

REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

O VALOR DO CAPITAL EMOCIONAL NO EMPREENDEDORISMO E NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

THE VALUE OF EMOTIONAL CAPITAL IN ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT

EL VALOR DEL CAPITAL EMOCIONAL EN EL EMPRENDIMIENTO Y EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS

Adriana Garcia Orfale[1], Angela Mitzi Hayashi Xavier[2], Alexandre Laurindo Fernandes[3]

e58260
https://doi.org/10.63026/acertte.v5i8.260

PUBLICADO: 08/2025

RESUMO

O artigo discute o papel do capital emocional no empreendedorismo e na gestão de negócios, enfatizando-o como recurso estratégico e diferencial competitivo. Com base em autores clássicos e contemporâneos, argumenta-se que a inteligência emocional, composta por habilidades como autocontrole, empatia e resiliência, extrapola a esfera individual e se torna um ativo coletivo capaz de sustentar confiança, engajamento e inovação. No campo do empreendedorismo, o capital emocional se mostra essencial para lidar com fracassos, manter otimismo realista, estimular criatividade e fortalecer redes de relacionamento. No âmbito organizacional, sua relevância aparece na liderança inspiradora, na construção de ambientes de confiança e na retenção de talentos. Entretanto, o artigo também problematiza riscos, como a substituição da racionalidade por decisões puramente emocionais, a hiper-romantização das relações de trabalho e as limitações de mensuração do conceito. Ressalta-se ainda a influência do contexto cultural na aplicação do capital emocional. Conclui-se que este deve ser entendido como parte de um conjunto multidimensional de capitais intangíveis que, articulados, sustentam a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Investir no desenvolvimento socioemocional de líderes e equipes é, portanto, condição estratégica para transformar emoções em inovação e confiança.

PALAVRAS-CHAVE: Capital emocional. Empreendedorismo. Gestão organizacional. Inteligência emocional. Confiança.

ABSTRACT

This article examines the role of emotional capital in entrepreneurship and business management, highlighting it as a strategic resource and a source of competitive advantage. Drawing on classical and contemporary authors, it argues that emotional intelligence, encompassing skills such as self-regulation, empathy, and resilience, extends beyond the individual level and becomes a collective asset that fosters trust, engagement, and innovation. In entrepreneurship, emotional capital is essential for coping with failure, maintaining realistic optimism, fostering creativity, and building strong networks. Within organizations, its relevance emerges in inspiring leadership, building trust, and retaining talent. However, the article also addresses risks such as replacing rational analysis with emotion-driven

[1] Graduada em Fisioterapia e Educação Física, especialista em Reumatologia, Piscina Terapêutica e Acupuntura, mestre em Ciências da Saúde pela Unifesp (Reabilitação). Atuou como coordenadora e docente em diversas instituições (Faculdades Guarulhos, Santa Marcelina, UNISA). Atualmente é coordenadora corporativa da Universidade Brasil.

[2] Graduada em Fisioterapia (UNESP), mestre em Ciências da Saúde (UNISA) e especialista em Gestão Estratégica do Ensino Superior e Acupuntura. Experiência em docência, pesquisa e extensão acadêmica. Atua como professora e coordenadora na Universidade Brasil e UniSantanna, além de coordenar pós-graduação em Neurociência (Estácio/Phorte).

[3] Mestre em Hospitalidade (Anhembi-Morumbi), MBA em Comércio Exterior e múltiplas especializações em Marketing, EAD, RH e TI. Graduado em Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis e Turismo. Experiência de 35 anos em empresas como Sebrae-SP e Serasa Experian. Atualmente coordena cursos na UNIP e Universidade Brasil, atuando também como docente presencial e EaD.

©2025. Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

decisions, over-romanticizing workplace relations, and challenges in measuring intangible aspects. Cultural context further influences its applicability. The conclusion emphasizes that emotional capital should be considered part of a multidimensional set of intangible capitals that jointly sustain organizational sustainability and competitiveness. Therefore, investing in the socio-emotional development of leaders and teams is a strategic requirement for turning emotions into innovation and trust.

KEYWORDS: *Emotional capital. Entrepreneurship. Organizational management. Emotional intelligence. Trust.*

RESUMEN
El artículo analiza el papel del capital emocional en el emprendimiento y en la gestión empresarial, destacándolo como recurso estratégico y fuente de ventaja competitiva. Basándose en autores clásicos y contemporáneos, sostiene que la inteligencia emocional, integrada por habilidades como autorregulación, empatía y resiliencia, trasciende el ámbito individual y se convierte en un activo colectivo que fortalece la confianza, el compromiso y la innovación. En el emprendimiento, el capital emocional resulta esencial para enfrentar fracasos, mantener optimismo realista, estimular la creatividad y consolidar redes de apoyo. En las organizaciones, se manifiesta en liderazgos inspiradores, construcción de ambientes de confianza y retención de talentos. No obstante, el artículo también señala riesgos como la sustitución de la racionalidad por decisiones puramente emocionales, la idealización excesiva de las relaciones laborales y las dificultades de medición. Además, se resalta la influencia del contexto cultural en su aplicación. Se concluye que el capital emocional debe ser entendido como parte de un conjunto multidimensional de capitales intangibles que, en interacción, sostienen la sostenibilidad y la competitividad organizacional. Invertir en el desarrollo socioemocional de líderes y equipos se presenta, así, como una estrategia clave para transformar emociones en innovación y confianza.

PALABRAS CLAVE: *Capital emocional. Emprendimiento. Gestión organizacional. Inteligencia emocional. Confianza.*

INTRODUÇÃO

O conceito de capital emocional vem ganhando espaço nas discussões sobre empreendedorismo e gestão, especialmente em um contexto no qual ativos intangíveis se tornaram determinantes para a sustentabilidade e para a inovação nas organizações contemporâneas. Em oposição à visão reducionista do capital como mero recurso financeiro, emergem abordagens que valorizam dimensões subjetivas, como confiança, motivação, resiliência e capacidade de estabelecer vínculos. Nessa perspectiva, o capital emocional pode ser entendido como a soma das competências socioemocionais que sustentam relações de confiança, favorecem a tomada de decisão equilibrada e fortalecem a resiliência individual e coletiva em cenários de incerteza.

De acordo com Goleman (1995), a inteligência emocional é um conjunto de habilidades que envolve o reconhecimento e a gestão das próprias emoções, bem como a capacidade de compreender e interagir de forma adequada com as emoções dos outros. Esse princípio, ao ser transposto para o ambiente dos negócios, evidencia que decisões empresariais raramente são tomadas de maneira puramente racional. Pelo contrário, envolvem percepções, expectativas e interpretações que dependem diretamente do equilíbrio emocional dos agentes envolvidos. Assim, o capital emocional se torna não apenas um diferencial competitivo, mas também um fator estratégico de longo prazo.

Nesse mesmo sentido, estudos de Salovey e Mayer (1990) destacam que a competência emocional influencia diretamente a qualidade das interações sociais e, por consequência, a eficiência das equipes. Esse argumento dialoga com a noção mais ampla de que o crescimento sustentável resulta da articulação de diferentes formas de capital: humano, intelectual, relacional, tecnológico, espiritual e emocional. Ao enfatizar o capital emocional, compreende-se que, mesmo em contextos de alta competitividade, o elemento humano continua sendo o eixo estruturante da performance organizacional.

A relevância do capital emocional se torna ainda mais evidente diante de situações críticas, como crises financeiras, mudanças abruptas de mercado ou conflitos entre sócios. A literatura mostra que empreendedores e líderes que conseguem regular suas emoções e mobilizar confiança tendem a sustentar melhor suas organizações em cenários adversos (COVEY, 2006). Além disso, pesquisas recentes indicam que empresas que promovem ambientes emocionalmente saudáveis apresentam maior engajamento, menor rotatividade e mais inovação (SILVA; MARTINS, 2021).

Diante desse panorama, o presente artigo tem como objetivo analisar o papel do capital emocional no empreendedorismo e na gestão de negócios, destacando sua influência na tomada de decisão, na construção de confiança e na sustentabilidade das relações organizacionais. Para tanto, será realizada uma discussão teórica apoiada em referências clássicas e contemporâneas sobre inteligência emocional, capital intangível e gestão estratégica. Em seguida, serão apresentados exemplos práticos e reflexões críticas que evidenciam tanto as potencialidades quanto os limites do conceito.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A noção de *capital emocional* insere-se no campo mais amplo dos estudos sobre ativos intangíveis e competências socioemocionais aplicados ao ambiente organizacional. Tradicionalmente, o conceito de capital nas ciências econômicas esteve associado a recursos financeiros e materiais. Entretanto, a partir da segunda metade do século XX, consolidou-se uma visão ampliada, que passou a considerar a relevância de fatores humanos, relacionais e culturais para a geração de valor e inovação (EDVINSSON; MALONE, 1997). Nesse contexto, emergem debates sobre a importância das emoções como recurso estratégico, configurando-se o chamado capital emocional.

De acordo com Goleman (1995), a inteligência emocional corresponde a um conjunto de habilidades relacionadas ao autoconhecimento, ao autocontrole, à empatia e à capacidade de manejar relacionamentos de forma eficaz. Essas competências, quando aplicadas ao universo dos negócios, ultrapassam o campo individual e se transformam em um ativo coletivo, capaz de influenciar a coesão das equipes, a qualidade das decisões estratégicas e a resiliência diante de adversidades. Em outras palavras, o capital emocional pode ser compreendido como a tradução dessas habilidades em valor organizacional.

Salovey e Mayer (1990), pioneiros no estudo da inteligência emocional, argumentam que a habilidade de perceber, compreender e regular emoções não se restringe ao bem-estar pessoal, mas

afeta diretamente a qualidade das interações sociais. Assim, no âmbito empresarial, tais competências contribuem para a construção de vínculos de confiança, fundamentais para negociações, parcerias e processos de liderança. A confiança, nesse sentido, pode ser entendida como um derivado direto do capital emocional acumulado entre indivíduos e grupos.

Diversos autores associam o capital emocional ao desempenho de líderes e equipes. Boyatzis (2009) destaca que líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de engajamento, motivação e de inspirar seus colaboradores em direção a metas comuns. Essa perspectiva é reforçada por Covey (2006), ao afirmar que a confiança, elemento central das relações interpessoais, constitui-se como “a moeda de maior valor no ambiente de negócios contemporâneo”. Dessa forma, o capital emocional não apenas melhora o clima organizacional, mas também constitui um diferencial competitivo sustentável.

Além dos referenciais clássicos, abordagens recentes buscam situar o capital emocional em um quadro mais amplo de capitais interdependentes. Considera-se que o crescimento sustentável de indivíduos e organizações depende da articulação de diferentes dimensões de capital: humano (talentos e competências), intelectual (conhecimento e inovação), relacional (rede de contatos e reputação), tecnológico (infraestrutura e ferramentas digitais), espiritual (valores e propósito) e emocional (equilíbrio afetivo e motivacional). Dentro desse conjunto, o capital emocional ocupa um lugar transversal, pois interage com todas as demais dimensões: ele potencializa o uso do capital humano, qualifica as conexões do capital relacional, sustenta o engajamento em processos de inovação e confere coerência ética às ações estratégicas.

Do ponto de vista prático, o capital emocional manifesta-se em situações concretas de tomada de decisão, gestão de conflitos e adaptação às mudanças. Organizações que cultivam ambientes emocionalmente saudáveis tendem a apresentar menor rotatividade de funcionários, maior engajamento e mais capacidade de inovação (SILVA; MARTINS, 2021). Inversamente, a ausência de equilíbrio emocional frequentemente resulta em rupturas societárias, desgaste de equipes e perda de credibilidade no mercado. Assim, o capital emocional pode ser concebido como um fator de risco quando negligenciado, mas também como uma fonte de vantagem competitiva quando desenvolvido de forma intencional.

Em síntese, a fundamentação teórica indica que o capital emocional se consolida como categoria analítica relevante para os estudos de gestão e empreendedorismo. Ele não se limita a uma competência individual, mas assume caráter organizacional e estratégico, capaz de influenciar diretamente a sustentabilidade dos negócios. Ao longo deste artigo, esse conceito será explorado sob duas perspectivas principais: o papel do capital emocional na jornada empreendedora e sua influência na dinâmica organizacional.

3 O PAPEL DO CAPITAL EMOCIONAL NO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um campo marcado pela incerteza, pela necessidade de inovação constante e pela exposição a riscos que extrapolam a esfera financeira. Nesse cenário, o capital



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

emocional se apresenta como um recurso essencial, pois confere aos empreendedores resiliência para lidar com adversidades, clareza para tomar decisões estratégicas e equilíbrio para sustentar relacionamentos de confiança ao longo da jornada empresarial.

Autores como Baron (2008) defendem que fatores emocionais influenciam de forma decisiva a percepção de oportunidades e o processo de tomada de decisão dos empreendedores. O modo como os indivíduos interpretam situações de risco, avaliam possibilidades de fracasso e lidam com pressões externas depende diretamente da sua regulação emocional. Assim, empreendedores emocionalmente inteligentes tendem a manter maior otimismo realista, essencial para perseverar em contextos de alta instabilidade.

A literatura aponta que o fracasso é um elemento constitutivo do processo empreendedor (SHEPHERD, 2003). Contudo, a forma como cada indivíduo reage a experiências de insucesso difere substancialmente. Enquanto alguns se paralisam diante das dificuldades, outros conseguem aprender com os erros e transformar tais experiências em alavancas de crescimento. Essa diferença, em grande medida, está vinculada ao nível de capital emocional disponível. Empreendedores com maior capacidade de autorregulação e resiliência apresentam mais condições de enfrentar pressões e de reconfigurar suas estratégias sem perder a motivação.

Além da resiliência, outro aspecto fundamental do capital emocional no empreendedorismo refere-se à criatividade e à inovação. Pesquisas de Amabile (1996) demonstram que emoções positivas ampliam a flexibilidade cognitiva e favorecem a geração de ideias criativas. No contexto empreendedor, isso significa que indivíduos emocionalmente equilibrados tendem a explorar soluções mais originais e a identificar oportunidades de mercado antes que estas se tornem óbvias para a maioria. Dessa forma, o capital emocional não apenas protege contra as adversidades, mas também potencializa a capacidade de inovar.

Outro ponto a ser considerado é a relevância das relações interpessoais na trajetória empreendedora. A construção de parcerias, a busca por investidores e a formação de equipes exigem confiança mútua e capacidade de comunicação assertiva. Como observam Cardon, Foo e Shepherd (2012), o entusiasmo e a paixão transmitidos pelo empreendedor são fatores determinantes na captação de recursos e na mobilização de talentos. Entretanto, tais atributos não podem ser confundidos com impulsividade; eles precisam estar ancorados em equilíbrio emocional para não comprometer a credibilidade do empreendedor.

Exemplos práticos reforçam esse argumento. Diversos casos de startups que alcançaram crescimento acelerado mostram que, muitas vezes, o diferencial não foi o capital financeiro inicial, mas a habilidade do fundador em inspirar pessoas, mobilizar redes de apoio e perseverar diante de obstáculos. Em contrapartida, não são raros os exemplos de empreendimentos promissores que fracassaram em razão de conflitos interpessoais, falta de confiança entre sócios ou incapacidade de lidar com a pressão emocional decorrente da gestão do negócio. Esses casos evidenciam que o capital emocional pode ser tanto um fator de sucesso quanto uma fragilidade crítica.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

É importante ressaltar que o desenvolvimento do capital emocional no empreendedorismo não ocorre de forma espontânea. Ele resulta de processos contínuos de autoconhecimento, de aprendizado a partir das experiências e da construção de ambientes de apoio. Programas de mentoria, coaching e formação empreendedora que incluem dimensões socioemocionais têm demonstrado impacto positivo no fortalecimento desse capital (RAE, 2006). Assim, investir no desenvolvimento emocional deve ser considerado parte da estratégia de formação de empreendedores, ao lado das competências técnicas e de gestão.

Em síntese, o capital emocional representa uma base indispensável para a atividade empreendedora. Ele sustenta a resiliência diante do fracasso, amplia a criatividade, fortalece a capacidade de estabelecer relações de confiança e aumenta a probabilidade de transformar ideias em negócios sustentáveis. Sem esse recurso, mesmo projetos tecnicamente promissores tendem a enfrentar dificuldades para prosperar em um ambiente marcado por volatilidade, incerteza e alta competitividade.

4 O CAPITAL EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

No âmbito organizacional, o capital emocional se revela como um dos fatores centrais para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, sustentáveis e orientados para resultados de longo prazo. Diferente de ativos tangíveis, o capital emocional não aparece nos balanços contábeis, mas exerce influência direta sobre indicadores como engajamento, produtividade, retenção de talentos e capacidade de inovação. Empresas que negligenciam esse capital tendem a enfrentar dificuldades recorrentes de clima organizacional, rupturas de confiança e perda de competitividade no mercado.

4.1 Liderança emocionalmente inteligente

O papel da liderança é um dos pontos mais evidenciados quando se discute capital emocional em organizações. De acordo com Boyatzis e McKee (2005), líderes que demonstram empatia, autocontrole e capacidade de inspirar tendem a obter maior adesão de suas equipes. Essa perspectiva é reforçada por Goleman, Boyatzis e McKee (2013), ao argumentarem que a liderança eficaz não se sustenta apenas em competências técnicas ou estratégicas, mas depende fundamentalmente da habilidade de gerir emoções individuais e coletivas.

Um líder emocionalmente inteligente é capaz de transformar momentos de crise em oportunidades de aprendizado, de gerir conflitos internos sem comprometer o engajamento do grupo e de comunicar decisões difíceis de forma transparente e respeitosa. Essas práticas não apenas reduzem a rotatividade de colaboradores, mas também fortalecem a reputação da organização no mercado.

Nesse sentido, a literatura contemporânea aponta que a liderança emocionalmente inteligente constitui um fator de vantagem competitiva sustentável, pois contribui para ambientes de trabalho mais inclusivos, inovadores e resilientes. Ao estimular a confiança mútua e o senso de pertencimento, esse tipo de liderança favorece tanto o alcance de metas organizacionais quanto o bem-estar dos

colaboradores, configurando-se como um recurso estratégico indispensável para organizações em cenários de constante transformação (BOYATZIS, 2009; SILVA; MARTINS, 2021).

4.2 Confiança e relações internas

A confiança é um dos elementos mais recorrentes quando se analisa o impacto do capital emocional nas organizações. Covey (2006) argumenta que a confiança é o ativo invisível que acelera processos, reduz custos de transação e aumenta a eficiência organizacional. Em contextos de baixa confiança, prevalecem controles excessivos, burocracia e retrabalho; já em ambientes de alta confiança, prevalecem colaboração, fluidez na comunicação e maior velocidade nas entregas.

Nesse sentido, o capital emocional atua como fundamento das relações internas. Equipes que compartilham valores de respeito, escuta ativa e reconhecimento mútuo tendem a apresentar maior comprometimento com os resultados. Por outro lado, organizações que permitem a proliferação de ambientes tóxicos acabam por corroer esse capital, resultando em conflitos recorrentes, queda de produtividade e dificuldade de atrair novos talentos.

Estudos recentes reforçam que a confiança organizacional não apenas fortalece vínculos entre colaboradores, mas também potencializa a inovação e a adaptabilidade em cenários de mudança. Silva e Martins (2021) destacam que empresas que cultivam ambientes baseados em confiança apresentam maior engajamento, menor rotatividade e níveis mais elevados de criatividade coletiva, confirmando que a confiança se configura como ativo estratégico de longo prazo.

4.3 Sustentabilidade e integração do capital emocional

A ausência de capital emocional é frequentemente observada em episódios de rupturas societárias ou em processos de fusões e aquisições malsucedidas. Mesmo em situações de viabilidade financeira e planejamento estratégico consistente, a falta de alinhamento de valores, a má gestão de conflitos e a ausência de confiança minam iniciativas promissoras, evidenciando que a solidez dos negócios depende, em última instância, da qualidade das relações humanas que os sustentam. Em contrapartida, estudos de caso bem-sucedidos revelam como o capital emocional pode se converter em diferencial competitivo, ao ser incorporado por meio de programas de bem-estar, políticas de inclusão, mecanismos de feedback construtivo e espaços de diálogo entre gestores e colaboradores, o que resulta em maiores índices de engajamento e inovação (HBR, 2018).

Esse recurso também se mostra essencial para a sustentabilidade organizacional no longo prazo. Em um cenário marcado por volatilidade e incertezas, não basta investir em tecnologia ou estratégias de mercado; é preciso coerência interna e vínculos de confiança capazes de amortecer crises. O capital emocional, nesse sentido, atua como um verdadeiro “amortecedor de choques”, reduzindo impactos de adversidades e possibilitando a rápida retomada da produtividade.

Por fim, a análise demonstra que o capital emocional não pode ser compreendido de forma isolada. Ele se articula com o capital humano, ao potencializar talentos e competências; com o capital relacional, ao qualificar parcerias e redes; e com o capital intelectual, ao criar um ambiente que estimula

a inovação. Dessa forma, ocupa posição transversal, conectando e fortalecendo os demais capitais necessários ao desenvolvimento organizacional.

5 DISCUSSÃO CRÍTICA

Embora a literatura sobre inteligência emocional e capital emocional enfatize suas potencialidades como diferencial competitivo, é necessário considerar também os limites do conceito e os riscos decorrentes de sua aplicação indiscriminada. O debate acadêmico em torno dessa temática revela que, apesar da relevância inegável das competências socioemocionais, a ênfase excessiva nas emoções pode gerar distorções no processo de gestão e tomada de decisão.

5.1 Emoção e racionalidade

Um dos desafios centrais refere-se ao equilíbrio entre emoção e racionalidade na gestão organizacional. Como observam Fineman (2000) e Ashkanasy (2003), embora a valorização das emoções seja positiva, ela não deve substituir critérios técnicos e estratégicos. Decisões baseadas exclusivamente em empatia ou entusiasmo podem conduzir a investimentos equivocados, parcerias frágeis ou resistência a medidas necessárias, mas impopulares. Assim, o capital emocional deve ser compreendido como recurso complementar, e não substitutivo de análises financeiras, jurídicas e de mercado.

Outro risco importante é a hiper-romantização das relações interpessoais no discurso organizacional. A ênfase excessiva na chamada “cultura do afeto” pode mascarar problemas estruturais, como baixa remuneração, sobrecarga de trabalho ou ausência de políticas inclusivas. Hochschild (1983), ao discutir o conceito de “trabalho emocional”, alerta para o perigo da instrumentalização das emoções em benefício exclusivo da organização, o que gera desgaste psicológico e perda de autenticidade nas interações. Nesse sentido, o capital emocional somente se legitima quando articulado a práticas éticas e coerentes.

Pesquisas nacionais reforçam esse argumento ao evidenciar que a negligência com as dimensões emocionais pode resultar em graves impactos sobre a saúde dos profissionais. De Liberal e Paula (2024) identificaram que a sobrecarga emocional sem suporte adequado está diretamente relacionada ao surgimento da síndrome de burnout em profissionais da saúde. Achados semelhantes foram relatados por Ferigato (2021) e por Sousa e De Liberal (2024), ao analisarem recursos humanos e gestores da saúde, demonstrando que a ausência de suporte organizacional fragiliza o capital emocional e compromete a sustentabilidade das atividades desempenhadas.

5.2 Mensuração e contexto cultural

Outro conjunto de desafios diz respeito à própria avaliação e aplicabilidade do conceito de capital emocional. Diferentemente de capitais tangíveis, como o financeiro ou tecnológico, sua mensuração é complexa por envolver dimensões subjetivas e intangíveis. Pesquisas utilizam indicadores indiretos, como engajamento, satisfação no trabalho e índices de rotatividade, além de

ferramentas psicométricas como o modelo de Bar-On (2006). Contudo, persiste a controvérsia quanto à validade desses instrumentos e sua adaptação a diferentes realidades organizacionais.

Além disso, a influência do contexto cultural é um fator determinante. Estudos de Hofstede (2001) mostram que as sociedades variam significativamente na forma como expressam emoções e valorizam relações interpessoais. O que é interpretado como engajamento em uma cultura pode ser percebido como informalidade excessiva em outra, exigindo que o conceito de capital emocional seja relativizado e ajustado a cada ambiente cultural.

Por fim, destaca-se a necessidade de compreender o capital emocional como parte de um conjunto multidimensional de capitais intangíveis. A literatura demonstra que a performance empresarial resulta da interação entre capital humano, relacional, intelectual, tecnológico, espiritual e emocional. Assim, a ênfase exclusiva no capital emocional pode levar a reducionismos. Sua real contribuição está em potencializar relações de confiança, sustentar resiliência e favorecer inovação, desde que integrado a critérios técnicos, éticos e contextuais de longo prazo.

6 CONSIDERAÇÕES

O presente artigo buscou analisar o papel do capital emocional no empreendedorismo e na gestão organizacional, destacando suas contribuições para a tomada de decisão, a resiliência diante de adversidades e a construção de relações de confiança em ambientes de negócios. Observou-se que esse tipo de capital constitui um recurso intangível fundamental, capaz de impactar diretamente a sustentabilidade e a competitividade das organizações.

A fundamentação teórica evidenciou que a inteligência emocional, quando transposta para o universo organizacional, adquire caráter coletivo, deixando de ser apenas uma competência individual para se tornar um ativo estratégico. Nesse sentido, o capital emocional potencializa talentos, favorece a cooperação e sustenta processos de inovação. Ao mesmo tempo, sua presença reduz riscos de rupturas societárias e conflitos internos, frequentemente responsáveis pela fragilização de empreendimentos promissores.

No campo do empreendedorismo, o capital emocional mostrou-se indispensável para a superação de fracassos, a manutenção do otimismo realista e a geração de soluções criativas. No âmbito das organizações, destacou-se sua importância para a liderança inspiradora, a confiança mútua e o fortalecimento da cultura organizacional. Entretanto, a discussão crítica permitiu relativizar a aplicabilidade do conceito, ressaltando que a ênfase excessiva nas emoções pode levar a decisões equivocadas, à hiper-romantização das relações ou mesmo à instrumentalização do trabalho emocional. Além disso, as limitações de mensuração e a influência dos contextos culturais reforçam a necessidade de abordagens prudentes e contextualizadas.

Conclui-se que o capital emocional deve ser compreendido como parte de um conjunto multidimensional de capitais intangíveis que sustentam o crescimento sustentável de indivíduos e organizações. Sua relevância não está em substituir critérios técnicos ou financeiros, mas em complementá-los, fornecendo equilíbrio, propósito e coesão às ações estratégicas. Do ponto de vista

prático, recomenda-se que empreendedores e gestores invistam no desenvolvimento socioemocional de suas equipes por meio de programas de capacitação, políticas de bem-estar e ambientes inclusivos. E, do ponto de vista acadêmico, sugere-se o aprofundamento de estudos sobre metodologias de avaliação e sobre os efeitos do capital emocional em diferentes contextos culturais. Em última instância, reconhecer o valor desse capital significa compreender que a sustentabilidade dos negócios não se constrói apenas com números, mas com pessoas capazes de transformar emoções em confiança, motivação e inovação.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M. **Creativity in Context**. Boulder: Westview Press, 1996.

ASHKANASY, N. M. Emotions in organizations: A multilevel perspective. **Research in Multi-Level Issues**, v. 2, p. 9–54, 2003.

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). **Psicothema**, v. 18, supl., p. 13–25, 2006.

BARON, R. A. The role of affect in the entrepreneurial process. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 328–340, 2008.

BOYATZIS, R. E. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 9, p. 749–770, 2009.

BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. **Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

CARDON, M. S.; FOO, M. D.; SHEPHERD, D. A. Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2012.

COVEY, S. M. R. **The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything**. New York: Free Press, 2006.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**. New York: Harper Business, 1997.

FERIGATO, Evandro. A Síndrome de Burnout: sofrimento psíquico nos profissionais de recursos humanos. **Revista Científica ACERTTE**. *[S. l.]*, v. 1, n. 2, p. e127, 2021. DOI: https://acertte.org/acertte/article/view/7.

FINEMAN, S. **Emotion in Organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence**. 10th Anniversary ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

HBR - HARVARD BUSINESS REVIEW. **The business case for emotional intelligence**. Boston: Harvard Business Publishing, 2018.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

HOCHSCHILD, A. R. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**. Berkeley: University of California Press, 1983.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

DE LIBERAL, Márcia Mello Costa; PAULA, Viviane Ribeiro de. Síndrome de burnout e fatores de risco para os profissionais de saúde**. Revista Científica ACERTTE**, v. 4, n. 3, p. e43179-e43179, 2024. DOI: https://www.acertte.org/acertte/article/view/179.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990.

RAE, D. Entrepreneurial learning: Conceptual frameworks and applications. **Entrepreneurship & Innovation**, v. 7, n. 4, p. 229–236, 2006.

SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 318–328, 2003.

SILVA, J. R.; MARTINS, C. A. Capital emocional e engajamento organizacional: um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. 1–19, 2021.

SOUSA, Íris Lopes de; DE LIBERAL, Márcia Mello Costa. Identificação das situações de riscos e aspectos preventivos para a síndrome de burnout nos gestores de saúde. **Revista Científica ACERTTE**, v. 4, n. 5, p. e45187-e45187, 2024. DOI: https://acertte.org/acertte/article/view/187.