

Autor: Jardim

## Felicidade no Trabalho e Inclusão: O Papel da Inteligência Emocional nas Organizações Contemporâneas



### Resumo

*“A emoção, quando bem compreendida, é uma forma de inteligência.” — Daniel Goleman*

Este artigo científico explora a inter-relação entre inteligência emocional (IE), felicidade no trabalho e inclusão organizacional, com base em evidência recente (2024–2025). Ao examinar práticas de gestão emocional, liderança inclusiva e culturas de pertença, propõe-se uma visão integrada de bem-estar organizacional. Utilizando uma metodologia mista, composta por entrevistas qualitativas e análise quantitativa com aplicação de escalas validadas, conclui-se que a IE emerge como um catalisador crítico para a construção de ecossistemas laborais mais saudáveis, colaborativos e justos.

## Palavras-chave

Inteligência emocional; felicidade no trabalho; inclusão organizacional; bem-estar psicológico; liderança emocional

## 1. Introdução

*“As organizações mais felizes são aquelas onde as pessoas podem ser autênticas sem medo.”* — Amy Edmondson

O século XXI trouxe novos paradigmas para a vida laboral. A digitalização acelerada, a diversidade cultural e os desafios pós-pandemia reformularam o conceito de bem-estar organizacional. Em 2025, mais de 70% dos profissionais afirmam que sentem-se realizados no trabalho quando há espaço para empatia, escuta ativa e inclusão (Gallardo, 2025). O paradigma organizacional atual valoriza, cada vez mais, não apenas o que faz-se, mas como sente-se ao fazê-lo.

Neste cenário, a inteligência emocional ganha protagonismo como uma competência transversal, capaz de transformar ambientes laborais em comunidades emocionalmente sustentáveis, capazes de promover produtividade e humanidade num mesmo compasso.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Felicidade no Trabalho

*“Felicidade não é algo pronto. Ela vem das suas próprias ações.”* — Dalai Lama

A felicidade no trabalho tem sido alvo de crescente interesse na literatura científica. A teoria PERMA (Seligman, 2011) articula cinco dimensões fundamentais: emoções positivas, envolvimento, relações significativas, propósito e realização. No contexto organizacional, estas dimensões ganham contornos próprios, refletidos em práticas de gestão humanizada, equilíbrio emocional e cultura de valorização do indivíduo (Bakker & Oerlemans, 2016).

Monteiro (2025) aponta que organizações que investem em bem-estar aumentam não só a produtividade,

mas também a retenção de talentos, num ciclo virtuoso que transforma a felicidade num ativo estratégico.

## 2.2 Inclusão Organizacional

*“Incluir é permitir que cada um traga consigo o que tem de mais singular.” — Brené Brown*

A inclusão organizacional ultrapassa a presença física de grupos diversos; trata-se da criação de ambientes onde todos sentem-se valorizados e respeitados. Shore et al. (2011) defendem que a inclusão real ocorre na interseção entre pertença e autenticidade. Por sua vez, Roberson (2006) sugere que a inclusão impacta diretamente a inovação, o desempenho e o clima laboral.

Estudos recentes (Freitas Peste, 2024) reforçam que a cultura inclusiva, quando aliada a lideranças emocionalmente competentes, aumenta a satisfação no trabalho e reduz os índices de absentismo e rotatividade.

## 2.3 Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho

*“A inteligência emocional é o que transforma conhecimento em sabedoria relacional.” — Peter Salovey*

Desde a formulação do conceito por Salovey e Mayer (1990), a IE tem sido amplamente estudada nas ciências organizacionais. Goleman (1998) expandiu a definição para incluir competências sociais e emocionais como empatia, autocontrolo e consciência social.

Segundo Mayer et al. (2016), a IE pode ser entendida como a habilidade de perceber, compreender, regular e aplicar emoções para facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo. A pesquisa da Robert Half & The School of Life (2024) indica que 86% dos colaboradores associam a sua satisfação laboral ao grau de autoconhecimento emocional e à qualidade das relações interpessoais.

## 2.4 A Interseção entre IE, Felicidade e Inclusão

*“Gestão emocional não é apenas uma competência — é uma filosofia de liderança.” — Susan David*

Côté (2017) sustenta que a IE atua como variável mediadora entre as exigências do contexto laboral e o bem-estar subjetivo. Líderes emocionalmente inteligentes fomentam espaços psicologicamente seguros, estimulam a escuta empática e são mais eficazes na gestão da diversidade (Edmondson, 2018).

Em 2025, a World Happiness Foundation classificou a IE como uma das “soft skills mais valorizadas da década” (Gallardo, 2025), colocando-a no centro das estratégias de desenvolvimento humano e organizacional.

### 3. Metodologia

*“Os dados contam histórias, mas é na escuta humana que nasce o conhecimento.”* — Creswell & Plano Clark

Adotou-se uma metodologia mista sequencial explanatória (Creswell & Plano Clark, 2018):

- **Qualitativa:** foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com líderes e colaboradores de empresas reconhecidas por políticas inclusivas e práticas de bem-estar, em Portugal continental e arquipélagos. A análise temática seguiu o modelo de Braun & Clarke (2006).
- **Quantitativa:** aplicou-se um inquérito estruturado com 278 participantes, utilizando a ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) e a Escala de Satisfação no Trabalho (Judge et al., 2001).
- **Análise de dados:** as entrevistas foram analisadas em NVivo e os dados quantitativos tratados por regressão linear múltipla, com o apoio do software SPSS.

### 4. Discussão dos Resultados

*“Ambientes emocionalmente seguros florescem em lideranças emocionalmente conscientes.”* — Amy Edmondson

Os resultados qualitativos evidenciaram que práticas de escuta ativa, acolhimento das diferenças e gestão compassiva de conflitos são facilitadas por lideranças com elevada IE. Uma das entrevistadas destacou: *“Quando os líderes passaram a valorizar como nos sentíamos — não só o que fazíamos — a equipa passou a trabalhar com mais alegria e compromisso.”*

No plano quantitativo, verificou-se correlação forte e significativa entre IE e felicidade no trabalho ( $r = 0.68$ ;  $p$

Porém, quando controlou-se a variável “bem-estar geral”, o impacto direto da IE na felicidade no trabalho foi atenuado, indicando que a IE, embora essencial, não atua de forma isolada. Fatores como reconhecimento profissional, equilíbrio vida-trabalho e justiça organizacional também são determinantes (Robert Half & The School of Life, 2024).

Assim, os dados sugerem que a IE deve ser compreendida como parte de um ecossistema emocionalmente inteligente, onde cultura organizacional, estrutura de apoio e práticas de gestão convergem para promover felicidade sustentável.

## 5. Conclusão

*“O futuro do trabalho não será digital — será emocionalmente inteligente.” — Gallardo (2025)*

A inteligência emocional, longe de ser apenas uma moda ou tendência, representa uma competência-chave para organizações que aspiram à longevidade ética, social e produtiva. O seu impacto positivo sobre a felicidade e inclusão demonstra que a dimensão afetiva do trabalho precisa ser reintegrada ao centro da gestão.

Para além da capacitação técnica, os líderes do futuro devem ser educadores emocionais, facilitadores de relações e arquitetos de bem-estar. Promover IE nas organizações é, portanto, uma forma de promover humanidade. E, num mundo cada vez mais automatizado, aquilo que é profundamente humano será o nosso maior diferencial.

## Referências Bibliográficas

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 287–307. <https://doi.org/10.1002/job.2036>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Côté, S. (2017). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 59–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062437>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Freitas Peste, M. L. B. (2024). *Inclusão e felicidade no trabalho: O papel mediador da inteligência emocional* [Dissertação de mestrado, ISCTE]. <http://hdl.handle.net/10071/34698>

Gallardo, L. (2025). *Felicidade no trabalho em 2025: Insights do nosso 3º relatório anual e tendências globais*. World Happiness Foundation. <https://pt.worldhappiness.foundation/blog/organizações>

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (2001). Dispositional affects and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67–98.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

Monteiro, G. V. (2025). *A felicidade nas organizações: Tendências, desafios e estratégias sustentáveis*. Forbes Portugal. <https://www.forbespt.com/a-felicidade-nas-organizacoes>

Robert Half & The School of Life. (2024). *Pesquisa inteligência emocional & saúde mental no ambiente de trabalho*. [https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/indexed/saude-mental\\_TSOLBrasil\\_RobertHalf-2024.pdf](https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/indexed/saude-mental_TSOLBrasil_RobertHalf-2024.pdf)

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

**Data de Publicação:** 15-08-2025