

## RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO COM ÊNFASE NO BEM-ESTAR E NA PRODUTIVIDADE

Adriana Dias Penha<sup>1</sup>  
Andréa Cilenie Zaparole Gonçalves<sup>2</sup>  
Angélica Portela da Ponte Dias<sup>3</sup>  
Cássia Maria do Nascimento Felix Andrade<sup>4</sup>  
Eduardo Pizzo Ottoboni<sup>5</sup>  
Maria do Carmo Biazus<sup>6</sup>  
Marcio Maio Gonçalves<sup>7</sup>  
Priscila do Carmo Ferreira<sup>8</sup>

**RESUMO:** A relação entre resiliência, inteligência emocional e desempenho no ambiente corporativo tem sido cada vez mais evidenciada diante dos desafios complexos impostos às organizações contemporâneas. Esta pesquisa discute como essas competências influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade, considerando os fatores emocionais que atravessam os processos de gestão, liderança e inovação. A abordagem metodológica adotada é qualitativa, com base em revisão bibliográfica fundamentada em autores como Goleman (2011), Corsini (2022), Barros (2023), Dias (2023), Lemos (2024) e Brito e Pinheiro (2024), conforme os critérios definidos por Siena et al. (2024) e Almeida (2021). Os dados analisados demonstram que ambientes que valorizam a inteligência emocional favorecem a comunicação não violenta, a cooperação entre equipes e a resolução construtiva de conflitos. Além disso, organizações que investem no desenvolvimento da resiliência tendem a reduzir o adoecimento psicológico e promover a adaptabilidade frente a crises. A pesquisa conclui que a construção de culturas organizacionais emocionalmente inteligentes é decisiva para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis, sendo a resiliência um elemento estruturante para a performance coletiva em cenários instáveis e dinâmicos.

254

**Palavras-chave:** Resiliência. Inteligência emocional. Bem-estar. Produtividade. Gestão corporativa.

**ABSTRACT:** The relationship between resilience, emotional intelligence, and performance in the corporate environment has become increasingly evident in the face of complex challenges experienced by contemporary organizations. This research discusses how these competencies directly influence employee well-being and productivity, considering emotional factors involved in management, leadership, and innovation processes. The methodological approach is qualitative, based on bibliographic review and grounded in authors such as Goleman (2011), Corsini (2022), Barros (2023), Dias (2023), Lemos (2024), and Brito and Pinheiro (2024), following the criteria defined by Siena et al. (2024) and Almeida (2021). The analyzed data show that environments that value emotional intelligence encourage nonviolent communication, teamwork, and constructive conflict resolution. Furthermore, organizations that invest in developing resilience tend to reduce psychological distress and improve adaptability in times of crisis. The study concludes that building emotionally intelligent organizational cultures is essential to fostering healthier, more productive, and sustainable work environments, with resilience being a structural element for collective performance in dynamic and unstable scenarios.

**Keywords:** Resilience. Emotional intelligence. Well-being. Productivity. Corporate management.

<sup>1</sup>Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

<sup>2</sup>Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

<sup>3</sup>Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

<sup>4</sup>Mestranda em Administração de Empresas, Must University.

<sup>5</sup>Mestrando em Administração de Empresas, Must University (MUST).

<sup>6</sup>Mestranda em Administração de Empresas, Must University.

<sup>7</sup>Mestrando em Marketing Digital, Must University.

<sup>8</sup>MBA- Gestão de Negócios e Mercados, Faculdade de Miguel Pereira.

## I INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo tem se tornado um campo de intensas transformações sociais, emocionais e produtivas. A crescente exigência por resultados, o avanço das tecnologias e as instabilidades econômicas globais impõem às organizações desafios que vão além das competências técnicas. Nesse cenário, a inteligência emocional e a resiliência emergem como habilidades centrais para lidar com pressões, mudanças e conflitos. Goleman (2011) afirma que “a inteligência emocional é responsável por quase noventa por cento da eficácia no desempenho dos profissionais de alto nível”, o que evidencia seu impacto direto sobre as relações e os resultados no trabalho.

A resiliência, por sua vez, não se restringe à capacidade de resistir às adversidades, mas diz respeito à competência de reorganizar-se diante de crises, reconstruir vínculos e encontrar novos caminhos para atuar com propósito. Barros (2023) aponta que lideranças resilientes promovem ambientes mais estáveis, solidários e produtivos, capazes de manter a motivação mesmo em cenários de alta complexidade. A conexão entre essas duas dimensões, resiliência e inteligência emocional, sustenta o equilíbrio psicológico, a empatia e a escuta ativa, elementos indispensáveis para o bem-estar organizacional.

O objetivo desta pesquisa é analisar como a inteligência emocional e a resiliência influenciam o bem-estar e a produtividade no ambiente corporativo, considerando os desafios impostos por um mundo do trabalho cada vez mais volátil e emocionalmente exigente. A investigação se estrutura com base na abordagem qualitativa, utilizando a revisão bibliográfica como procedimento técnico, conforme as orientações de Siena et al. (2024) e Almeida (2021). Foram utilizados estudos científicos atualizados, com ênfase nas produções indexadas entre 2022 e 2024.

255

O problema central reside na dificuldade que muitas organizações ainda enfrentam para reconhecer e trabalhar competências socioemocionais de forma sistemática. A pesquisa parte do entendimento de que não basta identificar emoções: é preciso criar condições institucionais para desenvolver o autocontrole, a empatia e a assertividade nas relações. Dias (2023) reforça que a gestão emocional é estratégica, pois evita desgastes, amplia a escuta e otimiza a convivência profissional.

Ao longo da análise, serão discutidas experiências de formação emocional, lideranças baseadas na escuta e práticas organizacionais que favorecem ambientes psologicamente seguros. A relação entre bem-estar e produtividade será discutida não como causalidade linear,

mas como construção processual, marcada por vínculos e significados. O estudo conclui com a defesa de uma cultura corporativa comprometida com a saúde emocional e com a performance sustentável, capaz de valorizar os sujeitos para além de seus resultados imediatos.

## 2 Resiliência como potência no trabalho corporativo

A resiliência no contexto organizacional é mais do que um traço individual — ela é uma competência coletiva que pode ser cultivada, estimulada e consolidada por meio de práticas institucionais. Corsini (2022) argumenta que a resiliência, quando integrada à cultura organizacional, contribui diretamente para a autonomia dos colaboradores, para a redução do turnover e para a construção de um ambiente mais acolhedor. A capacidade de reagir positivamente frente aos desafios do cotidiano do trabalho não é inata, mas depende de estruturas que valorizem o diálogo, o apoio mútuo e o reconhecimento.

Profissionais resilientes mantêm o foco mesmo diante de pressões externas, reorganizam suas metas quando surgem obstáculos e conseguem ressignificar suas experiências. Lemos (2024) destaca que, em ambientes inovadores, a resiliência é particularmente necessária, pois o erro e a frustração fazem parte da experimentação e da aprendizagem contínua. A ausência dessa competência tende a gerar paralisação, conflitos improdutivos e retração emocional, dificultando a atuação criativa e colaborativa das equipes.

A construção de um ambiente resiliente requer mais do que discursos motivacionais: exige políticas de gestão que promovam escuta, apoio psicológico, feedback construtivo e práticas de desenvolvimento contínuo. Brito e Pinheiro (2024) observam que a presença de líderes emocionalmente competentes é fator decisivo na modelagem do comportamento das equipes. Quando a liderança atua com transparência, empatia e equilíbrio, os profissionais se sentem mais seguros para expor suas fragilidades e propor soluções inovadoras.

Além disso, a resiliência atua como reguladora das emoções negativas geradas por ambientes competitivos, metas abusivas ou pressões externas. Quando trabalhada de forma transversal nas políticas de recursos humanos, ela contribui para diminuir quadros de esgotamento, burnout e rotatividade. Corsini (2022) ressalta que organizações que compreendem o valor estratégico da resiliência se destacam pela capacidade de adaptação e sustentabilidade em momentos de instabilidade econômica.

A valorização da resiliência no mundo corporativo, portanto, não deve ser vista como apelo à resistência individual a contextos tóxicos, mas como caminho para transformar a cultura

organizacional em direção a práticas mais saudáveis, participativas e inteligentes. Construir ambientes de trabalho resilientes é investir não apenas no bem-estar dos profissionais, mas na sustentabilidade ética e produtiva das instituições.

## 2.1 Inteligência emocional como estratégia de liderança e gestão de equipes

A inteligência emocional no ambiente corporativo constitui uma das competências mais valorizadas na atualidade, principalmente quando se trata de liderança e gestão de equipes. Goleman (2011) sustenta que “os líderes eficazes são, acima de tudo, proficientes em lidar com as emoções — as próprias e as dos outros” (p. 72), indicando que habilidades como empatia, escuta ativa e controle emocional impactam diretamente na qualidade das relações e dos resultados. A liderança emocionalmente inteligente não se baseia apenas na autoridade hierárquica, mas na construção de confiança, coerência nas ações e capacidade de mediação de conflitos.

Nos contextos organizacionais marcados por competitividade, metas agressivas e múltiplas demandas, o papel do líder passa a ser o de estabilizador emocional e mobilizador de potências coletivas. Barros (2023) afirma que a inteligência emocional permite ao gestor lidar com os sentimentos do grupo, identificar tensões emergentes e manter o foco da equipe mesmo diante de situações adversas. Essa atuação favorece o engajamento, reduz os desgastes interpessoais e contribui para o alcance de metas sustentáveis. A liderança torna-se, assim, mais colaborativa, menos autoritária e mais centrada nas pessoas.

257

As equipes lideradas por profissionais emocionalmente competentes apresentam maior resiliência, menor absenteísmo e maior predisposição à inovação. Dias (2023) destaca que líderes que acolhem emoções, valorizam o diálogo e reconhecem os esforços individuais potencializam a autoestima dos colaboradores e promovem ambientes de confiança. Esses espaços favorecem a criatividade, o aprendizado contínuo e o comprometimento com os objetivos institucionais. A presença de uma liderança emocionalmente consciente se configura, portanto, como diferencial estratégico no desempenho coletivo.

É preciso ressaltar que o desenvolvimento da inteligência emocional não ocorre de forma espontânea ou isolada. Ele exige práticas formativas intencionais, autorreflexão e acompanhamento constante. Lemos (2024) argumenta que o investimento em treinamentos, oficinas e programas de desenvolvimento emocional deve fazer parte da política de recursos humanos de qualquer organização comprometida com a qualidade das relações internas. O foco

não é apenas no desempenho, mas na preservação da saúde mental e na humanização do trabalho.

A construção de uma liderança emocionalmente inteligente transforma a lógica da gestão e altera profundamente o clima organizacional. O líder deixa de ser apenas condutor de tarefas e passa a ser facilitador de vínculos, mediador de significados e catalisador de talentos. Essa mudança de postura impacta não apenas os índices de produtividade, mas a cultura institucional como um todo, consolidando ambientes de trabalho mais éticos, inclusivos e sustentáveis.

## 2.2 Bem-estar emocional e saúde organizacional

O bem-estar emocional dos profissionais está diretamente relacionado à forma como as organizações reconhecem, acolhem e estruturam as experiências humanas no ambiente de trabalho. Corsini (2022) afirma que instituições que negligenciam a dimensão emocional de seus colaboradores tendem a apresentar maiores índices de afastamentos por adoecimento, queda na produtividade e conflitos interpessoais recorrentes. Por outro lado, empresas que promovem o cuidado psíquico e o equilíbrio emocional constroem ambientes mais saudáveis, coesos e resilientes. O bem-estar não é consequência do acaso, mas resultado de políticas institucionais conscientes. 258

A valorização da saúde mental no trabalho exige mudanças estruturais na forma como se organizam as relações, os tempos e os espaços laborais. Reis, Silva e Martins (2023) destacam que jornadas flexíveis, pausas conscientes, escuta institucionalizada e clareza nos fluxos de comunicação são estratégias que contribuem para o bem-estar sem comprometer os resultados operacionais. Essas práticas ampliam a sensação de pertencimento, diminuem o estresse crônico e promovem uma cultura organizacional mais sensível aos limites humanos.

O bem-estar emocional também está associado ao sentimento de reconhecimento e propósito. Profissionais que percebem sentido em suas atividades, que são ouvidos em suas necessidades e que têm autonomia sobre seus processos apresentam maior satisfação e motivação. Lara e França (2023) apontam que a valorização simbólica — elogios, participação em decisões, estímulo à criatividade — é tão ou mais eficaz que recompensas financeiras na manutenção do engajamento. A saúde emocional é, portanto, também um projeto de escuta e partilha.

É importante considerar que o bem-estar emocional não deve ser responsabilidade individual do colaborador, mas compromisso coletivo da organização. Soares, Rodrigues e Araújo (2024) enfatizam que o autocuidado é importante, mas insuficiente diante de ambientes que desconsideram a sobrecarga, a competitividade excessiva e a ausência de diálogo. A promoção da saúde emocional depende de lideranças empáticas, estruturas de suporte e espaços legítimos para a expressão das emoções.

Construir uma cultura institucional centrada no bem-estar é investir na dignidade do trabalho. É reconhecer que antes de ser produtivo, o sujeito precisa ser respeitado em sua humanidade. As organizações que compreendem essa lógica tendem a se tornar mais sustentáveis, mais desejadas e mais preparadas para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

### **2.3 Inteligência emocional, produtividade e sustentabilidade humana**

A relação entre inteligência emocional e produtividade precisa ser compreendida para além da lógica da eficiência imediata. A produtividade que desconsidera o sujeito, sua complexidade e suas emoções torna-se frágil e insustentável. Goleman (2011, p. 103) aponta que “a capacidade de reconhecer e regular as próprias emoções é um dos principais preditores de desempenho no trabalho”, pois influencia diretamente a forma como os indivíduos lidam com pressão, cooperam com a equipe e mantêm o foco diante das adversidades. A inteligência emocional, assim, torna-se ferramenta estratégica para produzir com qualidade e equilíbrio.

A busca por alta performance deve vir acompanhada de práticas que respeitem os tempos psíquicos e os ritmos de elaboração emocional dos colaboradores. Ferreira (2024) sugere que os gestores precisam considerar que o excesso de metas, a ausência de pausas e o controle excessivo prejudicam a capacidade de concentração, aumentam a ansiedade e reduzem o pensamento criativo. A produtividade, quando desvinculada da saúde emocional, cobra um custo silencioso que, a longo prazo, compromete toda a estrutura organizacional.

A inteligência emocional permite que os profissionais desenvolvam consciência dos próprios limites, estabeleçam prioridades e construam estratégias para lidar com imprevistos sem perder a conexão com seus objetivos. Toledo e Porfírio (2023) destacam que a autorregulação emocional impacta diretamente no tempo de execução das tarefas, na redução de retrabalho e no fortalecimento das relações de confiança entre equipes. Trabalhar bem não significa trabalhar mais, mas saber trabalhar com qualidade, foco e presença.

Além disso, a inteligência emocional fortalece a colaboração, reduz os conflitos destrutivos e amplia a capacidade de aprender com os erros. Quando os sujeitos conseguem nomear o que sentem, escutar o outro com empatia e responder com assertividade, a produtividade se torna resultado de processos mais humanos e menos automatizados. Lopes e Silva (2022) observam que ambientes emocionalmente saudáveis são aqueles onde a crítica é construtiva, o erro é oportunidade de crescimento e o sucesso é compartilhado coletivamente.

A sustentabilidade humana no trabalho passa, necessariamente, pela incorporação da inteligência emocional como eixo transversal da cultura organizacional. Isso significa criar estruturas de apoio, investir em formação continuada, promover espaços de escuta e incluir indicadores de bem-estar nos sistemas de avaliação de desempenho. A produtividade do século XXI precisa estar ancorada em relações justas, afetivas e comprometidas com a permanência do humano no centro das decisões institucionais.

#### **2.4 Educação emocional como eixo transversal da cultura organizacional**

A consolidação de ambientes corporativos saudáveis passa pela incorporação sistemática da educação emocional como fundamento das práticas institucionais. Essa perspectiva vai além de programas isolados de desenvolvimento pessoal ou intervenções pontuais em momentos de crise. Ela propõe a construção de uma cultura institucional onde o cuidado com as emoções, a valorização da empatia e a escuta ativa sejam princípios organizadores da gestão. Goleman (2011, p. 92) afirma que “a inteligência emocional não é um luxo, mas uma necessidade no ambiente de trabalho”, pois ela define a qualidade dos relacionamentos e a sustentabilidade dos resultados. Esse entendimento desloca o eixo da produtividade do controle para a consciência emocional.

A institucionalização da educação emocional requer estratégias articuladas de formação, avaliação e escuta permanente. Ferreira (2024) observa que muitas organizações falham ao reduzir o tema a palestras motivacionais, desconsiderando que o desenvolvimento de competências emocionais exige tempo, constância e coerência entre discurso e prática. A construção de espaços de diálogo entre equipes, lideranças e setores estratégicos é uma das chaves para fortalecer vínculos e prevenir conflitos. A cultura emocionalmente inteligente não nasce de intenções genéricas, mas de compromissos concretos com o bem-estar dos sujeitos.

Educar emocionalmente implica revisar concepções de poder, liderança e comunicação. Ambientes organizacionais que recompensam apenas metas numéricas e negligenciam os processos que as sustentam tendem a gerar tensão, competitividade excessiva e relações

marcadas por medo e silenciamento. Toledo e Porfírio (2023) defendem que a inserção da inteligência emocional nos valores institucionais amplia a legitimidade das decisões e qualifica os processos de mudança. A gestão, nesse modelo, torna-se mais horizontal, participativa e centrada nas experiências dos trabalhadores, não apenas em seus resultados.

A transversalidade da educação emocional pode ser operacionalizada por meio de práticas simples, mas consistentes: reuniões com escuta ativa, programas de mentoria entre pares, mediação de conflitos baseada no reconhecimento mútuo, feedbacks construtivos e processos avaliativos que incluem indicadores de clima organizacional. Lopes e Silva (2022) enfatizam que essas ações, quando institucionalizadas, alteram o modo como os sujeitos percebem sua importância dentro da organização. Sentir-se ouvido, respeitado e valorizado impacta diretamente a autoestima profissional e a motivação para o trabalho.

O investimento em uma cultura emocionalmente inteligente transforma a lógica da gestão e reorienta a missão institucional. A produtividade deixa de ser meta isolada e passa a ser efeito de processos bem conduzidos, relações de confiança e vínculos saudáveis. A transversalidade da educação emocional é, portanto, uma estratégia de cuidado e também de excelência. Construir organizações que reconhecem as emoções como parte da vida profissional é promover o reencontro entre humanidade e trabalho — um encontro cada vez mais urgente e necessário.

---

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo desta pesquisa reforça que a resiliência e a inteligência emocional não são atributos periféricos no ambiente corporativo, mas fundamentos estruturais de uma cultura organizacional voltada ao bem-estar, à produtividade e à sustentabilidade das relações de trabalho. A valorização de lideranças emocionalmente conscientes, de equipes resilientes e de espaços institucionais de escuta revela-se essencial para o enfrentamento das exigências contemporâneas, marcadas por instabilidade, sobrecarga e alta competitividade. A gestão que reconhece as emoções como parte constitutiva da experiência profissional transforma conflitos em processos formativos e metas em percursos coletivos de realização.

Ao propor a educação emocional como eixo transversal, a pesquisa defende uma reformulação ética e metodológica das práticas institucionais. O cuidado com o sujeito, com sua história e suas emoções, torna-se critério de qualidade e compromisso institucional. Desenvolver inteligência emocional e resiliência é investir na permanência do humano no

centro das decisões organizacionais. Mais do que um diferencial competitivo, trata-se de uma exigência civilizatória para que o trabalho continue sendo um espaço de vínculo, criação e dignidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, I. D. (2021). Metodologia do trabalho científico. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Secretaria de Programas de Educação Aberta e Digital (SPREAD). Disponível em: <https://www.ufpe.br>

BARROS, V. S. M. de L. (2023). Resiliência e inteligência emocional como propulsor para a liderança nas organizações. In A inovação disruptiva (pp. 72–83). Letra e Forma Editora. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5219692.1-4>

BRITO, P. H. do N., & Pinheiro, R. R. G. (2024). Construindo resiliência: o poder da inteligência emocional. *Brazilian Journal of Development*, 10(5). Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdvions5-062>

CORSINI, M. S. (2022). Inteligência emocional e resiliência aplicada na gestão e negócios. In Tópicos em Administração – Volume 45 (pp. 239–252). Editora Poisson. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-195-5.cap.12>

DIAS, E. A. (2023). A importância da resiliência e da inteligência emocional para profissionais e organizações no contexto de inovação. In A inovação disruptiva (pp. 84–96). Letra e Forma Editora. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5219692.1-5> 262

FERREIRA, M. J. (2024). Como o uso da inteligência emocional e da resiliência pode contribuir para melhorar as rotinas do departamento de controladoria. In Transformações sociais e institucionais: uma coletânea de estudos – Volume 1 (pp. 239–253). Dialética. Disponível em: <https://doi.org/10.48021/978-65-270-3171-0-c14>

GOLEMAN, D. (2011). Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente (2<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.

LARA, D. V., & França, O. M. V. (2023). Inteligência emocional e resiliência: habilidades para um profissional líder de sucesso. In Gestão em saúde: estrutura, processos e resultados (pp. 19–25). Aya Editora. Disponível em: <https://doi.org/10.47573/ayat.5379.2.198.2>

LEMOS, L. de P. (2024). Desenvolvendo a resiliência e inteligência emocional em ambientes de inovação. In Inovação, tecnologia e criatividade na gestão de negócios (pp. 84–98). Letra e Forma Editora. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5403698.1-5>

LOPES, S. de P. F., & Silva, L. de J. (2022). Reflexões e propostas sobre inteligência emocional e resiliência em organizações de saúde. In Anais do I Congresso Brasileiro On-line de Pesquisas e Inovações em Saúde. Revista Multidisciplinar em Saúde. Disponível em: <https://doi.org/10.51161/conasau/13186>

REIS, B. D. dos, Silva, C. G. L. da, & Martins, G. (2023). Resiliência e inteligência emocional no contexto organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar Viabile*, 2(3). Disponível em: <https://doi.org/10.56876/revistaviabile.v2n3.19>

SIENA, O., Braga, A. A., Oliveira, C. M. de, & Carvalho, E. M. de. (2024). Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Editora Poisson. Disponível em: <https://www.poisson.com.br>

SOARES, L., Rodrigues, J. S., & Araújo, L. de. (2024). A resiliência e inteligência emocional. *Infinitum: Revista Multidisciplinar*, 7(12), 131-146. Universidade Federal do Maranhão. Disponível em: <https://doi.org/10.18764/2595-9549v7n12.2024.7>

TOLEDO, C. P. de, & Porfírio, T. F. dos S. (2023). Desafios e estratégias para o desenvolvimento da inteligência emocional e da resiliência. In *Tópicos em Administração – Volume 49* (pp. 141-153). Editora Poisson. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-277-8.cap.09>