

**A relação entre a Inteligência Emocional e o Bem-estar Subjetivo no
desempenho da tarefa: uma revisão sistemática da literatura.**

HUMBERTO SILVA DE OLIVEIRA
Universidade Federal do Pará – UFPA

FILIPY FURTADO SELL
Universidade Federal do Pará - UFPA

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar a relação entre a inteligência emocional, bem-estar subjetivo e o desempenho de tarefas em contextos organizacionais. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, fundamentada na técnica ProKnow-C. Os critérios de inclusão contemplaram publicações de 2021 a 2025, artigos com acesso aberto e foco na área de negócios. Após triagem e leitura dos títulos e resumos, 26 estudos compuseram o portfólio final. Os resultados apresentam evidências empíricas que confirmam a hipótese de que a IE impacta positivamente o desempenho em tarefas, especialmente quando associada a altos níveis de BES, sendo esse um fator mediador considerando a interação com a inteligência emocional a partir de sua influência na produtividade, no engajamento e na adaptabilidade dos profissionais. No entanto, observou-se a ausência de consenso quanto a instrumentos que pudessem mensurar a IE, além de lacunas sobre a influência da cultura organizacional, o impacto da transformação digital e a escassez de estudos longitudinais sobre o assunto. O resultado central da pesquisa foi a proposição de uma perspectiva teórica nova capaz de integrar IE e BES como dimensões interdependentes do desempenho profissional, avançando além das abordagens fragmentadas anteriormente predominantes. Esse avanço contribui para a literatura ao propor um modelo conceitual para futuras investigações e aplicações práticas no campo da gestão organizacional e do comportamento humano no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: inteligência emocional; bem-estar subjetivo; desempenho profissional; servidores públicos; finanças e satisfação no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a inteligência emocional (IE) vem sendo reconhecida como uma competência relevante capaz de influenciar positivamente as relações interpessoais e o desempenho profissional dos indivíduos. Inteligência emocional é definida como a capacidade do indivíduo de monitorar os próprios sentimentos e emoções e os dos outros, discriminá-los e usar essa informação para orientar o pensamento e as ações (Salovey & Mayer, 1990). Uma nova perspectiva de IE foi introduzida a partir do estudo de Mallin e Hancock (2025), destacando a inteligência autoemocional, que se refere especificamente à habilidade individual de avaliar e gerenciar as próprias emoções, promovendo estados emocionais positivos sustentáveis por meio do uso adequado de estratégias específicas. Ainda de acordo com Rodrigues e Rebelo (2021), a IE, em suas facetas, afeta o desempenho de tarefas através de um processo sequencial que se inicia com a percepção emocional e culmina na regulação emocional eficaz, influenciada por fatores como confiança interpessoal e cooperação em ambientes organizacionais complexos.

Paralelamente, o bem-estar subjetivo (BES) é conceituado como uma avaliação pessoal da qualidade de vida do indivíduo, refletindo tanto emoções positivas frequentes quanto julgamentos cognitivos de satisfação com a vida em geral (Diener, 1984). Em contexto organizacional, o BES está associado a fatores como motivação, engajamento e produtividade (Mendoza Ocasal et al., 2024). A literatura contemporânea, como evidenciado na revisão sistemática de Mendoza Ocasal et al. (2024), aponta que a qualidade das condições laborais incluindo flexibilidade, respeito interpessoal e incentivo ao desenvolvimento profissional, impacta significativamente o nível de bem-estar percebido pelos trabalhadores e, por consequência, sua produtividade.

No âmbito do serviço público, especificamente nas áreas de contabilidade e finanças, o desempenho eficaz dos servidores depende não apenas de competências técnicas, mas também de habilidades emocionais essenciais para lidar com pressões típicas deste ambiente. Tarefas como análises financeiras, controle orçamentário, auditorias e emissão de pareceres requerem dos profissionais uma robusta capacidade de adaptação emocional para gerir conflitos, comunicar-se assertivamente e tomar decisões em situações estressantes (Rodrigues & Rebelo, 2021; Batista et al. 2022). Estudos apontam que servidores

emocionalmente inteligentes conseguem manter a regulação emocional mesmo diante de ambientes hostis, o que os torna mais preparados para enfrentar as demandas crescentes da administração pública, além de serem percebidos como mais colaborativos e confiáveis em equipes de trabalho (Kaur & Chauhan, 2025). A confiança interpessoal, mediada por estados afetivos positivos, mostra-se decisiva no desempenho de atividades complexas, principalmente quando a execução de tarefas é compartilhada ou interdependente (Rodrigues & Rebelo, 2021).

Nesta perspectiva, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a inteligência emocional e o bem-estar subjetivo influenciam o desempenho das atividades dos servidores públicos da área de contabilidade e finanças? A análise dessa questão parte da premissa de que os fatores emocionais não apenas coexistem com os aspectos técnicos, mas também atuam como catalisadores da eficiência no setor público. A capacidade emocional de lidar com desafios cotidianos pode influenciar diretamente o desempenho dos servidores, potencializando ou mitigando os resultados conforme o grau de manejo emocional e adaptabilidade. Em adição, a literatura reforça que servidores com altos níveis de IE apresentam maior resiliência diante da pressão institucional e demonstram mais engajamento com as metas organizacionais, fator crucial em ambientes que demandam cumprimento rigoroso de normas, prazos e entrega de resultados (Batista et al., 2022; Kaur & Chauhan, 2025).

Dessa forma, este estudo justifica-se pela necessidade de ampliar o conhecimento teórico da relação entre inteligência emocional, bem-estar subjetivo e desempenho de tarefas, especialmente no setor público, onde tais variáveis são historicamente subexploradas em conjunto. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, busca-se identificar evidências empíricas e lacunas conceituais sobre o impacto das competências emocionais no desempenho profissional, contribuindo tanto para o avanço acadêmico quanto para a formulação de práticas de gestão mais humanas e eficazes. A sistematização desse conhecimento poderá orientar gestores públicos na promoção de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos, colaborando com a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa de natureza exploratória e descritiva com o objetivo de investigar através da revisão sistemática

de literatura, a relação entre a inteligência emocional e o bem-estar subjetivo com o desempenho em tarefas, dando especial atenção ao contexto do serviço público nas áreas de contabilidade e finanças. Para isso, foi utilizado o método ProKnow-C (*Process of knowledge Development - Constructivist*) para a seleção e análise de artigos relevantes na construção de um portfólio bibliográfico.

Para a construção do portfólio foi realizado um protocolo estruturado para seleção, triagem, elegibilidade e inclusão de estudos utilizando inicialmente as seguintes palavras-chave: inteligência emocional, bem-estar subjetivo, desempenho profissional, servidores públicos, finanças e satisfação no trabalho. As bases utilizadas para a busca foram a Web of Science, Scopus e Spell. Foram adotados os seguintes critérios de inclusão:

1. Publicações entre os anos de 2021 e 2025;
2. artigos abertos - textos completos;
3. artigos na categoria business

A primeira etapa do ProKnow-C resultou na identificação aproximada de 322 artigos. Após o alinhamento com o tema através da leitura dos títulos e resumos, foram mantidos 7 estudos para comporem a base do portfólio final.

Título	Ano	Revista	Autor
Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho.	2022	Revista de administração Mackenzie	Batista, J. S., Gondim, S. M., & Magalhães
Subjective well-being.	1984	Psychological Bulletin	Diener, E.
Beyond technical skills: a fuzzy DEMATEL analysis of emotional intelligence and its impact on IT professionals' performance in hybrid work settings.	2025	Future Business Journal	Kaur, J., & Chauhan, A.
Salesperson emotional intelligence at work: A resource-based perspective of subjective well-being determinants and organizational outcomes.	2025	Industrial Marketing Management	Mallin, M. L., Hancock, T. D., Pullins, E. B., & Johnson, C. M.
Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: Uma perspectiva global e organizacional.	2024	Revista de Administração de Empresas	Ocasal, D. L. M., Martínez, M. A. G., & Santos, N. Q
Unfolding the impact of trait emotional intelligence facets and co-worker trust on task performance.	2021	Revista Brasileira de Gestão e Negócios	Rodrigues, N., & Rebelo, T.
Emotional intelligence	1990	Imagination, Cognition and Personality	Salovey, P., & Mayer, J. D.

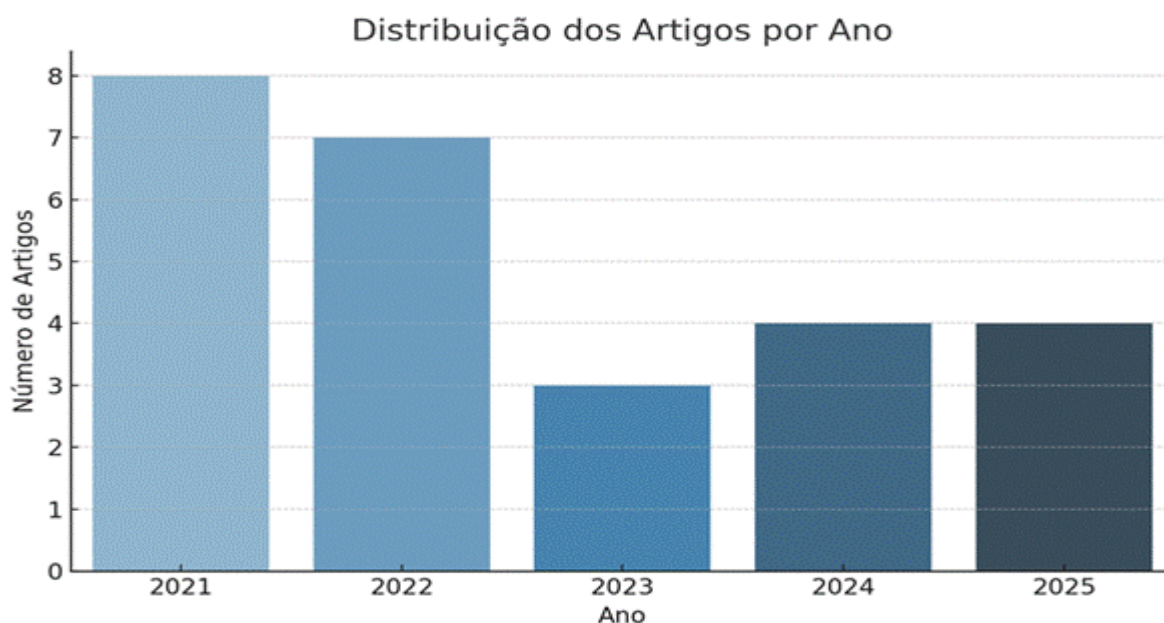
A etapa de análise bibliométrica foi utilizada para examinar as fontes dos artigos relacionados aos periódicos, autores mais recorrentes, ano de publicação e citações. Na análise bibliográfica foi considerado o contexto organizacional do estudo, destacando os constructos-chave, os instrumentos estatísticos aplicados e os principais resultados, permitindo identificar padrões e lacunas na literatura posta assim como estudos com modelos conceituais ou empíricos sobre a influência da inteligência emocional no desempenho de tarefas, mediada ou não pelo bem-estar subjetivo.

A utilização do método ProKnow-C permitiu construir uma base metodológica consistente para a construção de um panorama atualizado e relevante sobre o estado da arte, contribuindo para o avanço do estudo acadêmico quanto para reflexões sobre a prática de gestão pública com base nas competências emocionais.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a inteligência emocional e o desempenho de tarefas, considerando o papel do bem-estar subjetivo no contexto dos servidores públicos das áreas de contabilidade e finanças. A pesquisa foi desenvolvida com base em uma revisão sistemática da literatura por meio da técnica ProKnow-C, permitindo a construção de um portfólio com 26 artigos relevantes publicados entre 2021 e 2025.

A análise bibliométrica revelou um predomínio de estudos recentes, refletindo o aumento do interesse científico pelo tema no cenário pós-pandêmico.



3.1 Discussão dos resultados com base na literatura

A análise bibliográfica evidencia uma convergência entre os estudos quanto à importância da inteligência emocional como preditor de desempenho, especialmente em contextos de alta exigência relacional, como o setor público (Rodrigues; Rebelo, 2021; Kaur & Chauhan, 2025). Mallin & Hancock (2025) reforçam a ideia de que a inteligência autoemocional promove estados emocionais sustentáveis, que impactam diretamente a produtividade e a qualidade das decisões.

Há também convergência teórica no papel do bem-estar subjetivo como fator mediador da relação entre IE e desempenho. Estudos como os de Mendoza Ocasal et al. (2024) demonstram que servidores com maior percepção de bem-estar apresentam menor rotatividade, maior engajamento e melhores resultados organizacionais.

Em contrapartida, divergências surgem na forma como IE é mensurada e operacionalizada. Enquanto alguns estudos utilizam escalas baseadas em traços, outros adotam medidas baseadas em habilidades, o que pode gerar diferenças nos achados e nas interpretações sobre sua efetividade no desempenho.

Durante a análise dos artigos, observou-se que apesar do aumento das publicações, poucos estudos abordam de forma aprofundada:

- . A influência da cultura organizacional nas competências emocionais;
- . A ausência de estudos longitudinais que meçam o impacto da IE ao longo do tempo;
- . A carência de investigações que incorporem o avanço tecnológico e os efeitos da transformação digital sobre o desempenho emocional dos servidores.

Como um dos poucos estudos encontrados que aprofundam essas perspectivas, pode-se citar o de Kaur e Chauhan (2025), que aplica Fuzzy Dematel para mapear relações causais entre fatores emocionais e performance no setor de tecnologia da informação, quantificando essas relações entre variáveis emocionais. Foram identificados e mapeados seis fatores principais de inteligência emocional tais como a adaptabilidade, a autoexpressão e a confiabilidade, capazes de aprimorar a tomada de decisão, a colaboração e o desempenho no trabalho. Apesar de ser um estudo que apresenta múltiplas facetas no contexto do impacto da inteligência emocional no desempenho dos trabalhadores, o seu desenvolvimento, assim como

muitos outros, se dá no campo privado, demonstrando a baixa replicação de estudos como esse no contexto do serviço público.

4. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A pesquisa contribui para a literatura ao consolidar, por meio de uma revisão sistemática, evidências que reforçam a importância da inteligência emocional como um dos principais fatores influenciáveis no desempenho funcional no serviço público. Ao reunir e analisar artigos recentes (2021 a 2025), o estudo amplia a compreensão sobre como as competências emocionais, muitas vezes negligenciadas em setores burocráticos e técnicos, afetam a produtividade, a tomada de decisão e o engajamento organizacional.

A consolidação dessa perspectiva encontra respaldo em autores clássicos como Salovey e Mayer (1990), que definem a inteligência emocional como a capacidade de perceber, compreender e regular as emoções próprias e alheias. Nessa mesma linha, Rodrigues & Rabelo (2021) demonstraram empiricamente que a regulação emocional atua indiretamente sobre o desempenho por meio da confiança interpessoal, evidenciando que o domínio interno das emoções antecede a eficácia relacional e funcional no ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, a IE está fortemente associada à construção de relações de confiança interpessoal influenciando o desempenho em ambientes de trabalho colaborativo e de alta exigência cognitiva (Rodrigues & Rebelo, 2021).

Essa constatação teórica e empírica tem servido de base para uma ampliação conceitual do campo, em direção ao que estudos recentes denominam autointeligência emocional (Mallin et al., 2025). Diferentemente da inteligência emocional tradicional, que envolve também aspectos interpessoais, a autointeligência emocional concentra-se na esfera intrapessoal uma vez que se ampara na habilidade de reconhecer, avaliar, regular e utilizar as próprias emoções de forma estratégica para aprimorar o bem-estar e o desempenho.

O estudo também oferece uma nova perspectiva ao propor uma integração dos construtos com inteligência emocional, bem-estar subjetivo e desempenho de tarefas em um panorama sistematizado. Essa visão integrada destaca a autointeligência emocional como recurso pessoal fundamental, que permite ao servidor lidar com demandas emocionais de forma construtiva, aplicando estados afetivos positivos e promovendo maior engajamento e produtividade. Essa evolução

teórica se apoia em pesquisas como as de Diener (1984) e Fredrickson (2001), que explicam como estados afetivos positivos ampliam os recursos cognitivos e sociais disponíveis no indivíduo. Tais evidências reforçam a importância da inteligência emocional como critério estratégico para decisões de alocação de pessoal, promoção e desenvolvimento de lideranças, salientando o porquê da importância do estudo desse tema para o contexto organizacional.

Pesquisas empíricas reforçam essa aplicabilidade prática ao demonstrar que níveis elevados de inteligência emocional em gestores e trabalhadores estão associados à melhoria da comunicação interna, da resolução de conflitos e da produtividade (Goleman, 1998; Cherniss, 2010). Segundo Boyatzis e McKee (2005), líderes emocionalmente inteligentes são capazes de criar ambientes de “ressonância emocional”, estimulando engajamento e cooperação entre equipes. Essa capacidade de perceber e responder adequadamente às emoções coletivas torna-se como um ativo estratégico no desempenho de atividades no contexto organizacional.

Além disso, estudos aplicados em contextos públicos e corporativos mostram que a inteligência emocional reduz o absenteísmo, aumenta a satisfação e fortalece a cultura de confiança (Mayer, Salovey & Caruso, 2008; Lopes et al., 2006). Em ambientes de alta exigência cognitiva, como as áreas de contabilidade e finanças, o domínio das competências emocionais favorece tomadas de decisão mais racionais sob pressão (Ashkanasy & Daus, 2002) e melhor adaptação às mudanças organizacionais (Clarke, 2010).

Na prática, a inclusão de programas de desenvolvimento emocional como treinamentos em autorregulação, empatia e gestão de estresse, impactam diretamente os indicadores de desempenho institucional e satisfação de trabalhadores (Cherniss & Goleman, 2001). Assim, o aprimoramento da inteligência emocional representa não apenas um diferencial comportamental, mas um instrumento de gestão estratégica de pessoas, essencial para a modernização e humanização do serviço público.

Para pesquisas futuras, destaca-se a necessidade de investigações que considerem o papel da cultura organizacional sobre o desenvolvimento emocional, bem como estudos longitudinais que avaliem a evolução dessas competências ao longo do tempo. Além disso, o impacto da transformação digital nas interações e na

saúde emocional dos servidores constitui uma oportunidade relevante para novas abordagens investigativas no campo da administração pública.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre inteligência emocional, bem-estar subjetivo e o desempenho de tarefas com base em uma revisão sistemática da literatura. Os resultados mostraram, de um lado, que há consistentes evidências empíricas de que a inteligência emocional impacta diretamente o desempenho profissional, sobretudo quando associada a níveis elevados de bem-estar subjetivo.

Os resultados indicaram que profissionais emocionalmente inteligentes tendem a apresentar maior adaptabilidade, resiliência, produtividade e satisfação com o trabalho. Também, se verificou que a interação entre IE e BES representa uma premissa importante para compreensão do comportamento humano no ambiente organizacional.

O resultado central alcançado na pesquisa foi a sistematização do entendimento que propõe a inteligência emocional e o bem-estar subjetivo como dimensões interdependentes que influenciam o desempenho de tarefas em diferentes contextos organizacionais. Até o momento, a literatura analisa esses construtos de forma isolada. Considerando essa questão, o estudo apresentado, ao integrar essas dimensões com base nos artigos mais relevantes da literatura recente, oferece uma nova perspectiva teórica: a de que o desempenho profissional resulta da maturidade emocional combinada à percepção de bem-estar subjetivo. Essa integração representa uma contribuição direta para a literatura uma vez possibilitar o desenvolvimento de uma base conceitual para analisar o desempenho profissional a partir de variáveis psicossociais de forma integrada.

Além disso, a literatura ainda carece de estudos relacionais entre IE, integrada à fatores como cultura organizacional e impactos de tecnologias no âmbito da dinâmica emocional do trabalho em diferentes contextos organizacionais, como, por exemplo, o setor público.

7. REFERÊNCIAS

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
<https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640191>

Batista, J. S., Gondim, S. M., & Magalhães, M. O. (2022). Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23, eRAMG220152. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.pt>

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard Business Press.

Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

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

Kaur, J., & Chauhan, A. (2025). Beyond technical skills: a fuzzy DEMATEL analysis of emotional intelligence and its impact on IT professionals' performance in hybrid work settings. *Future Business Journal*, 11(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00506-w>

Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(Suppl), 132–138.

Mallin, M. L., Hancock, T. D., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2025). Salesperson emotional intelligence at work: A resource-based perspective of subjective well-being

determinants and organizational outcomes. *Industrial Marketing Management*, 125, 373-385. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.013>

Ocasal, D. L. M., Martínez, M. A. G., & Santos, N. Q. (2024). Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: Uma perspectiva global e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 64, e2023-0367. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240504x>

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2021). Unfolding the impact of trait emotional intelligence facets and co-worker trust on task performance. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 470-487. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4111>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.