

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CLIMA
ORGANIZACIONAL: impactos na Produtividade e no Bem-Estar dos Colaboradores**
***THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL
CLIMATE: Impacts on Productivity and Employee Well-Being***

Gabriel Scavoni – gabriel.scavoni@fatec.sp.gov.br
Fatec Taquaritinga “Marlene Maria Miletta Servidoni” – Taquaritinga – São Paulo – Brasil

Luis Fernando Terazzi – luis.terazzi@fatec.sp.gov.br
Fatec Taquaritinga “Marlene Maria Miletta Servidoni” – Taquaritinga – São Paulo – Brasil

Daniel Donizeti Revoredo - daniel.revoredo@fatec.sp.gov.br
Fatec Taquaritinga “Marlene Maria Miletta Servidoni” – Taquaritinga – São Paulo – Brasil

Diego José Casagrande - diego.casagrande@fatec.sp.gov.br
Fatec Taquaritinga “Marlene Maria Miletta Servidoni” – Taquaritinga – São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/inf.v22i1.2181

Data de submissão: 31/03/2025

Data do aceite: 26/06/2025

Data da publicação: 30/06/2025

RESUMO

O presente artigo aborda a Inteligência Emocional (IE) no ambiente de trabalho, destacando sua importância para o desempenho profissional e as relações humanas. Com o avanço das inovações e da globalização, a IE tornou-se um diferencial para empresas que buscam melhorar a eficiência operacional e o clima organizacional. Este estudo tem como objetivo analisar a influência da IE no ambiente organizacional, bem como na liderança, buscando compreender como a IE pode contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e saudável. A pesquisa foi baseada em uma revisão teórica de livros e artigos de Goleman e Salovey, bem como estudos de casos de empresas. Os resultados indicaram que empresas que investem no desenvolvimento de IE dos colaboradores, e no clima organizacional, obtêm um ganho de desempenho e eficiência, além da redução de problemas como absenteísmo e presenteísmo. Conclui-se que a IE é essencial para criar um ambiente organizacional saudável e eficiente, sendo um diferencial competitivo para as empresas.

Palavras-chave: Desempenho profissional. Gestão de pessoas. Liderança organizacional.

ABSTRACT

This article addresses emotional intelligence in the workplace, highlighting its importance for professional performance and human relations. With the advancement of innovations and globalization, emotional intelligence has become a differentiator for companies seeking to improve operational efficiency and the organizational climate. This study aims to analyze the influence of emotional intelligence in the organizational environment, as well as in leadership, seeking to understand how emotional intelligence can contribute to a more productive, collaborative and healthy work environment. The research was based on a theoretical review of books and articles by Goleman and Salovey, as well as case studies of companies. The results indicated that companies that invest in the development of employees' emotional intelligence and in the organizational climate obtain a gain in performance and efficiency, in addition to the reduction of problems such as absenteeism and presenteeism. It is concluded that emotional intelligence is essential to create a healthy and efficient organizational environment, being a competitive advantage for companies.

Keywords: Professional performance. People management. Organizational leadership.

1. INTRODUÇÃO

No cenário corporativo atual, habilidades técnicas e intelectuais por si só não são suficientes. Cada vez mais, destaca-se a importância das competências emocionais, como a capacidade de trabalhar em equipe, exercer a liderança com empatia e gerenciar emoções em situações desafiadoras. Essas habilidades fazem parte do conceito de Inteligência Emocional (IE), um diferencial tanto para os profissionais quanto para as empresas. O conceito de IE ganhou notoriedade na década de 1990, quando Salovey e Mayer (1990) aprofundaram os estudos sobre a capacidade de perceber, compreender e regular as próprias emoções, bem como interpretar e responder adequadamente às emoções dos outros. Posteriormente, Goleman (2011a, 2011b) expandiu essa ideia, demonstrando como a aplicação prática da IE pode transformar o ambiente de trabalho e potencializar o desempenho profissional.

No dia a dia das organizações, a IE se reflete na maneira como os colaboradores lidam com desafios, gerenciam conflitos, trabalham sob pressão e se relacionam com suas equipes. Mais do que uma habilidade individual, ela impacta diretamente o Clima Organizacional, influenciando a motivação, a cooperação entre os times e, consequentemente, a produtividade. Estudos indicam que líderes emocionalmente inteligentes conseguem promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, o que resulta em maior comprometimento e alinhamento das equipes com os objetivos organizacionais (Goleman, 1998). Um ambiente de trabalho positivo, baseado em relações saudáveis e no equilíbrio emocional, pode reduzir índices de absenteísmo e presenteísmo, além de estimular um desempenho mais eficiente e satisfatório para todos.

Diante desse cenário, este estudo se justifica pela necessidade de compreender como a IE pode ser um diferencial competitivo para as organizações. Além de contribuir com a literatura acadêmica, a pesquisa busca fornecer insights relevantes para gestores e profissionais que desejam fortalecer um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. A metodologia utilizada será baseada em uma revisão bibliográfica, fundamentada nas obras de autores renomados sobre o tema, analisando como a IE influencia o Clima Organizacional e impacta diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é explorar os benefícios da IE no ambiente corporativo, demonstrando como seu desenvolvimento pode fortalecer o Clima Organizacional e aprimorar tanto a performance dos profissionais quanto os resultados das empresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Fundamentos da IE e seus Pilares no Contexto Organizacional

A IE, conceito amplamente discutido a partir da década de 1990, foi desenvolvido por Peter Salovey, John Mayer e Daniel Goleman, sendo um marco na compreensão de como as emoções impactam as relações interpessoais no ambiente profissional. Salovey e Mayer (1990, p. 5) definem a IE como "a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções, bem como os dos outros, de discriminá-los e de usar essa informação para guiar o pensamento e as ações". Esse conceito enfatiza a importância de perceber, entender e regular as emoções.

Goleman (2011a, p. 21) reforça essa ideia, propondo cinco competências fundamentais para o desenvolvimento da IE, que ele classifica como os pilares dessa habilidade:

- Autoconhecimento;
- Autorregulação
- Motivação;
- Empatia e habilidades sociais.

Essas competências são fundamentais para o sucesso nas interações humanas, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, eficiente e saudável (Goleman, 2011a).

A principal diferença entre o conceito de IE e o tradicional Quociente de Inteligência (QI) está no foco da IE em gerenciar as emoções e promover uma comunicação eficaz e harmoniosa. Enquanto o QI aborda habilidades cognitivas e lógicas, a IE envolve a capacidade de regular emoções e adaptar-se a contextos interativos, o que, segundo Goleman (2011b, p.

22), é mais determinante para o sucesso em situações de liderança, colaboração e alta gestão do que o QI.

Salovey e Mayer (1990, p. 16-17) complementam essa visão ao enfatizar que:

Pessoas que desenvolveram habilidades relacionadas à IE compreendem e expressam suas próprias emoções, reconhecem as emoções nos outros, regulam o afeto e usam humores e emoções para motivar comportamentos adaptativos. [...] A pessoa emocionalmente inteligente, no entanto, não busca prazer de forma irrefletida, mas sim presta atenção às emoções no caminho rumo ao crescimento. A IE envolve autorregulação, reconhecendo que sentimentos temporariamente feridos ou a contenção emocional são frequentemente necessários em prol de um objetivo maior.

Essa citação evidencia a importância da autorregulação emocional, que, de acordo com os autores, é crucial para o desenvolvimento contínuo e adaptativo dos indivíduos, especialmente em ambientes corporativos. Além disso, Goleman (2011a, p. 51-54) propõe que, para que se possa desenvolver relacionamentos interpessoais eficazes, é necessário compreender profundamente os cinco pilares da IE. Esses pilares estão descritos no Quadro 01 abaixo, que ilustra as competências essenciais para a aplicação prática da IE no ambiente de trabalho.

Quadro 01 - Pilares da IE

Pilar	Descrição
Autoconhecimento	Capacidade de conhecer a si mesmo e as próprias emoções.
Autorregulação	Saber a emoção que está sentindo e como trabalhá-la na situação presente.
Motivação	Resiliência e cumprimento de objetivos.
Empatia	Reconhecer e compreender as emoções de terceiros.
Habilidades Sociais	Construção de conexões e mediação de conflitos e interesses.

Fonte: adaptado de Goleman (2011a, p.51-54).

Em resumo, a IE é fundamental para o ambiente corporativo, pois envolve a gestão das emoções e das relações interpessoais, habilidades essenciais para o desenvolvimento de um Clima Organizacional positivo. A capacidade de compreender e regular as próprias emoções, bem como as dos outros, impacta diretamente na produtividade e no bem-estar dos colaboradores. Organizações que fomentam essas habilidades estão, portanto, criando um ambiente mais colaborativo, saudável e propício ao desenvolvimento individual e coletivo.

2.2. A Importância e Aplicação da IE no Ambiente Organizacional

A importância da IE no ambiente organizacional tem sido cada vez mais reconhecida, visto que as equipes são compostas por indivíduos com diferentes personalidades e formas de agir. Segundo Esteves (2019), essa diversidade pode gerar desafios no ambiente de trabalho. No entanto, quando os membros da equipe dominam suas competências emocionais, sob uma liderança que reconhece o papel de cada indivíduo, esses desafios podem ser superados com mais facilidade. Assim, o trabalho em equipe se torna mais fluido e as atividades são executadas de forma mais eficiente.

No contexto organizacional, as habilidades relacionadas à IE influenciam diretamente o comportamento da liderança, o clima organizacional e a percepção dos colaboradores sobre o seu trabalho. Empresas de renome, como Microsoft, American Express, L'Oréal, Zappos e Unilever, implementaram iniciativas que favorecem o desenvolvimento da IE, reconhecendo seu impacto positivo no ambiente corporativo. Tais empresas entendem que, ao investir na IE de seus colaboradores, estão criando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Para Goleman (2011c) a importância da IE com o exemplo de que, mesmo o melhor mecânico de uma fábrica, pode falhar como supervisor se não possuir inteligência social. Este exemplo ilustra como a competência técnica isolada não é suficiente para garantir o sucesso na liderança de equipes. A habilidade de lidar com as emoções próprias e alheias é crucial para uma liderança eficaz (Goleman, 2011c).

Um exemplo disso é a parceria da Microsoft com a *The School of Life*, uma organização especializada em treinamentos de IE, com o objetivo de desenvolver as competências emocionais de seus líderes. Essa iniciativa demonstra o compromisso da empresa com o aprimoramento contínuo de suas equipes de liderança (Fernandes, 2025). Outro exemplo relevante é o programa "Você Vale +" da L'Oréal, que oferece atividades e benefícios para seus colaboradores com o intuito de melhorar o clima organizacional. Iniciativas como essa demonstram a preocupação das empresas em criar um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar dos funcionários, fator essencial para a produtividade e engajamento (L'Oréal Groupe, 2025).

No setor de atendimento ao cliente, a IE torna-se ainda mais essencial. Competências como empatia, habilidades sociais e autorregulação são fundamentais para a construção de relacionamentos sólidos e eficazes com os consumidores (Fernandes, 2025). A American Express, por exemplo, treina seus representantes para que eles possam reagir de forma eficaz às necessidades dos clientes, visando fortalecer a fidelização e garantir a satisfação do público

atendido (Martinuzzi, 2024). Por fim, a Zappos, uma empresa do setor varejista norte-americano, adotou um modelo de liderança distribuída, no qual os colaboradores são treinados para aplicar conceitos de IE no atendimento ao cliente. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2017) destaca que o modelo de atendimento incentivado pela Zappos permite que seus colaboradores escolham a abordagem mais adequada para cada cliente, evitando roteirizações e promovendo uma experiência personalizada.

Esses exemplos demonstram que a aplicação da IE nas organizações não apenas melhora o clima organizacional, mas também impacta diretamente a produtividade, a fidelização de clientes e o desenvolvimento das equipes. Assim, o investimento na IE dos colaboradores é, sem dúvida, um fator determinante para o sucesso no ambiente corporativo.

2.3. IE e Clima Organizacional

A IE tem uma influência direta no Clima Organizacional, sendo um fator determinante para o bem-estar e o engajamento dos colaboradores (Martinuzzi, 2024). Nesse sentido, é importante compreender que um clima organizacional desfavorável pode gerar insatisfação generalizada entre os membros da equipe. Fatores como aumento do estresse, comunicação deficiente (ou até mesmo a ausência de comunicação), absenteísmo e presenteísmo impactam diretamente nos resultados da empresa, prejudicando a produtividade e a harmonia no ambiente de trabalho (Goleman, 2011c). De acordo com Evans-Lacko e Knapp (2016), problemas de saúde mental estão diretamente relacionados aos custos elevados derivados do presenteísmo. Em outras palavras, indivíduos presentes no ambiente de trabalho, mas que não desempenham suas funções de forma eficiente devido à falta de engajamento, insatisfação, estresse e outros fatores emocionais, geram custos significativos para a organização. Já o absenteísmo está relacionado à ausência física do trabalhador na empresa, o que também representa um custo, muitas vezes resultante da insatisfação e desmotivação, assim, além do presenteísmo, é comum que trabalhadores insatisfeitos falem ao trabalho por dias injustificadamente (Evans-Lacko; Knapp, 2016).

Conforme Tabela 01 é realizado uma comparação entre os custos de presenteísmo e absenteísmo em diferentes países, com base no levantamento realizado por Evans e Knapp (2016). O Tabela 01 evidencia que os custos com presenteísmo são significativamente mais altos do que os custos com absenteísmo, refletindo o impacto mais negativo que a falta de engajamento e produtividade tem nas empresas.

Tabela 01 - Comparativo de custos de Absenteísmo e Presenteísmo em USD

	África do Sul	Brasil	Canadá	China	Coreia do Sul	Estados Unidos	Japão	México
Custos anuais com Absenteísmo (USD/pessoa)	894	1.361	1.567	136	181	390	2.674	928
Custos anuais com Presenteísmo (USD/pessoa)	6.066	5.788	4.270	547	2.114	5.524	3.801	2.918

Fonte: adaptado de Evans-Lacko e Knapp (2016).

Os dados apresentados na Tabela 01 deixam claro que o presenteísmo representa um problema de maior impacto para as empresas, quando comparado ao absenteísmo. No entanto, ambos os fenômenos estão diretamente relacionados a um clima organizacional desmotivador. Quando o ambiente de trabalho não favorece a motivação e o engajamento dos colaboradores, tanto o presenteísmo quanto o absenteísmo se tornam mais frequentes, afetando negativamente a performance e os resultados organizacionais.

A implantação de programas, como os mencionados anteriormente da Zappos, American Express e L'Oréal, é uma estratégia eficaz para fortalecer um bom clima organizacional. Esses programas não apenas contribuem para o fortalecimento do ambiente de trabalho, mas também criam oportunidades para estabelecer um vínculo mais forte entre a empresa e seus colaboradores. Esse vínculo, por sua vez, gera um senso de pertencimento, fazendo com que o trabalho se torne menos desgastante e mais significativo, proporcionando aos colaboradores um maior senso de propósito no que fazem.

Em conclusão, promover a IE nas organizações e implementar ações que favoreçam um bom clima organizacional não só previne custos associados ao presenteísmo e absenteísmo, mas também fortalece a relação entre colaboradores e a empresa, gerando um ambiente mais produtivo e engajado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa teórica, com o intuito de investigar e analisar os conceitos de IE no ambiente organizacional e seus impactos no clima de trabalho. A escolha por uma abordagem teórica se deu pela necessidade de explorar as contribuições dos principais estudiosos da área e sintetizar suas ideias, com base em uma análise aprofundada da literatura disponível. A fundamentação teórica foi construída com base em uma revisão bibliográfica de obras de autores consagrados, como Daniel Goleman, Peter Salovey e John Mayer, cujas pesquisas foram cruciais para o desenvolvimento do campo da IE. Além disso, foram selecionados artigos acadêmicos e materiais provenientes de fontes digitais confiáveis, a fim de garantir uma visão abrangente e atualizada sobre o tema.

A metodologia adotada envolveu a análise crítica e interpretativa do conteúdo encontrado, buscando não apenas descrever as teorias existentes, mas também entender suas implicações práticas no contexto organizacional. A partir dessa análise, foram extraídas as principais contribuições teóricas sobre o impacto da IE nas empresas e a sua aplicabilidade no ambiente de trabalho.

O estudo foi baseado na interpretação dos materiais consultados, de modo a oferecer uma visão integradora e reflexiva sobre o uso da Inteligência Emocional nas organizações. A proposta metodológica busca, portanto, proporcionar uma base sólida de conhecimento teórico, que serve como ponto de partida para futuras investigações e práticas em empresas que busquem melhorar seu clima organizacional por meio do desenvolvimento da IE.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O caráter teórico deste estudo permite uma análise aprofundada dos conceitos e das implicações da IE no contexto organizacional, destacando as diversas formas pelas quais as competências emocionais podem impactar o desempenho e o clima de trabalho nas empresas. A literatura consultada, principalmente os estudos de Goleman (2011a, 2011b) e Salovey e Mayer (1990), oferece uma base robusta que fundamenta a compreensão de como a IE se articula dentro das dinâmicas organizacionais.

Goleman (2011a, 2011b) apresenta a IE como um fator determinante para o desempenho profissional, enfatizando que indivíduos com competências emocionais bem desenvolvidas têm uma maior capacidade de lidar com desafios cotidianos, como a gestão de conflitos e a adaptação às mudanças organizacionais. O autor argumenta que essas habilidades não apenas facilitam o trabalho em equipe e a colaboração, mas também contribuem significativamente

para a melhoria de resultados, uma vez que colaboram para um ambiente mais harmônico e produtivo. Desse modo, esse contexto se alinha com a proposta de Salovey e Mayer (1990), que definem a IE como um conjunto de habilidades que envolvem a percepção, regulação e utilização das emoções para resolver problemas e tomar decisões. Assim, os estudos desses autores convergem para a ideia de que a IE vai além de uma capacidade individual, sendo essencial para a construção de um ambiente organizacional saudável e eficiente.

A integração das ideias de Goleman e de Salovey e Mayer na prática organizacional é evidente nos exemplos de empresas que priorizam o desenvolvimento da IE em seu ambiente de trabalho. Casos como os da L'Oréal Brasil e da Zappos ilustram de forma clara como práticas que estimulam a inteligência emocional resultam em ambientes mais colaborativos, com maiores níveis de satisfação e produtividade. Essas empresas, ao focarem no desenvolvimento emocional de seus colaboradores, conseguem não apenas alcançar melhores resultados de negócio, mas também promover um ambiente em que os funcionários se sentem parte de um propósito comum, aumentando a retenção de talentos e a lealdade dos colaboradores. A promoção da IE, portanto, se revela como uma estratégia eficaz para fortalecer a cultura organizacional e gerar um ciclo virtuoso de bem-estar e resultados positivos.

Em contraste, a ausência de atenção ao desenvolvimento da IE pode trazer consequências negativas, como o absenteísmo e o presenteísmo, fenômenos que têm sido cada vez mais discutidos em ambientes corporativos. O absenteísmo, por exemplo, pode ser uma consequência direta de um clima organizacional desfavorável, em que os colaboradores não se sentem motivados ou emocionalmente conectados com a organização. Da mesma forma, o presenteísmo, que refere-se à presença física dos funcionários no trabalho sem o devido engajamento ou produtividade, é um indicativo claro de que a dimensão emocional do ambiente organizacional não está sendo devidamente considerada. Esses desafios evidenciam a necessidade de uma gestão mais atenta à saúde emocional dos colaboradores, com práticas que promovam não só a capacitação técnica, mas também o desenvolvimento das competências emocionais necessárias para um desempenho pleno.

Os estudos de Evans-Lacko, ao confirmar e expandir as teorias de Goleman, Mayer e Salovey, mostram que a aplicação prática da IE nas organizações não é apenas um benefício potencial, mas uma necessidade estratégica para as empresas que buscam um ambiente de trabalho mais equilibrado e eficiente. Evans-Lacko (ano) reforça que a inteligência emocional, quando desenvolvida e bem aplicada, pode ser um diferencial competitivo, pois contribui

diretamente para a redução de conflitos, melhoria nas relações interpessoais e aumento da satisfação no trabalho.

Apesar dos avanços teóricos e práticos, a IE ainda enfrenta desafios quanto à sua plena implementação no ambiente corporativo. Sua importância, embora reconhecida, precisa ser mais amplamente divulgada e aplicada nas empresas. O desenvolvimento da IE não deve ser visto como um luxo ou algo secundário, mas sim como um pilar essencial para a construção de organizações saudáveis e eficientes. O foco deve ser ampliado para além da competência técnica ou intelectual dos colaboradores, incorporando também suas competências emocionais como fator crucial para o sucesso organizacional.

Em síntese, este estudo contribui para a compreensão da relevância da IE no ambiente de trabalho, destacando que práticas organizacionais que promovem o desenvolvimento emocional dos colaboradores não apenas criam ambientes mais saudáveis, mas também impulsionam a produtividade e o engajamento. Dessa forma, a IE emerge como uma competência estratégica para as organizações que buscam não apenas resultados financeiros, mas também um clima organizacional positivo e sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que por meio deste estudo, fica evidente que a IE tem grande potencial de desenvolver um ambiente organizacional mais acolhedor para os colaboradores, e produtivo para a receita da empresa. A capacidade dos indivíduos de reconhecer e lidar com suas emoções, bem como as de terceiros, não afeta apenas o desempenho individual de cada um, mas também o clima organizacional como um todo.

Conclui-se que a IE, conforme abordado neste estudo, tem um impacto significativo na construção de um ambiente organizacional saudável e eficiente. O objetivo proposto de expor seus efeitos benéficos no clima organizacional, liderança e gestão de pessoas foi atingido por meio da fundamentação teórica, que demonstrou como o desenvolvimento dessas habilidades pode melhorar a produtividade, a retenção de talentos por meio de um senso de propósito e pertencimento. Além disso, os estudos apresentados evidenciaram que empresas que desenvolvem a IE em seus colaboradores contribuem para uma maior satisfação e engajamento no clima organizacional, enquanto a ausência dessas práticas pode resultar em desafios como absenteísmo e presenteísmo. Dessa forma, este estudo reforça a relevância da IE como um diferencial competitivo nas organizações.

Sugere-se que futuras pesquisas explorem metodologias aplicadas para mensurar o impacto da IE em diferentes setores e níveis hierárquicos, bem como estudos que viabilizem a implementação de estratégias voltadas ao desenvolvimento da IE para gestores e líderes interessados em promover um ambiente corporativo mais equilibrado e produtivo.

REFERÊNCIAS

- ESTEVES, S. **Estas são as competências essenciais para o trabalho em equipe**. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/estas-sao-as-competencias-essenciais-para-o-trabalho-em-equipe/>>. Acesso em: 9 mar. 2025.
- EVANS-LACKO, S.; KNAPP, M. Global patterns of workplace productivity for people with depression: absenteeism and presenteeism costs across eight diverse countries. **Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology**, v. 51, n. 11, p. 1525–1537, 26 set. 2016.
- FERNANDES, P. **Como os líderes podem ajudar as equipas a prosperar ao combinarem a tecnologia com a Inteligência Emocional**. 2025. Disponível em: <<https://pulse.microsoft.com/pt-pt/work-productivity-pt-pt/na/fal-como-os-lideres-podem-ajudar-as-equipas-a-prosperar-ao-combinarem-a-tecnologia-com-a-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 9 mar. 2025.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011b.
- _____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio De Janeiro: Objetiva, 2011a.
- L'ORÉAL GROUPE. **L'Oréal Brasil está entre as melhores empresas para as pessoas trabalharem**. 2025. Disponível em: <<https://www.loreal.com/pt-br/brazil/articles/group/equilibrio-de-vida-como-a-loreal-brasil-promove-um-ambiente-de-trabalho-mais-equilibrado-e-flexivel/>>. Acesso em: 9 mar. 2025.
- MARTINUZZI, B. **Customer Service Skills: Emotional Intelligence for Stronger Connections**. 2024. Disponível em: <https://www-americanexpress-com.translate.goog/en-us/business/trends-and-insights/articles/customer-service-skills-using-emotional-intelligence-to-make-a-connection/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc>. Acesso em: 9 mar. 2025.
- O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE. **Conheça o exemplo de gestão de pessoas da Zappos**. 2017. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-exemplo-de-gestao-de-pessoas-da-zappos,aebefde1adebd510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 9 mar. 2025.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. **EMOTIONAL INTELLIGENCE**. 1990. Disponível em: <https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY_46201/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.