

GESTÃO DE PESSOAS E SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

PEOPLE MANAGEMENT AND MENTAL HEALTH AT WORK: IMPACTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

GESTIÓN DE PERSONAS Y SALUD MENTAL NO TRABAJO: IMPACTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL NO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Sara Placidino Cople Nascimento¹

RESUMO: Este artigo analisa a importância estratégica da gestão de pessoas em uma sociedade marcada pelo adoecimento emocional contemporâneo. O estudo investiga como a aplicação da Inteligência Emocional (IE) e de práticas de Responsabilidade Social interna influencia o desempenho e a sustentabilidade das organizações. Metodologicamente, a presente investigação caracteriza-se como uma revisão bibliográfica sistematizada, de natureza qualitativa e caráter exploratório-descritivo, com base em critérios previamente definidos para seleção das fontes, integrando os fundamentos de autores como Daniel Goleman e Idalberto Chiavenato aos estudos recentes de Vieira (2024) e Amaral (2004). Os resultados indicam que ambientes de trabalho que priorizam o bem-estar emocional reduzem o *turnover* e aumentam a produtividade. Conclui-se que a gestão de pessoas, em um contexto de fragilidade psíquica coletiva, deixa de ser uma função administrativa para tornar-se um diferencial competitivo pautado na liderança humanizada.

1

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Inteligência Emocional. Saúde Mental. Desempenho Organizacional. Responsabilidade Social.

ABSTRACT: This article analyzes the strategic importance of people management in a society marked by contemporary emotional illness. The study investigates how the application of Emotional Intelligence (EI) and internal Social Responsibility practices influences the performance and sustainability of organizations. Methodologically, this study is characterized as a systematized bibliographic review, with a qualitative nature and an exploratory-descriptive approach, based on previously defined criteria for source selection, integrating the foundations of authors such as Daniel Goleman and Idalberto Chiavenato with recent studies by Vieira (2024) and Amaral (2004). The results indicate that work environments that prioritize emotional well-being reduce turnover and increase productivity. It is concluded that people management, in a context of collective psychic fragility, ceases to be an administrative function to become a competitive advantage based on humanized leadership.

Keywords: People Management. Emotional Intelligence. Mental Health. Organizational Performance. Social Responsibility.

¹Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Maurício de NASSAU (2024).

RESUMEN: Este artículo analiza la importancia estratégica de la gestión de personas en una sociedad marcada por las enfermedades emocionales contemporáneas. El estudio investiga cómo la aplicación de la Inteligencia Emocional (IE) y las prácticas de Responsabilidad Social interna influyen en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones. Metodológicamente, esta investigación se caracteriza como una revisión bibliográfica sistematizada, de naturaleza cualitativa y carácter exploratorio-descriptivo, basada en criterios previamente definidos para la selección de las fuentes, integrando los fundamentos de autores como Daniel Goleman e Idalberto Chiavenato con estudios recientes de Vieira (2024) y Amaral (2004). Los resultados indican que los entornos de trabajo que priorizan el bienestar emocional reducen la rotación y aumentan la productividad. Se concluye que la gestión de personas, en un contexto de fragilidad psíquica colectiva, deja de ser una función administrativa para convertirse en un diferencial competitivo basado en el liderazgo humanizado.

Palabras clave: Gestión de Personas. Inteligencia Emocional. Salud Mental. Desempeño Organizacional. Responsabilidad Social.

I. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vivencia um cenário de adoecimento emocional sistêmico, consubstanciado no aumento exponencial de diagnósticos relacionados ao estresse crônico, transtornos de ansiedade e, notadamente, à Síndrome de *Burnout*. Este fenômeno, que transcende a esfera individual e alcança dimensões epidemiológicas, reflete as pressões da chamada "sociedade do cansaço", conceito amplamente discutido na filosofia contemporânea, especialmente por Byung-Chul Han (2017), para descrever a autoexploração em busca de metas inalcançáveis. No ambiente corporativo, essa realidade impõe desafios inéditos e complexos à gestão de pessoas, que se vê na contingência de mediar a pressão por resultados e alta performance com a imperativa preservação da integridade emocional e do bem-estar dos colaboradores.

Nesse cenário, as transformações no mundo do trabalho também refletem novas demandas sociais, nas quais a valorização da criatividade, do bem-estar e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornam-se elementos centrais da produtividade contemporânea (DE MASI, 2000).

A civilização do século XXI, caracterizada pela hiperconectividade, volatilidade e incerteza (cenário VUCA/BANI), exige que as organizações transcendam o modelo de gestão puramente tecnicista e burocrático, herdado da era industrial. O paradigma atual demanda uma abordagem centrada no capital humano, reconhecendo que o valor de uma instituição não reside mais apenas em seus ativos tangíveis, mas na saúde, na criatividade e no engajamento de seus integrantes (VIEIRA, 2024). Nesse contexto, a Inteligência Emocional (IE) emerge não apenas

como uma habilidade interpessoal desejável, mas como um pilar fundamental da liderança moderna e da sobrevivência organizacional.

Líderes que possuem competências emocionais desenvolvidas, como autoconhecimento, empatia e autorregulação, são capazes de promover ambientes mais resilientes. A inteligência emocional permite que o gestor atue como um facilitador de segurança psicológica, permitindo que as equipes inovem sem o medo paralisante do erro. Além disso, a Responsabilidade Social das empresas deve ser ressignificada: ela precisa, prioritariamente, contemplar o bem-estar interno como uma estratégia de sustentabilidade a longo prazo. Uma cultura organizacional que prioriza a saúde mental estabelece um diferencial competitivo sólido, pois colaboradores emocionalmente amparados tendem a apresentar maior lealdade e produtividade (AMARAL, 2004).

Diante deste panorama, o presente estudo formula o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto de uma gestão de pessoas pautada na inteligência emocional sobre o desempenho de organizações inseridas em uma sociedade emocionalmente fragilizada? O objetivo geral desta investigação é analisar a relação entre o suporte emocional oferecido pela empresa e a sua eficiência produtiva, discutindo práticas de gestão e liderança que atuem na mitigação do adoecimento ocupacional e na promoção de uma cultura humanizada e sustentável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico deste estudo articula a gestão estratégica de recursos humanos com a psicologia das organizações, focando na premente necessidade de humanização dos processos corporativos em tempos de crise de saúde mental. A fundamentação busca compreender como as organizações deixaram de ser meras unidades de produção técnica para se tornarem ecossistemas vivos, onde a saúde emocional é o principal motor da sustentabilidade.

2.1 Inteligência Emocional e Liderança Moderna

De acordo com Vieira (2024), a Inteligência Emocional (IE) consolidou-se como o diferencial estratégico definitivo para a liderança no ambiente de negócios dinâmico do século XXI. A IE permite que o gestor identifique, compreenda e regule não apenas as suas próprias emoções, mas também as de sua equipe, facilitando a tomada de decisões equilibradas mesmo em momentos de crise severa. A capacidade de liderar com empatia e clareza emocional

funciona como um amortecedor contra as tensões externas que os colaboradores trazem para o cotidiano laboral.

Segundo Goleman (1995), o clima organizacional é determinado, em grande medida, pelo estado emocional do líder. Dessa forma, acaba gerando influência significativa sobre o comportamento dos colaboradores, afetando diretamente a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Quando há um vácuo de inteligência emocional no comando, o resultado invariavelmente reflete-se na queda do engajamento e no aumento de conflitos interpessoais.

Goleman subdivide a IE em cinco pilares fundamentais: autoconhecimento, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Em uma sociedade emocionalmente adoecida, o pilar da empatia torna-se vital, pois permite que o líder reconheça sinais de sofrimento no colaborador antes que estes se tornem incapacitantes. Portanto, o desenvolvimento de *soft skills* ligadas ao domínio emocional torna-se uma competência técnica obrigatória para quem gere equipes na atualidade (VIEIRA, 2024). Além disso, o desenvolvimento da inteligência emocional contribui para a melhoria das relações interpessoais e para o fortalecimento da liderança nas organizações, favorecendo a construção de ambientes mais colaborativos e produtivos (GOLEMAN, 1998).

2.2 Responsabilidade Social Interna e Cultura Organizacional

Amaral (2004) destaca que a verdadeira responsabilidade social de uma organização inicia-se "dentro de casa", através do compromisso ético com a qualidade de vida e a saúde dos trabalhadores. Uma cultura organizacional que negligencia o adoecimento emocional de seus membros torna-se tóxica e ineficiente, gerando altos custos com rotatividade e processos trabalhistas. A sustentabilidade de uma organização no cenário atual depende da sua capacidade de ser "humanizada", transformando o ambiente de trabalho em um espaço de desenvolvimento psicossocial e não apenas de exploração de competências técnicas.

A responsabilidade social interna (RSI) deve ser entendida como um investimento estratégico. Conforme Amaral (2004), empresas que adotam políticas de suporte emocional criam uma imagem de marca empregadora forte, atraindo talentos que buscam propósito e segurança psicológica. Quando o colaborador sente que a empresa se importa com sua integridade física e mental, a resposta manifesta-se em um aumento do capital social organizacional: a confiança entre os membros e a disposição para colaborar em prol dos

objetivos institucionais. Portanto, a gestão de pessoas assume papel estratégico nas organizações, deixando de exercer funções meramente operacionais para atuar como agente de transformação organizacional (ULRICH, 2018).

2.3 Burnout e o Custo do Alienamento Emocional

O adoecimento no trabalho não gera apenas sofrimento humano, mas prejuízos financeiros vultosos que afetam a competitividade das empresas. A Síndrome de *Burnout*, caracterizada pela exaustão física e mental vinculada ao trabalho, é a face mais visível do alienamento emocional contemporâneo. O fenômeno do presenteísmo, onde o colaborador está fisicamente presente, mas mentalmente incapacitado por questões emocionais, custa às empresas mais do que o absenteísmo clássico. Nestes casos, a produtividade cai de forma invisível, mas severa, comprometendo a qualidade dos serviços e produtos (LIMONGI-FRANÇA, 2020).

A gestão de pessoas moderna deve, portanto, atuar na prevenção primária. Isso envolve a identificação de sinais de exaustão emocional antes que o quadro evolua para o colapso clínico. A Inteligência Emocional nas organizações serve como uma ferramenta de diagnóstico precoce do clima, permitindo intervenções humanizadas que preservam o capital intelectual da instituição. Limongi-França (2004) ressalta que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um indicador de gestão: se o ambiente gera adoecimento, a gestão falhou em sua função básica de preservar o recurso mais valioso da empresa: a vida humana.

2.4 O Paradigma da Empresa Humanizada em Tempos de Incerteza

O conceito de empresa humanizada surge como uma resposta à sociedade emocionalmente fragilizada. Segundo Chiavenato (2014), a gestão contemporânea precisa substituir o controle rígido pela confiança e pelo suporte. Em uma "sociedade do cansaço", onde as fronteiras entre vida pessoal e profissional foram diluídas pelo digital, a organização que oferece limites claros e apoio psíquico destaca-se. A humanização não é uma abdicação de metas, mas o entendimento de que metas são alcançadas por pessoas que precisam estar mentalmente saudáveis para serem criativas e eficientes (VIEIRA, 2024; AMARAL, 2004).

A promoção do bem-estar psicológico no ambiente organizacional contribui para o desenvolvimento de colaboradores mais resilientes e engajados, favorecendo a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (SELIGMAN, 2019). Nesse contexto, a valorização do capital humano torna-se essencial para a sustentabilidade organizacional.

Conforme Drucker (1999), as organizações contemporâneas precisam reconhecer que o conhecimento e as pessoas representam os principais ativos estratégicos, sendo fundamentais para a adaptação em cenários de mudanças constantes.

3. MÉTODOS

A presente investigação caracteriza-se como uma Revisão Bibliográfica Sistematizada, de natureza qualitativa e caráter exploratório-descritivo. O desenho do estudo foi orientado pelas diretrizes do protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), garantindo o rigor metodológico e a reprodutibilidade dos critérios de seleção do corpus literário.

O levantamento bibliográfico foi conduzido entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, utilizando as bases de dados SciELO e Google Scholar. A estratégia de busca operacionalizou-se por meio de descritores controlados: "Gestão de Pessoas" AND "Saúde Mental": "Inteligência Emocional" AND "Liderança": e "Desempenho Organizacional". O recorte temporal priorizou publicações entre 2018 e 2026, visando capturar as transformações geradas pelo ambiente de trabalho pós-pandêmico.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos revisados por pares e livros de referência. Foram excluídos textos sem fundamentação científica ou que não abordassem o nexo entre emoção e produtividade. O fluxo de seleção resultou em um corpus analítico de 15 fontes, submetidas à Análise de Conteúdo Temática, permitindo a síntese das categorias que compõem este estudo.

6

4. RESULTADOS

Os achados desta investigação revelam que a implementação de programas estruturados de saúde mental e o treinamento de lideranças em Inteligência Emocional (IE) produzem impactos diretos na eficiência das instituições. Os dados sugerem que organizações que adotam estas práticas apresentam um desempenho organizacional superior em comparação a ambientes permissivos ao estresse.

A análise demonstra que o colaborador, ao perceber-se validado em suas dimensões emocionais, desenvolve um vínculo de lealdade superior. Este fenômeno, fundamentado na reciprocidade organizacional, resulta na redução de custos relacionados ao turnover e ao absenteísmo. Conforme Chiavenato (2014) e Vieira (2024), a retenção de talentos em uma

sociedade adoecida depende menos de pacotes financeiros e mais da segurança psicológica oferecida.

Adicionalmente, os resultados apontam que a "sociedade adoecida" permeia as fronteiras da empresa. As angústias sociais são transpostas para o cotidiano laboral. Neste cenário, a gestão de pessoas que estabelece redes de suporte (apoio psicológico, horários flexíveis e escuta ativa) consegue manter níveis de produtividade estáveis mesmo em períodos de incerteza econômica. A Responsabilidade Social Interna atua como um seguro contra o colapso produtivo (AMARAL, 2004).

5. DISCUSSÃO

Os resultados indicam que a adoção de políticas voltadas à saúde mental no trabalho contribui para a redução de conflitos organizacionais e para o fortalecimento do clima interno. Ambientes corporativos que promovem o diálogo, a transparência e o suporte emocional tendem a favorecer relações interpessoais mais equilibradas, refletindo diretamente na cooperação entre equipes e na qualidade das decisões estratégicas. Assim, a gestão de pessoas assume um papel preventivo, atuando não apenas na resolução de problemas, mas principalmente na construção de uma cultura organizacional mais estável, produtiva e alinhada às demandas humanas contemporâneas.

Já no âmbito prático, os resultados deste estudo indicam que as organizações podem adotar medidas concretas, como treinamentos em inteligência emocional, programas de apoio psicológico, políticas de flexibilidade laboral e desenvolvimento de lideranças humanizadas. Tais iniciativas contribuem para a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos, alinhando desempenho econômico à valorização do capital humano.

Destaca-se, ainda, que este estudo apresenta limitações inerentes à revisão bibliográfica, uma vez que se baseia em produções científicas previamente publicadas, não contemplando análise empírica direta em organizações específicas. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras realizem estudos de campo ou análises quantitativas, a fim de aprofundar a compreensão dos impactos da inteligência emocional na gestão de pessoas em diferentes contextos organizacionais.

6. CONCLUSÃO

Conclui-se que a gestão de pessoas constitui a ferramenta estratégica mais eficaz para mitigar os impactos do adoecimento social sobre o desempenho das organizações. A pesquisa demonstrou que a integração entre a Inteligência Emocional e a Responsabilidade Social corporativa não representa um benefício periférico, mas o pilar central de uma cultura organizacional saudável e lucrativa. A liderança humanizada atua como um amortecedor de tensões, transformando o local de trabalho em um ambiente de proteção e desenvolvimento humano.

Ficou evidenciado que as empresas que negligenciam a saúde emocional de suas equipes enfrentam perdas não apenas financeiras, mas de capital intelectual e reputacional. Em última análise, investir no capital emocional do colaborador é garantir que a organização mantenha sua capacidade de adaptação e resiliência diante dos desafios de uma sociedade em constante tensão psíquica. Recomenda-se que as organizações incorporem indicadores de bem-estar emocional em seus relatórios de desempenho, reconhecendo que a sustentabilidade dos negócios no século XXI é indissociável da preservação da vida e da saúde mental do trabalhador.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Maria de Fátima Bernardes do. **Responsabilidade Social: Impactos na Gestão de Pessoas e na Cultura Organizacional**. Dissertação (Mestrado) – UFRRJ, Seropédica, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 3.ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

SELIGMAN, Martin. **Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2018.

VIEIRA, Liliâne de Freitas Terra. A Inteligência Emocional como pilar da liderança moderna. **Revista Tópicos**, v. 1, p. 1-15, mar. 2024.