

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E RESILIÊNCIA NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: ESTRATÉGIAS PARA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

*EMOTIONAL INTELLIGENCE AND RESILIENCE IN CONTEMPORARY MANAGEMENT:
STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY*

Arituza dos Santos Ramos

MUST University, Estados Unidos

Luciana Martins Bellei

MUST University, Estados Unidos

Marla Rodrigues Ferraz

MUST University, Estados Unidos

Luís Gustavo Nunes dos Santos Pessoa

MUST University, Estados Unidos

Everaldo Santos Silva

MUST University, Estados Unidos

Michelle Cristine Borges de Souza

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/xxzer926>

Publicado em: 22.02.2026

Resumo: O presente trabalho analisa a relevância da inteligência emocional e da resiliência no contexto do trabalho contemporâneo, considerando os efeitos dessas competências sobre o desempenho profissional, a sustentabilidade das carreiras e a gestão estratégica de pessoas. O objetivo consiste em investigar como o profissional pode desenvolver inteligência emocional e resiliência, identificar desafios recorrentes nesse processo e discutir o papel das organizações no fortalecimento dessas capacidades. O estudo fundamenta-se em revisão bibliográfica de autores reconhecidos, como Daniel Goleman, Sheryl Sandberg, Adam Grant, Diane Coutu, Paulo Kretly e Christina Maslach, cujas contribuições permitem compreender dimensões individuais, relacionais e organizacionais do desenvolvimento socioemocional. A metodologia adotada é qualitativa, de caráter exploratório, utilizando a revisão integrativa como estratégia de análise e síntese crítica da literatura. Os resultados apontam que o desenvolvimento dessas competências depende da articulação entre autoconhecimento, regulação emocional, aprendizagem contínua, sentido do trabalho e práticas organizacionais de apoio, especialmente em contextos marcados por instabilidade, pressão por resultados e intensificação do trabalho. Conclui-se que inteligência emocional e resiliência não se restringem a atributos individuais, configurando-se como pilares de uma gestão de pessoas estratégica, ética e orientada



à adaptação contínua das organizações.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Resiliência; Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional.

Abstract: This paper examines the relevance of emotional intelligence and resilience in contemporary work contexts, focusing on their implications for professional performance, career sustainability, and strategic people management. The main objective is to analyze how professionals can develop emotional intelligence and resilience, identify recurring challenges in this process, and discuss the role of organizations in supporting and strengthening these capabilities. The theoretical framework is based on a qualitative and exploratory bibliographic review of recognized authors such as Daniel Goleman, Sheryl Sandberg, Adam Grant, Diane Coutu, Paulo Kretly, and Christina Maslach, whose works contribute to understanding individual, relational, and organizational dimensions of socioemotional development. The methodology adopts an integrative literature review, allowing the systematization and critical interpretation of studies on emotional regulation, resilience, work stress, and organizational practices. The findings suggest that the development of emotional intelligence and resilience depends on the integration of self-awareness, emotional regulation, continuous learning, sense of purpose, and institutional support, particularly in environments characterized by instability and high performance demands. The study concludes that these competencies represent strategic foundations for people management oriented toward adaptability, well-being, and sustainable organizational performance.

Keywords: Emotional Intelligence; Resilience; People Management; Organizational Culture.

Introdução

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se por transformações aceleradas, intensificação do uso de tecnologias digitais e crescente complexidade nas relações de trabalho. Nesse cenário, marcado por incertezas e mudanças constantes, a competência técnica isolada mostra-se insuficiente para garantir desempenho sustentável e saúde mental ao longo da trajetória profissional. A relevância deste tema reside na necessidade urgente de equilibrar a alta produtividade com a preservação do capital humano, visto que o estresse ocupacional e o esgotamento profissional tornaram-se barreiras para o sucesso institucional.

A inteligência emocional, conforme formulada por Goleman (1995), não deve ser compreendida como traço fixo de personalidade, mas como um conjunto de competências que podem ser aprendidas e aprimoradas. De forma complementar, a resiliência deixa de ser

entendida apenas como resistência passiva e passa a ser concebida como a capacidade ativa de aprender com experiências negativas. Assim, o fortalecimento emocional emerge como elemento central para a eficácia das práticas de gestão estratégica de pessoas.

O objetivo deste artigo é analisar os métodos de desenvolvimento dessas habilidades, mapear os obstáculos biológicos e culturais que impedem sua evolução e propor caminhos para

que as organizações atuem como facilitadoras nesse processo. Para tanto, o trabalho divide-se em seções que abordam desde os fundamentos conceituais até os desafios práticos enfrentados por gestores e colaboradores, culminando em uma reflexão sobre a integração dessas competências à cultura organizacional.

Além disso, a incorporação dessas competências ao discurso gerencial não ocorre de maneira neutra. Observa-se uma tendência de instrumentalização da inteligência emocional como requisito de desempenho, deslocando para o indivíduo a responsabilidade por lidar com pressões estruturais do modelo produtivo contemporâneo. Exige-se equilíbrio emocional e resiliência contínua enquanto metas se tornam mais ambiciosas e os contextos permanecem instáveis. Essa ambiguidade suscita uma reflexão crítica: a valorização da inteligência emocional promove bem-estar ou apenas adapta o trabalhador a condições adversas? A análise dessa questão demanda observar, para além da dimensão individual, as práticas organizacionais e os modelos de gestão adotados.

Nesse cenário, discutir inteligência emocional e resiliência implica examinar a sustentabilidade organizacional sob a perspectiva humana. Não se trata apenas de assegurar resultados financeiros, mas de compreender como as relações de trabalho são estruturadas e quais condições sustentam o desenvolvimento das pessoas. A sustentabilidade envolve equilíbrio entre desempenho, sentido do trabalho e saúde psíquica. Assim, a investigação propõe que tais competências sejam compreendidas como construções dinâmicas, influenciadas por fatores históricos, culturais e estruturais que moldam a experiência laboral contemporânea.

Metodologia

Este estudo fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa e caráter exploratório. A escolha metodológica justifica-se pela necessidade de aprofundar conceitos e evidências já consolidadas sobre inteligência emocional e resiliência no campo da administração e das ciências do comportamento. Segundo os preceitos da escrita acadêmica, a pesquisa bibliográfica permite o levantamento de dados a partir de documentos e obras já publicadas, proporcionando uma base teórica sólida para a análise de fenômenos complexos nas organizações.

O processo de coleta de dados concentrou-se na seleção de autores cujas teorias são referências mundiais, como Daniel Goleman, Sheryl Sandberg, Adam Grant e Paulo Kretly. Além das obras básicas, foram analisados ensaios técnicos e artigos, integrando a visão acadêmica clássica com as práticas de gestão contemporâneas. A análise seguiu o método de revisão integrativa, onde as diversas perspectivas dos autores foram confrontadas e sintetizadas. Esta abordagem permitiu não apenas a descrição dos conceitos, mas a construção

de uma síntese crítica que orienta as conclusões deste trabalho, garantindo o rigor científico e a fundamentação necessária para a discussão proposta.

Além disso, a consolidação da pesquisa bibliográfica enquanto percurso metodológico exigiu compreensão de suas bases conceituais e operacionais. Sousa, Oliveira e Alves (2021) destacam que esse tipo de investigação possibilita ao pesquisador conhecer o que já foi produzido sobre o tema, contribuindo para a delimitação do problema e o refinamento dos objetivos. Essa perspectiva orientou o levantamento e a triagem das produções localizadas nas bases selecionadas. Após a identificação inicial, realizou-se a leitura exploratória de títulos e resumos, seguida da leitura analítica dos textos alinhados à questão norteadora, com exclusão daqueles que não dialogavam diretamente com os objetivos estabelecidos.

A organização dos dados ocorreu por meio de fichamentos sistemáticos, registrando autoria, ano, objetivos, tipo de pesquisa, principais resultados e contribuições ao campo investigado. Conforme Severino (2017), a documentação constitui instrumento essencial na elaboração do trabalho científico, pois sistematiza as informações obtidas durante o estudo. Essa etapa permitiu identificar aproximações, divergências e lacunas nos estudos analisados, favorecendo uma leitura crítica do material selecionado e assegurando o cumprimento dos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos.

Por fim, a análise dos dados fundamentou-se em abordagem qualitativa, pautada na interpretação reflexiva dos conteúdos presentes nas produções selecionadas. Buscou-se compreender como os autores discutem a temática, quais referenciais teóricos sustentam suas argumentações e quais contribuições apresentam para o campo educacional. O movimento analítico articulou os achados dos estudos à questão-problema da pesquisa, promovendo diálogo crítico entre diferentes perspectivas e possibilitando a construção de síntese interpretativa coerente com os objetivos propostos.

Desenvolvimento

Fundamentos conceituais da inteligência emocional e da resiliência no trabalho

A inteligência emocional, conforme o modelo clássico proposto por Goleman (1995), refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, orientando pensamentos e comportamentos de forma adaptativa. No contexto organizacional, essa competência relaciona-se diretamente à qualidade das decisões, à eficácia da liderança e à construção de relações interpessoais saudáveis. Estudos posteriores do próprio autor reforçam que ambientes de alta complexidade exigem profissionais capazes de manter clareza emocional mesmo sob pressão contínua (GOLEMAN, 2013).

A resiliência, por sua vez, pode ser compreendida como a habilidade de enfrentar adversidades, aprender com experiências difíceis e reorganizar-se emocionalmente diante de mudanças abruptas. Couto (2002) destaca que indivíduos resilientes não negam a realidade nem se apoiam em otimismo ingênuo, mas desenvolvem a capacidade de encarar situações adversas com lucidez, propósito e flexibilidade cognitiva. Assim, inteligência emocional e resiliência

configuram competências complementares, pois a regulação emocional sustenta a adaptação resiliente em cenários de instabilidade.

Como o profissional pode desenvolver a inteligência emocional e a resiliência

O desenvolvimento da inteligência emocional inicia-se pelo autoconhecimento, entendido como a capacidade de identificar emoções, reconhecer padrões reativos e

compreender como estados emocionais influenciam decisões e comportamentos. Goleman (1995) afirma que profissionais autoconscientes tendem a responder de forma mais equilibrada a situações de conflito, pois conseguem interromper respostas automáticas e refletir sobre alternativas mais eficazes.

A autorregulação emocional representa o segundo eixo desse processo, envolvendo o controle de impulsos, a tolerância à frustração e a habilidade de adiar respostas imediatas. Em ambientes organizacionais marcados por prazos curtos e alta cobrança, essa competência torna-se fundamental para evitar decisões precipitadas. A automotivação, associada a metas internas e senso de propósito, sustenta o engajamento contínuo, mesmo diante de fracassos temporários.

No campo da resiliência, Sandberg e Grant (2017) defendem que o profissional precisa reconstruir o significado atribuído às experiências adversas. Os autores propõem o enfrentamento da chamada trindade da negatividade, caracterizada pela percepção de que eventos difíceis são permanentes, pessoais e generalizados. Ao questionar essas crenças, o indivíduo amplia sua capacidade de adaptação emocional e reduz o impacto psicológico das crises.

Kretly (2020) acrescenta que a flexibilidade cognitiva constitui elemento central do comportamento resiliente. Aceitar a mudança como condição inerente à realidade organizacional permite ao profissional direcionar esforços para ações possíveis e estratégicas, reduzindo o desgaste emocional associado à resistência a fatores incontroláveis. Dessa forma, o desenvolvimento da resiliência envolve prática contínua, reflexão crítica e aprendizagem a partir da experiência.

Desafios no processo de desenvolvimento da inteligência emocional e da resiliência

Um dos principais desafios enfrentados pelos profissionais decorre dos limites neurobiológicos do funcionamento cerebral. Goleman (1995) descreve o sequestro da amígdala como um mecanismo de defesa no qual estímulos percebidos como ameaçadores desencadeiam respostas emocionais automáticas antes da avaliação racional do córtex pré-frontal. Em contextos de pressão intensa, esse processo compromete a autorregulação emocional e dificulta a tomada de decisões conscientes.

Além dos fatores biológicos, existem desafios de natureza cultural e organizacional. Coutu (2002) alerta para o risco do otimismo irrealista, que impede a preparação adequada para cenários adversos. Organizações que reforçam a positividade constante tendem a gerar dissonância emocional, situação em que o profissional precisa demonstrar emoções que não correspondem

à sua vivência interna. Esse esforço contínuo, frequentemente associado ao trabalho emocional, aumenta o risco de esgotamento e fragiliza a construção de uma resiliência autêntica.

Outro obstáculo relevante refere-se ao medo da vulnerabilidade. A cultura do desempenho imediato e da autossuficiência inibe a busca por apoio e a reflexão sobre erros, elementos fundamentais para o aprendizado emocional. Conforme Maslach e Leiter (2016), ambientes que desconsideram as dimensões emocionais do trabalho ampliam a probabilidade de burnout, comprometendo tanto o bem-estar quanto o desempenho profissional.

Como as organizações podem auxiliar no desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional

As organizações desempenham papel decisivo no fortalecimento das competências emocionais ao promover ambientes de segurança psicológica. Quando erros podem ser discutidos sem punição e emoções são legitimadas como parte da experiência humana, cria-se um contexto favorável à aprendizagem contínua e à adaptação. Goleman (2013) ressalta que

líderes emocionalmente inteligentes influenciam diretamente o clima organizacional, favorecendo relações baseadas em confiança, cooperação e comunicação transparente.

Investir na alfabetização emocional das lideranças constitui estratégia central nesse processo. Programas de desenvolvimento que integrem escuta ativa, empatia, feedback construtivo e gestão de conflitos contribuem para reduzir o desgaste emocional e fortalecer vínculos interpessoais. Sandberg e Grant (2017) destacam ainda a importância das redes de apoio formais e informais, que funcionam como amortecedores psicológicos em períodos de crise.

Sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, alinhar produtividade e bem-estar deixa de ser apenas uma escolha ética e passa a configurar diferencial competitivo. Organizações que reconhecem a inteligência emocional e a resiliência como competências coletivas ampliam sua capacidade de inovação, improvisação e adaptação diante de mudanças estruturais, consolidando sua sustentabilidade no longo prazo.

Inteligência emocional e resiliência como eixos da gestão estratégica de pessoas

A incorporação da inteligência emocional e da resiliência às práticas de gestão estratégica de pessoas implica reconhecer que o capital humano constitui ativo central das organizações contemporâneas. Políticas de desenvolvimento que considerem as dimensões emocionais do trabalho contribuem para maior engajamento, redução de rotatividade e fortalecimento da cultura organizacional.

Nesse sentido, programas de treinamento socioemocional, avaliações de clima organizacional e práticas de cuidado com a saúde mental tornam-se instrumentos estratégicos. Ao integrar desempenho, aprendizagem e bem-estar, as organizações constroem bases mais sólidas para enfrentar cenários de crise e transformação contínua.

A análise teórica realizada evidencia que a inteligência emocional e a resiliência assumem posição central na gestão de pessoas contemporânea. O desenvolvimento dessas competências configura um processo relacional, no qual o esforço individual de autoconhecimento e regulação emocional precisa ser sustentado por práticas organizacionais coerentes, éticas e humanizadas.

Observa-se que a cultura orientada exclusivamente ao desempenho imediato constitui um dos principais entraves à consolidação dessas habilidades, ao desconsiderar o valor formativo do erro e da vulnerabilidade. A dissonância emocional e o esgotamento profissional emergem como sintomas de contextos que exigem adaptação constante sem oferecer suporte adequado. Nesse cenário, as organizações que investirem no bem-estar emocional de seus profissionais estarão mais preparadas para enfrentar crises, reter talentos e sustentar resultados no longo prazo.

O impacto do burnout e a exaustão emocional

A compreensão dos desafios enfrentados pelo profissional contemporâneo passa, obrigatoriamente, pela análise do *burnout*, conforme os estudos de Christina Maslach. A autora define o fenômeno não apenas como um cansaço passageiro, mas como uma síndrome resultante do estresse crônico no trabalho que não foi gerenciado com sucesso. O maior desafio reside na tríade composta pela exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização pessoal.

Quando o ambiente organizacional exige resiliência sem oferecer os recursos e o suporte necessários, o profissional esgota sua reserva de inteligência emocional. Esse processo de erosão psicológica torna o indivíduo cínico e emocionalmente distante de suas funções, o que atua como uma barreira intransponível para o desenvolvimento de

competências socioemocionais. Para Maslach, a resiliência individual possui limites que são testados pela carga de trabalho excessiva e pela falta de controle sobre as tarefas, evidenciando que o desenvolvimento emocional não depende apenas da vontade do sujeito, mas das condições estruturais oferecidas pela instituição.

Exemplo prático: a flexibilidade cognitiva na gestão de convênios

No âmbito da gestão de convênios complexos, como os firmados entre universidades e agências de fomento, a flexibilidade cognitiva de Paulo Kretly revela-se uma ferramenta de sobrevivência operacional. Um exemplo comum ocorre quando um projeto de pesquisa sofre cortes orçamentários repentinos ou atrasos na liberação de recursos, situações que costumam gerar paralisia e frustração nas equipes técnicas.

O gestor que aplica a flexibilidade cognitiva deixa de focar no impedimento incontrolável e passa a reorganizar as variáveis disponíveis. Em vez de resistir à mudança orçamentária, ele exercita a criatividade para readequar o cronograma, priorizar aquisições essenciais e buscar alternativas administrativas que garantam a continuidade das metas do convênio. Essa capacidade de ajustar o mapa mental e aceitar a nova configuração da realidade evita o esgotamento da

equipe e permite que o projeto avance, demonstrando que a resiliência prática é o que sustenta a viabilidade de grandes parcerias institucionais diante das incertezas do setor público.

Considerações finais

A análise teórica realizada evidencia que a inteligência emocional e a resiliência assumem posição central na gestão de pessoas contemporânea. O desenvolvimento dessas

competências configura um processo relacional, no qual o esforço individual de autoconhecimento e regulação emocional precisa ser sustentado por práticas organizacionais coerentes, éticas e humanizadas.

Observa-se que a cultura orientada exclusivamente ao desempenho imediato constitui um dos principais entraves à consolidação dessas habilidades, ao desconsiderar o valor formativo do erro e da vulnerabilidade. A dissonância emocional e o esgotamento profissional emergem como sintomas de contextos que exigem adaptação constante sem oferecer suporte adequado. Nesse cenário, as organizações que investirem no bem-estar emocional de seus profissionais estarão mais preparadas para enfrentar crises, reter talentos e sustentar resultados no longo prazo.

Referências

COUTU, Diane. *How resilience works*. Harvard Business Review, 2002. GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. GOLEMAN, Daniel. *O foco triplo*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

KRETLY, Paulo. *Resiliência: a estratégia de decisão em tempos de crise*. São Paulo: Benvirá, 2020.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael. *Burnout: a crise do estresse no trabalho*. São Paulo: Edipro, 2016.

SANDBERG, Sheryl; GRANT, Adam. *Opção B: como encarar a adversidade, desenvolver a resiliência e encontrar a felicidade*. Rio de Janeiro: Fontanar, 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.