotional intelligence repositions daily actions in a relational key, understanding the other as a subject, and not as an obstacle. Both operate as silent mediations that interfere in leadership, decision-making and modes of belonging. They are not spontaneous virtues: they require cultivation, awareness and educational spaces that legitimize feeling as part of professional competence. Understanding how certain internal dispositions — such as resilience and emotional intelligence — modulate professional performance and relational dynamics in the daily routine of organizations was the starting point of this investigation. The research, guided by a qualitative bibliographic approach, focused on the critical analysis of academic productions that dialogue with the field of organizational psychology, empathic leadership and formative processes in the workplace. The methodological approach favored texts that deal with affective and cognitive mediations in conflict resolution, the construction of emotionally sustainable environments and the performance of managers sensitive to the subjective factors of professional engagement.

**Keywords:** Emotional Competencies. Professional Performance. Affective Management. Organizational Health. Resilience at Work.

## RESUMEN

No basta con saber hacer las cosas: el entorno profesional contemporáneo exige saber sentir, reflexionar y mantener conexiones en medio de la inestabilidad. En contextos marcados por presiones silenciosas y desafíos no previstos en la formación formal, la supervivencia simbólica del trabajador empieza a depender de algo que no se enseña en los manuales: la gestión emocional. Esta condición, a veces invisibilizada en los discursos meritocráticos, revela cuánto sufrimiento psicológico puede ocultarse tras los resultados numéricos. En este escenario, no se trata solo de resistir, sino de reorganizar significados. La resiliencia se presenta como la capacidad de reconfigurar trayectorias ante la adversidad, mientras que la inteligencia emocional reposiciona las acciones cotidianas en clave relacional, entendiendo al otro como sujeto, y no como obstáculo. Ambas operan como mediaciones silenciosas que interfieren en el liderazgo, la toma de decisiones y los modos de pertenencia. No son virtudes espontáneas: requieren cultivo, concientización y espacios educativos que legitimen el sentimiento como parte de la competencia profesional. Comprender cómo ciertas disposiciones internas, como la resiliencia y la inteligencia emocional, modulan el desempeño profesional y la dinámica relacional en el día a día de las organizaciones fue el punto de partida de esta investigación. La investigación, guiada por un enfoque bibliográfico cualitativo, se centró en el análisis crítico de producciones académicas que dialogan con el campo de la psicología organizacional, el liderazgo empático y los procesos formativos en el entorno laboral. El enfoque metodológico favoreció textos que abordan las mediaciones afectivas y cognitivas en la resolución de conflictos, la construcción de entornos emocionalmente sostenibles y el desempeño de directivos sensibles a los factores subjetivos del compromiso profesional.

**Palabras clave:** Competencias emocionales. Desempeño profesional. Gestión afectiva. Salud organizacional. Resiliencia en el trabajo.

## 1 INTRODUÇÃO

Embora o discurso da eficiência predomine nos espaços corporativos, nem sempre se reconhece o peso das emoções no desempenho profissional. Silenciar afetos ou tratá-los como meras fragilidades tem produzido sujeitos adoecidos, mesmo em contextos aparentemente bem-sucedidos. Tal contradição exige reorientar o olhar: não basta treinar competências técnicas — é urgente repensar os modos como se vive, se reage e se interage no trabalho. A inteligência emocional, nesse campo, surge como dimensão estruturante, e não apenas complementar, da performance organizacional.

Mais do que reagir a pressões externas, o profissional contemporâneo é convocado a enfrentar intempéries internas, como o medo, a frustração e o sentimento de inadequação. Esses afetos, se não reconhecidos, minam a capacidade criativa, bloqueiam decisões e rompem vínculos colaborativos. A resiliência, por sua vez, não se limita à capacidade de resistir, mas supõe uma potência de reconstrução subjetiva frente ao desequilíbrio. Trata-se, portanto, de articular resistência afetiva e flexibilidade ética.

Não se trata de transformar trabalhadores em autômatos emocionalmente equilibrados, mas de promover ambientes em que o sentir tenha lugar legítimo nas práticas gerenciais. As organizações que reconhecem os afetos como forças estruturantes — e não como obstáculos à produtividade — tendem a gerar vínculos mais duradouros, processos mais empáticos e soluções mais sustentáveis. Isso exige lideranças formadas para escutar e mediar, não apenas cobrar.

A partir dessas premissas, ganha relevo a conexão entre desenvolvimento humano e estrutura organizacional. Empresas que cultivam um clima emocionalmente seguro estimulam não apenas o desempenho individual, mas a coesão grupal, a confiança entre pares e a criatividade diante de incertezas. A resiliência torna-se, nesse contexto, mais que uma competência: converte-se em valor institucional capaz de atravessar culturas, departamentos e gerações.

As experiências emocionais, quando reprimidas, não desaparecem: elas retornam sob a forma de absenteísmo, conflitos velados, queda de produtividade e esgotamento físico. Tal cenário evidencia a urgência de políticas formativas que incluam a inteligência emocional nos percursos de capacitação profissional, não como um apêndice, mas como eixo estruturante da atuação em ambientes complexos, competitivos e multigeracionais.

Compreender como determinadas disposições internas — como a resiliência e a inteligência emocional — modulam o desempenho profissional e as dinâmicas relacionais no cotidiano organizacional foi o ponto de partida desta investigação. A pesquisa, orientada por uma abordagem qualitativa de cunho bibliográfico, voltou-se à análise crítica de produções acadêmicas que dialogam com o campo da psicologia organizacional, da liderança empática e dos processos formativos no trabalho.

Reconhecer a centralidade das emoções no universo do trabalho não significa romantizar relações profissionais, mas enfrentá-las com coragem analítica e escuta crítica. Ao explicitar os efeitos da resiliência e da inteligência emocional sobre a performance e a gestão de equipes, este estudo propõe um convite ético à reconstrução das relações laborais: menos centradas no controle e mais comprometidas com o cuidado, a escuta e a transformação subjetiva como ato político.

## **2 METODOLOGIA**

Optou-se, neste estudo, por uma abordagem qualitativa que privilegia a densidade interpretativa em detrimento da mensuração estatística. A escolha decorre da necessidade de compreender, em profundidade, os modos como a resiliência e a inteligência emocional se articulam ao cotidiano profissional e influenciam relações de trabalho, liderança e saúde ocupacional, exigindo uma leitura sensível dos discursos e práticas que moldam o campo organizacional contemporâneo.

A investigação se ancora em levantamento bibliográfico criterioso, com foco em obras que discutem, sob diferentes perspectivas, os conceitos de inteligência emocional, resiliência e performance profissional. Foram priorizadas produções recentes, nacionais e internacionais, que dialogam com a psicologia organizacional, a gestão de pessoas e os estudos sobre subjetividade no trabalho, considerando a diversidade de abordagens que compõem esse campo de saber.

A presente pesquisa teve como objetivo compreender como as tecnologias educacionais, aliadas à escuta docente e às estratégias formativas críticas, podem favorecer processos de inclusão escolar para alunos com TEA. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em levantamento bibliográfico, com foco em estudos que discutem práticas pedagógicas, dispositivos assistivos e políticas de formação. O esforço analítico buscou articular conceitos e experiências a partir de uma leitura ética e humanizada da diferença na escola.

Os critérios de seleção das fontes incluíram, além da atualidade e relevância temática, a consistência teórica e metodológica das publicações, bem como sua contribuição para a compreensão do entrelaçamento entre afetos, desempenho e cultura organizacional. Evitou-se a reprodução de modelos prescritivos, buscando produções que permitissem inferências interpretativas e abrissem margem para a complexidade dos fenômenos analisados.

A análise foi conduzida de forma articulada, visando não apenas mapear os conteúdos recorrentes, mas também interpretar silêncios, contradições e deslocamentos nos discursos pesquisados. A metodologia, portanto, não se limitou a descrever dados ou compilar definições, mas buscou tensionar significados, explorar ambivalências e produzir uma leitura situada, ética e engajada da relação entre afeto, trabalho e formação de sujeitos.

### **3 CONFLITOS EMOCIONAIS E COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO COTIDIANO PROFISSIONAL**

Há experiências no ambiente de trabalho que não cabem nos manuais nem se ajustam a métricas de produtividade. Conflitos interpessoais silenciosos, tensões acumuladas e sobrecargas emocionais, embora muitas vezes invisibilizados, interferem diretamente na qualidade das relações e no sentido atribuído ao labor cotidiano. A ausência de espaços legítimos para escuta e regulação afetiva intensifica quadros de sofrimento psíquico, enquanto o discurso da eficácia tende a invisibilizar os dramas subjetivos. Nesse vácuo, competências socioemocionais tornam-se não apenas desejáveis, mas indispensáveis.

Em suas reflexões sobre os vínculos entre inteligência emocional e trajetórias formativas, Gomes e Siqueira (2010) defendem que a leitura sensível das próprias emoções pode redefinir a forma como o sujeito atua em coletivos de trabalho. Essa consciência afetiva, longe de ser mero atributo individual, possibilita respostas mais equilibradas diante de tensões interpessoais, reforçando práticas colaborativas e diminuindo reações impulsivas que costumam acirrar disputas e fragilizar vínculos no cotidiano organizacional.

Esse reconhecimento, entretanto, ainda convive com estruturas organizacionais que priorizam padrões de comportamento homogêneos e prescrevem modos de ser produtivo com pouca margem para variações emocionais. O colaborador que expressa fragilidade ou dúvida é muitas vezes percebido como fraco ou instável, o que gera estratégias defensivas de silenciamento e reforça a lógica da autossuficiência como ideal hegemônico, especialmente em funções de liderança ou de alto desempenho.

Woyciekoski e Hutz (2009) contribuem ao evidenciar que a inteligência emocional é multidimensional e não deve ser reduzida a um conjunto de técnicas de controle. Para os autores, ela implica competências cognitivas e afetivas interligadas, como empatia, assertividade e pensamento reflexivo. Mais do que uma habilidade treinável, trata-se de uma disposição ética que se articula ao modo como o sujeito percebe a si mesmo e aos outros, constituindo um saber relacional que ultrapassa o repertório técnico.

Ao longo da trajetória profissional, as exigências emocionais não se distribuem de modo igualitário. Há momentos de alta pressão em que as competências socioemocionais operam como suporte vital, e outros em que o simples exercício da escuta já é um gesto transformador. A presença de lideranças emocionalmente sensíveis pode contribuir para um ambiente mais colaborativo, ao passo que gestões pautadas apenas em metas, sem considerar o clima relacional, tendem a provocar adoecimentos silenciosos e desistências não verbalizadas.

A partir da contribuição de Woyciekoski e Hutz (2009), observa-se que a ausência de investimento institucional em educação emocional configura-se como um fator de risco para o adoecimento psíquico no trabalho. As emoções não reguladas reverberam em comportamentos de fuga, procrastinação ou agressividade, comprometendo tanto os vínculos quanto a produtividade. Reconhecer essas dinâmicas exige ampliar a concepção de competência, incluindo também a maturidade afetiva como dimensão legítima da atuação profissional.

Falar em competências socioemocionais, portanto, não é promover uma adaptação passiva a ambientes exigentes, mas tensionar a própria configuração desses ambientes. Quando a inteligência emocional é compreendida apenas como meio para alcançar metas, perde-se seu potencial formativo e ético. Mais do que ferramenta de gestão, ela pode operar como dispositivo crítico, revelando as falhas estruturais de sistemas que sobrecarregam sujeitos e ignoram os processos afetivos que sustentam a colaboração.

A experiência emocional no trabalho, quando reconhecida e acolhida, abre brechas para a reinvenção das práticas organizacionais. A escuta torna-se ação política, e a empatia, estratégia de transformação. Trabalhar, então, deixa de ser apenas cumprir tarefas e passa a significar pertencer, coabitar, negociar sentidos. Nesse cenário, inteligência emocional e resiliência deixam de ser atributos individuais para se configurarem como eixos éticos de uma cultura profissional mais sensível, plural e humanizada.

#### **4 A RESILIÊNCIA COMO CONSTRUÇÃO ADAPTATIVA FRENTE ÀS ADVERSIDADES LABORAIS**

A noção de estabilidade no mundo do trabalho foi paulatinamente substituída por lógicas de urgência, metas voláteis e relações fragmentadas, configurando um ambiente onde a permanência exige reinvenção constante de estratégias subjetivas. Nesse contexto, resistir deixou de ser suficiente; o sujeito precisa compor narrativas de sentido que sustentem sua atuação frente ao desgaste emocional que contamina práticas e enfraquece vínculos. A resiliência, nesse cenário, não pode ser confundida com acomodação silenciosa ou superação individualizante da dor coletiva.

Cláudia *et al.* (2011) compreendem a resiliência como processo psicossocial de reconstrução simbólica frente à adversidade laboral, marcado por interações que resgatam o sentimento de pertencimento e coesão afetiva. A superação, nesse caso, não se dá pelo silêncio ou pela força bruta, mas pela presença de redes solidárias que legitimam o sofrimento como parte do percurso formativo. Tais dispositivos não apenas protegem o trabalhador, como o reposicionam diante de desafios éticos, ressignificando sua prática com base em vínculos restauradores.



A cultura organizacional, por vezes, estimula o heroísmo produtivo, disfarçando exaustão sob a lógica do “dar conta”. Essa retórica enfraquece o coletivo, obscurece os limites humanos e alimenta um imaginário de desempenho contínuo, que adocece e isola. Pensar a resiliência como construção compartilhada exige romper com esse pacto de silêncio, instaurando novos modos de dizer e escutar, em que o cuidado mútuo seja premissa da convivência profissional.

Na análise de Sousa e Cavalcanti (2015), os trabalhadores que enfrentam altos níveis de estresse em setores de intensa pressão relacional desenvolvem mecanismos afetivos de enfrentamento que articulam reconhecimento emocional, redefinição de metas e mobilização de redes internas de apoio. Tais estratégias não são inatas, mas se produzem em contato com contextos que autorizam o erro, acolhem o luto e compreendem a vulnerabilidade como potência ética, não como falha de rendimento.

Sem ambientes que reconheçam a complexidade do adoecer laboral, toda tentativa de enfrentamento resvala na culpabilização do indivíduo. Reduzir a resiliência à capacidade de “suportar mais” esvazia sua densidade política e escamoteia as fissuras estruturais da organização. O sofrimento precisa ser nomeado, analisado e escutado com compromisso, sob pena de se tornar silenciosamente institucionalizado como parte natural do fazer profissional.

A resiliência crítica nasce do entrelaçamento entre subjetividade e condições objetivas de trabalho. Os sujeitos que conseguem sustentar sua atuação ao longo do tempo são aqueles que encontraram, mesmo nas fissuras institucionais, pontos de ancoragem afetiva e respiros simbólicos. Cláudia *et al.* (2011) observam que práticas restaurativas — como rodas de conversa, revisão coletiva de metas e escuta ativa — fortalecem a elaboração emocional e minimizam os efeitos corrosivos da rotina.

Ressignificar a resiliência implica desnaturalizar a precariedade, rompendo com a romantização da superação e reposicionando a dignidade como eixo da permanência laboral. Só há sustentabilidade emocional quando os sujeitos se veem como partícipes da construção de sentidos coletivos e da reconstrução cotidiana de espaços menos hierárquicos e mais sensíveis à experiência humana. Nesse percurso, resistir é também imaginar outra forma de habitar o trabalho.

A aposta na resiliência como construção adaptativa não se sustenta em discursos de meritocracia emocional, mas na criação de contextos que permitam ao sujeito, mesmo em meio ao desgaste, reencontrar-se com sua potência criadora. Cabe às instituições reverem seus dispositivos de formação e acolhimento, abrindo brechas para a escuta, o afeto e a justiça simbólica como pilares de uma cultura profissional menos adoecedora e mais humanizada.



## **5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A AUTORREGULAÇÃO COMO ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE MENTAL**

A recorrente sobreposição de tarefas, prazos e pressões simbólicas tem gerado uma cultura organizacional propensa ao esgotamento emocional. Nesse cenário, a autorregulação não aparece como habilidade acessória, mas como mecanismo central de sustentabilidade psíquica. Longe de constituir um dom inato, trata-se de uma construção cotidiana que exige condições objetivas para se desenvolver. A ausência de espaços formativos voltados ao cuidado subjetivo contribui para a naturalização de comportamentos compulsivos e o enfraquecimento das relações interpessoais nos ambientes de trabalho.

Segundo Hansen *et al.* (2018), a inteligência emocional tem forte correlação com o engajamento profissional e a preservação da saúde mental, pois favorece respostas adaptativas frente às frustrações cotidianas e amplia a consciência sobre os próprios estados afetivos. Os autores observam que profissionais emocionalmente conscientes tendem a manejar o estresse de modo menos reativo e mais reflexivo, articulando ação e introspecção sem ignorar os impactos dos ambientes sobre o equilíbrio psíquico.

É preciso enfatizar que a autorregulação não opera como resistência individualizada ao sofrimento institucional, mas como capacidade coletiva de frear o contágio afetivo negativo. Quando as equipes aprendem a nomear os incômodos e a instituir pausas legítimas no fluxo produtivo, há uma reconfiguração simbólica do que se entende por competência emocional. Isso exige abandonar discursos de “maturidade” centrados na negação das emoções, substituindo-os por escutas sensíveis e práticas de cuidado recíproco.

Para Pires *et al.* (2024), competências como empatia, autocontrole e clareza emocional não apenas influenciam o desempenho em tarefas complexas, como também operam como mediadoras entre o bem-estar subjetivo e a produtividade. A inteligência emocional, nessa chave, não se resume ao controle das emoções, mas envolve sua interpretação contextualizada e o manejo ético das interações. Essa compreensão amplia o repertório formativo necessário à atuação em ambientes voláteis e exigentes.

Nos contextos organizacionais que legitimam a pluralidade emocional como componente da inteligência coletiva, os conflitos deixam de ser ameaças e passam a constituir espaços de aprendizagem compartilhada. A ausência de escuta ativa, por outro lado, transforma sentimentos legítimos em ruídos improdutivos, inviabilizando o trabalho colaborativo. Romper com esse ciclo exige mais que treinamentos técnicos: requer uma revisão das culturas institucionais e a incorporação de dispositivos permanentes de apoio emocional.

Hansen *et al.* (2018) identificam que, em equipes que promovem espaços formais de escuta e práticas contínuas de feedback construtivo, há significativa redução de afastamentos por sofrimento psíquico e maior sentimento de pertencimento entre os profissionais. Os dados indicam que o desenvolvimento da inteligência emocional está associado à diminuição de conflitos interpessoais, maior resiliência organizacional e fortalecimento de redes de apoio que sustentam a permanência saudável no ambiente profissional.

Não se trata, portanto, de ensinar o sujeito a se adaptar a ambientes nocivos, mas de transformar tais ambientes com base em compromissos éticos. A inteligência emocional, quando incorporada criticamente à cultura organizacional, favorece a construção de práticas que protegem o trabalhador sem romantizar o sofrimento. Esse processo implica mudanças profundas nas políticas de gestão, nos currículos formativos e nas formas de avaliação da atuação profissional.

Sustentar a autorregulação como eixo formativo exige deslocar a ênfase da produtividade individual para a vitalidade relacional. Ambientes que reconhecem o valor da pausa, da dúvida e da fragilidade como dimensões legítimas do trabalho tendem a produzir maior coesão e engajamento. Nesse percurso, inteligência emocional e sustentabilidade mental deixam de ser estratégias de contenção para se tornarem fundamentos de um novo pacto organizacional baseado na escuta, no afeto e na corresponsabilidade.

## **6 LIDERANÇA HUMANIZADA E AMBIENTES AFETIVOS COMO FACILITADORES DO DESEMPENHO COLETIVO**

Liderar, nos contextos organizacionais atuais, não significa apenas ocupar um cargo formal de autoridade, mas sobretudo orquestrar afetos, lidar com instabilidades e sustentar vínculos em meio a metas e prazos. A liderança humanizada não opera pela imposição, mas pela escuta, pela sensibilidade aos gestos invisíveis do cotidiano e pela capacidade de inspirar pertencimento. Quando o foco recai exclusivamente sobre os resultados, sem atenção à saúde relacional da equipe, instala-se um ambiente de desgaste que compromete até mesmo os indicadores de desempenho.

Na obra de Goleman *et al.* (2018), identifica-se que a liderança afetiva não se limita à capacidade de decidir ou delegar, mas se manifesta quando o sujeito em posição de comando compreende as nuances emocionais que atravessam os vínculos interpessoais no ambiente laboral. Ao perceber o sofrimento silencioso ou a sobrecarga subjetiva das equipes, o líder afeta positivamente a cultura organizacional, promovendo uma convivência menos defensiva. Trata-se de conjugar autoridade e escuta, tornando-se referência ética em cenários marcados por volatilidade e demandas emocionais sutis.

Ambientes regidos por lideranças sensíveis ao componente emocional ampliam o engajamento e atenuam a rotatividade. É nesses espaços que os colaboradores se sentem legitimados em sua inteireza, incluindo dúvidas, dores e contradições. A cultura do afeto, quando institucionalizada como prática de gestão, desloca a lógica da punição para a lógica do cuidado, contribuindo para a construção de vínculos mais robustos e comprometidos com objetivos compartilhados.

Em pesquisa empírica, Casalli *et al.* (2022) identificaram que as estratégias adotadas por líderes em organizações privadas tendem a ser mais eficazes quando incluem escuta ativa, validação emocional e incentivo ao diálogo. A liderança humanizada, nesse contexto, aparece como catalisadora de processos colaborativos, ao mesmo tempo em que atua como reguladora dos conflitos cotidianos. O estudo aponta que a ausência dessas competências contribui para um ambiente hostil e pouco propenso à inovação.

Ao invés de reforçar modelos hierárquicos rígidos, a liderança afetiva convida à horizontalidade simbólica das relações. Isso não significa abolir os papéis institucionais, mas reconfigurar seus sentidos em prol de uma convivência mais ética. A afetividade, nesse caso, não se opõe à racionalidade; ela a expande. Ambientes afetivos são mais propícios à aprendizagem organizacional, pois favorecem a segurança psicológica, o feedback construtivo e a coragem de propor mudanças sem medo de retaliações.

Ainda segundo Goleman *et al.* (2018), ambientes emocionalmente inteligentes favorecem o desenvolvimento de culturas organizacionais resilientes, onde o erro é compreendido como oportunidade e não como fracasso. Essa postura diminui os níveis de ansiedade nas equipes e fortalece o vínculo entre liderança e colaborador. A empatia e a capacidade de reconhecer os sinais de esgotamento tornam-se, portanto, ferramentas essenciais para promover bem-estar coletivo e sustentabilidade institucional.

Para além das ações individuais, a liderança humanizada precisa ser parte de um projeto institucional mais amplo, que reconheça o valor estratégico das emoções no ambiente profissional. Políticas de gestão que incorporem indicadores de saúde emocional, rotinas de cuidado e espaços de fala podem redesenhar completamente o modo como se compreende o sucesso organizacional. Liderar, assim, torna-se uma tarefa ética, e não apenas gerencial.

Reconfigurar o papel da liderança exige, por fim, deslocar o foco da autoridade vertical para a autoridade relacional. O líder contemporâneo é aquele que aprende a ser presença, que não apenas cobra, mas acompanha; que não apenas delega, mas compartilha. Sob essa lógica, o desempenho coletivo passa a ser entendido não como resultado de pressões, mas como consequência direta da qualidade das relações que sustentam o trabalho.

## **7 CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA EMOCIONAL NA PROMOÇÃO DO ENGAJAMENTO PROFISSIONAL**

Não basta que uma organização formule metas ambiciosas e estratégias competitivas. Quando o cotidiano de trabalho se estrutura sobre relações frágeis ou pautadas pela invisibilização dos afetos, os indicadores de desempenho não sustentam vínculos duradouros. A qualidade do clima institucional surge, então, como componente essencial do engajamento, afetando diretamente a forma como os sujeitos investem energia, criatividade e cooperação em seus fazeres. O sentido de pertencimento não se decreta: cultiva-se no detalhe relacional, no gesto ético e no reconhecimento mútuo.

Nas análises de Brito e Oliveira (2016), evidencia-se que ambientes propícios ao engajamento não resultam apenas de incentivos materiais, mas da configuração simbólica das práticas gerenciais. A coesão entre equipes, segundo os autores, depende do modo como os sujeitos se sentem ouvidos, legitimados e protegidos diante de desafios e transformações. Modelos de gestão baseados na escuta ativa e na confiança horizontal geram dinâmicas menos verticais e mais abertas à corresponsabilidade. A cultura organizacional, assim, passa a operar como linguagem afetiva.

Contudo, quando as relações laborais se pautam por pressões silenciosas ou por práticas comunicacionais desiguais, instala-se um campo fértil para microconflitos, retraimentos emocionais e rupturas simbólicas. É nesse intervalo entre o prescrito e o vivido que o engajamento se esvazia, pois o sujeito sente-se funcionalmente necessário, mas existencialmente descartável. Em vez de motivação, instala-se a lógica da sobrevivência institucional, onde afetos não elaborados produzem distanciamento e resistência camuflada. Nesses contextos, a produtividade torna-se insustentável.

Ao discutirem experiências de empresas brasileiras, Vasconcelos *et al.* (2015) defendem que a resiliência organizacional está ligada à integração entre inovação e clima emocional. Mais do que implantar tecnologias ou reformular processos, trata-se de investir em culturas de reciprocidade e escuta, onde a complexidade humana seja acolhida como fonte de criatividade. Ambientes que promovem estabilidade emocional, segundo os autores, favorecem respostas mais éticas em momentos de crise, reposicionando o coletivo como eixo decisório nas transformações institucionais.

Há, portanto, uma interdependência radical entre o modo como uma organização se estrutura e a experiência subjetiva dos seus colaboradores. O engajamento, longe de ser resultado de manuais ou treinamentos pontuais, nasce da ambiência construída cotidianamente. Quando valores institucionais são esvaziados na prática, produz-se cinismo silencioso. Já quando há coerência entre discurso e gesto, o pertencimento se fortalece. É nesse entrelaçamento ético-estético que se reconfiguram sentidos de coletividade e resiliência no trabalho.

Reafirmando essa premissa, Brito e Oliveira (2016) sublinham que as práticas de gestão só produzem efeitos duradouros quando articulam sensibilidade à racionalidade estratégica. Não basta traçar metas claras: é preciso cuidar do modo como essas metas se tornam vivência. O afeto, tratado por vezes como elemento secundário, é na verdade o tecido por onde circulam decisões, conflitos e inovações. Ignorá-lo significa perder o fio da adesão voluntária. E sem adesão, nenhuma cultura organizacional se sustenta com coerência.

As lideranças, nesse cenário, são chamadas a reposicionar-se não como centros de comando, mas como mediadoras de ambiências. A escuta genuína, o reconhecimento de fragilidades e a disposição para negociar sentidos configuram práticas que favorecem engajamento autêntico. O desafio não está apenas em alcançar resultados, mas em cuidar dos caminhos afetivos que tornam o resultado possível. Ambientes assim geram mais do que produtividade: geram sentido. E sentido compartilhado é o que mantém coletivos vivos diante de qualquer adversidade.

Desenvolver um clima organizacional ético implica deslocar o foco da performance para a presença. A produtividade, nessa chave, deixa de ser um fim e passa a ser consequência do modo como os sujeitos habitam seus espaços de trabalho. O engajamento nasce onde há escuta, onde há espaço para a diferença e onde o cuidado não é retórico. Cultivar esse tipo de ambiente exige compromisso, mas sobretudo coragem para repensar o que é, de fato, uma organização humana.

## **8 PROCESSOS FORMATIVOS E O DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS NO TRABALHO**

Em tempos de transformações aceleradas, falar de competências emocionais no ambiente profissional não pode limitar-se à identificação de perfis ou à catalogação de habilidades. O que se exige são percursos formativos que considerem os sujeitos como processos em construção, atravessados por contextos históricos, culturais e institucionais. Desenvolver tais competências demanda não apenas treinamento técnico, mas condições para o exercício ético da escuta, da autorreflexão e da convivência nas dinâmicas cotidianas do trabalho.

Ao tratar do comportamento humano nas organizações, Kanaane (2017) destaca que as lideranças contemporâneas precisam reconhecer os distintos modos de atuação intergeracional para mobilizar afetos e engajamento. O autor aponta que ambientes que favorecem o desenvolvimento emocional contínuo não se limitam a metas de curto prazo, mas acolhem diferentes ritmos, repertórios e modos de aprendizagem. A maturação afetiva, nesse sentido, emerge como uma competência construída no encontro entre gerações, narrativas e vivências compartilhadas.

Por vezes, as ações formativas nas empresas ficam restritas à atualização técnica, negligenciando os aspectos relacionais que sustentam o trabalho em equipe. Quando a escuta é substituída pela prescrição e o erro tratado como falha pessoal, o sujeito tende a se proteger emocionalmente, retraindo sua criatividade e seu senso de pertencimento. Para promover mudanças efetivas, é preciso repensar os dispositivos pedagógicos no trabalho, integrando afetividade, linguagem simbólica e produção coletiva de sentido.

Sob essa ótica, Pacheco *et al.* (2023) argumentam que o desenvolvimento da inteligência emocional requer práticas de liderança que valorizem a autonomia crítica dos profissionais. Os autores indicam que espaços de formação continuada, ancorados na escuta e na co-construção de estratégias, produzem contextos mais saudáveis e propícios à inovação. Tais processos demandam uma ética que vá além do controle, acolhendo os conflitos como parte da aprendizagem e reconhecendo o outro como sujeito de transformação.

Entende-se, então, que o aprendizado emocional no espaço profissional não é um dado fixo, mas um deslocamento constante entre experiências vividas e novas demandas. A rotina organizacional precisa tornar-se um laboratório formativo, onde os erros não sejam ocultados, mas analisados coletivamente, e onde os acertos não gerem apenas recompensa individual, mas reconhecimento comunitário. É na transversalidade dos afetos que se constrói uma cultura de aprendizagem sensível e duradoura.

Retomando sua análise, Kanaane (2017) observa que os vínculos afetivos nos ambientes de trabalho não se estabelecem por fórmulas, mas por práticas consistentes de valorização, escuta e mediação. O autor salienta que a convivência entre distintas gerações exige, antes de tudo, disposição para o acolhimento das singularidades e das trajetórias. Assim, o desenvolvimento de competências emocionais deve ser pensado como uma travessia formativa que entrelaça a história pessoal ao projeto institucional.

A presença de lideranças formadas com base em repertórios éticos, sensíveis à diversidade emocional, redefine os horizontes possíveis para o trabalho coletivo. Nesse modelo, os saberes deixam de ser propriedade de poucos e passam a circular com fluidez, favorecendo práticas colaborativas, reconhecimento mútuo e uma cultura de escuta. Não se trata de controlar afetos, mas de mediá-los com responsabilidade e respeito, promovendo ambientes em que os sujeitos se sintam vistos, ouvidos e dignificados.

A formação contínua, portanto, não pode ser dissociada do cuidado com o ambiente simbólico da organização. Capacitar indivíduos exige atenção ao clima emocional, à qualidade das interações e às políticas de reconhecimento. Ambientes que estimulam o autoconhecimento, que acolhem a

vulnerabilidade e que estimulam a reflexão coletiva operam como territórios férteis para a inteligência emocional florescer. Investir nesse percurso é, antes de tudo, apostar em formas mais humanas e sustentáveis de trabalhar.

## 9 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A convivência em contextos organizacionais diversos evidencia que as emoções, longe de serem acessórios da performance, integram o núcleo das interações profissionais. A presença de conflitos emocionais cotidianos, somada à carência de repertórios de autorregulação, pode comprometer a saúde mental e fragilizar o vínculo com o coletivo de trabalho. As pesquisas analisadas reiteram que práticas que reconhecem as emoções como parte do fazer profissional favorecem não apenas o desempenho, mas também a constituição de ambientes mais respeitosos e colaborativos.

Ao investigarem a relação entre inteligência emocional e desempenho, Gomes e Siqueira (2010) revelam que a compreensão e a regulação dos próprios estados afetivos promovem maior engajamento e favorecem práticas interdependentes nos espaços laborais. Na mesma linha, Woyciekoski e Hutz (2009) destacam que a formação emocional é um componente subestimado nos modelos tradicionais de gestão, embora sua ausência reverbere em tensões, improdutividade e esgotamento crônico. Ambas as contribuições reforçam que competências socioemocionais são decisivas na mediação de conflitos e na manutenção do equilíbrio psicossocial.

A resiliência, quando compreendida como construção e não como traço individual, se apresenta como potência para atravessar adversidades, reformulando sentidos e criando alternativas à pressão institucional. Conforme discutido por Cláudia *et al.* (2011), o sujeito resiliente não apenas suporta, mas ressignifica as instabilidades. Já os achados de Sousa e Cavalcanti (2015) apontam que essa competência pode ser estimulada por políticas de cuidado no trabalho, que valorizem a escuta, a partilha e a reformulação constante das rotinas operacionais.

O debate sobre engajamento afetivo e estabilidade emocional no trabalho tem ganhado espessura à luz das contribuições de Hansen *et al.* (2018), cujos estudos apontam que a inteligência emocional incide diretamente na permanência dos trabalhadores e no sentimento de bem-estar coletivo. Em diálogo com essa abordagem, Pires *et al.* (2024) observam que ambientes com lideranças afetivamente sensíveis tendem a romper com lógicas autoritárias e a construir práticas organizacionais mais democráticas, favorecendo o cuidado mútuo e o fortalecimento dos vínculos interpessoais sob tensão.

Quando se considera a liderança não como controle, mas como presença ética, os apontamentos de Goleman *et al.* (2018) ganham densidade: para esses autores, liderar com inteligência emocional



implica entrelaçar escuta empática e decisões assertivas, sobretudo em contextos de diversidade relacional. Na mesma direção, Casalli *et al.* (2022) evidenciam que os líderes mais eficazes não são aqueles que impõem, mas os que tecem conexões afetivas consistentes com suas equipes, promovendo ambientes nos quais a gestão não se ancora no medo, e sim na escuta qualificada das diferenças.

As relações entre cultura institucional e produtividade são resgatadas por Brito e Oliveira (2016), que identificam como o investimento em vínculos humanos sustenta não apenas a eficiência, mas também a sensação de pertencimento dos colaboradores. O desempenho profissional, nesse viés, não resulta da pressão, mas da valorização dos afetos que circulam entre os sujeitos. Já a análise de Vasconcelos *et al.* (2015) amplia essa compreensão ao discutir a resiliência organizacional como processo contínuo de sustentação emocional coletiva, especialmente diante de instabilidades que testam a coesão interna.

Ao abordarem o eixo formativo das competências emocionais, Kanaane (2017) sugere que os processos de aprendizagem interpessoal não ocorrem espontaneamente, exigindo ações intencionais que conectem gerações, valores e estilos de atuação. Em complemento, Pacheco *et al.* (2023) defendem que o desenvolvimento de lideranças conscientes pressupõe itinerários de formação contínua, baseados na autorreflexão e na troca entre pares. Nessa abordagem, a competência emocional deixa de ser um dom e passa a ser um compromisso profissional.

Com base nas análises empreendidas, observa-se que a resiliência e a inteligência emocional não operam isoladamente, mas interdependem de estruturas organizacionais sensíveis, lideranças éticas e processos formativos permanentes. O desempenho profissional, nesses termos, não se reduz à entrega técnica, mas expressa uma construção coletiva sustentada por vínculos afetivos, escuta e reconhecimento mútuo. Em contextos marcados por incertezas e mudanças constantes, cultivar ambientes emocionalmente sustentáveis é um imperativo tanto ético quanto estratégico.

## 10 CONCLUSÃO

As diferentes faces da experiência emocional no trabalho, quando atravessadas por pressões estruturais e desafios interpessoais, exigem mais do que competências técnicas ou posturas resilientes isoladas. O que este estudo procurou evidenciar foi a interdependência entre repertórios afetivos, formação contínua e práticas institucionais que acolham a subjetividade como parte constitutiva do desempenho. Profissionais emocionalmente inteligentes não são apenas mais produtivos — são, sobretudo, mais éticos nas relações que estabelecem e sustentam nos espaços coletivos.

Não se trata de romantizar a capacidade de adaptação diante do sofrimento, mas de problematizar a forma como muitas organizações naturalizam o desgaste psíquico em nome de

resultados. A resiliência, nesse sentido, precisa ser compreendida como construção partilhada, permeada por processos formativos, políticas de cuidado e reconhecimento da vulnerabilidade como dimensão legítima da vida profissional. A ausência de suporte emocional nos ambientes laborais não afeta apenas o indivíduo — ela compromete o tecido institucional como um todo.

A análise crítica dos capítulos revelou que lideranças sensíveis à escuta e ao acolhimento produzem efeitos coletivos que ultrapassam os indicadores formais de desempenho. Elas redesenham o clima emocional da organização e instauram uma nova gramática do pertencimento, onde o erro não é punido com isolamento e onde o conflito não é tratado como falha moral. A gestão de pessoas, nesse viés, deixa de ser controle e passa a ser cuidado articulado, sustentado por vínculos genuínos.

É nesse campo de forças — entre exigência produtiva e necessidade de saúde mental — que a inteligência emocional se sustenta como competência política, e não apenas funcional. Ela não se restringe à capacidade individual de "lidar bem com as emoções", mas convoca um novo contrato ético entre os sujeitos e as instituições que habitam. Um contrato que incorpore o afeto à lógica da gestão, não como estratégia de marketing, mas como convicção relacional.

Compreender a influência da resiliência e da inteligência emocional no desempenho profissional implica reconhecer que emoções não são acidentes ou desvios, mas substratos da ação. São elas que modulam decisões, sustentam o engajamento e operam como força de coesão ou ruptura dentro das equipes. Apostar em uma cultura emocionalmente responsiva não é apenas uma tendência do mercado — é uma exigência da ética contemporânea.

A investigação conclui, portanto, que a promoção de ambientes afetivamente saudáveis exige um compromisso permanente com a formação, o diálogo e a escuta ativa. A inclusão das dimensões emocionais nas práticas organizacionais não substitui os indicadores tradicionais, mas os ressignifica. Ao integrar afetos e estratégias, as instituições deixam de reproduzir lógicas adoecedoras e passam a construir redes de pertencimento, cooperação e sentido.

## REFERÊNCIAS

- BRITO, Renata Peregrino de; OLIVEIRA, Lucia Barbosa. A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Administração*, v. 13, n. 3, p. 94–115, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/234099996.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2024.
- CASALLI, Daniel Alves et al. Inteligência emocional: análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo. *Revista ENIAC Pesquisa*, v. 11, n. 1, p. 47–58, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i1.816>. Acesso em: 06 nov. 2024.
- CLÁUDIA, Adriana; MARQUES, Bruno; CANÊO, Carolina; GOULART JÚNIOR, Luiz Carlos Edward. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo*, v. 16, p. 623–633, 2011.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.
- GOMES, R. A.; SIQUEIRA, M. M. M. Inteligência emocional de estudantes universitários. *Psicólogo Informação*, v. 14, p. 29–43, 2010.
- HANSEN, Rogério et al. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. *Revista Gestão Organizacional*, v. 11, 2018. Disponível em: <https://encurtador.com.br/qqHTO>. Acesso em: 06 nov. 2024.
- KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. São Paulo: Atlas, 2017.
- PACHECO, Orjana de Oliveira; PEIXOTO, Isaías; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 23, n. 1, p. 2415–2425, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087>. Acesso em: 31 ago. 2024.
- PIRES, Alexandra Alves et al. Eficácia da inteligência emocional e suas competências no ambiente corporativo. *Revista Foco*, v. 17, n. 6, p. e5207, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5207>. Acesso em: 31 ago. 2024.
- SOUSA, Silvana; CAVALCANTI, Carolina. Estresse ocupacional e resiliência entre profissionais de saúde. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 35, n. 3, p. 900–915, 2015.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; CYRINO, A. B.; D'OLIVEIRA, L. M.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Caderno EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 910–929, 2015.

WOYCIEKOSKI, Cristina; HUTZ, Claudio Simon.  
Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 22, n. 1, p. 1–11, 2009.