

## RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, HABILIDADES, DESAFIOS E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO

Silas Batista dos Santos Filho<sup>1</sup>

**RESUMO:** Considerando-se o ambiente de trabalho das organizações atuais e a sua relação entre o cenário externo e a velocidade em que as mudanças de toda ordem acontecem, entende-se que o comportamento humano é diretamente afetado por esse contexto. Há influência direta da rotina diária das pessoas na capacidade humana de atingir objetivos e metas. O ambiente das organizações demanda que os gestores e colaboradores desenvolvam habilidades e capacidades de identificar e gerir emoções. Essas habilidades ainda não são plenamente definidas, mas dentro do universo conhecido, a Inteligência Emocional e a Resiliência tem exercido papel fundamental para a melhor eficiência das organizações. Quando a organização considera essas vertentes, consegue conduzir melhor os conflitos humanos e prevenir atitudes não produtivas do comportamento humano. É de grande relevância que os gestores possuam capacidades de identificar, compreender, usar e gerenciar as emoções nas organizações. Em que pese a relevância do assunto, o desenvolvimento dessas habilidades desejadas se constitui em um desafio frente à pluralidade dos indivíduos e a soberania do ambiente externo à organização. As organizações findam exercendo um papel preponderante se considerarmos que precisam adotar essa compreensão. O presente estudo busca apresentar formas de desenvolver Resiliência e Inteligência Emocional e identificar desafios, além da importância da organização nesse contexto.

**Palavras-chave:** Resiliência. Inteligência Emocional. Habilidades Emocionais. Gestão de Conflitos. Emoções.

**ABSTRACT:** Considering the work environment of current organizations and its relationship between the external scenario and the speed at which all kinds of changes happen, it is understood that human behavior is directly affected by this context. There is a direct influence of people's daily routine on the human ability to achieve goals and objectives. The organizational environment demands that managers and employees develop skills and abilities to identify and manage emotions. These skills are not yet fully defined, but within the known universe, Emotional Intelligence and Resilience have played a fundamental role for the better efficiency of organizations. When the organization considers these aspects, it can better manage human conflicts and prevent non-productive attitudes of human behavior. It is of great importance that managers have the ability to identify, understand, use and manage emotions in organizations. Despite the relevance of the subject, the development of these desired skills constitutes a challenge in the face of the plurality of individuals and the sovereignty of the external environment to the organization. Organizations end up playing a leading role if we consider that they need to adopt this understanding. The present study seeks to show ways to develop Resilience and Emotional Intelligence and identify challenges, in addition to the importance of the organization in this context.

**Keywords:** Resilience. Emotional intelligence. Emotional Skills. Conflict management. Emotions.

---

<sup>1</sup>Mestrando em "Business Administration - Human Resources", pela "Miami University of Science and Technology - MUST - Flórida/USA". Especialista em gestão Estratégica de Pessoas, pelo Centro de Estudos de Especialização e Extensão - CENES/Focus - Cascavel/PR (2022) e Especialista em Metodologia do Ensino Superior, pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM (2002). Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (2000).

## INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional as pessoas estão sujeitas a uma amostra randômica de fatos vinculados à sua produção individual, fatos externos à rotina dentro da organização e outros advindos da integração vida e trabalho. Para Pereira (2001), na sociedade emergente atual, as mudanças fazem parte do cotidiano, sendo a cada dia mais rápidas e profundas, exigindo grande capacidade de adaptação.

Esse cenário influi de maneira direta na forma de perceber e agir. Há uma tendência natural do surgimento de pressões e desequilíbrios, que podem se refletir em emoções e sentimentos. O fato é que, diante de desequilíbrio emocional, intrínseco ao indivíduo, as capacidades plenas de cada pessoa podem sofrer alterações de performance, diretamente vinculadas à capacidade de produzir com qualidade.

Torna-se imperativa a necessidade de buscar equilíbrio emocional e capacidade de superação de adversidades por parte do indivíduo, aprimorando a maneira de perceber e interpretar emoções, avaliá-las, usar as emoções e atingir equilíbrio pessoal, com reflexos amplos, dentro e fora das organizações.

Conforme Mayer & Salovey (1990), a Inteligência emocional é um aspecto da Inteligência Social, ligada à habilidade de monitorar sentimentos e emoções pessoais e de outras pessoas, fazendo uso dessa percepção para direcionar pensamentos e ações.

Os gestores, nessa empreitada, possuem papel fundamental, necessitando desenvolver habilidades gerenciais que buscam a promoção do equilíbrio emocional das pessoas que compõem a organização. A organização, por sua vez, deve estar alinhada à filosofia da gestão de emoções e sentimentos.

Conceitualmente, estamos falando da importância do desenvolvimento da Inteligência Emocional e da Resiliência dentro das organizações, da fonte de motivações para que as pessoas aprendam a lidar com sentimentos e emoções de forma construtiva, equilibrada e consciente. Para Flach (1991), a Resiliência é um conjunto de forças psicológicas e biológicas, demandadas para a transposição de obstáculos impostos pela vida e pela rotina. Segundo ele, ser resiliente é ter a capacidade de reconhecer a dor, perceber o sentido dessador e suportá-la, até que os conflitos sejam resolvidos de forma construtiva.

As organizações e seus gestores precisam estar aptos a promover a consciência emocional, as formas de lidar com as intempéries da vida e aquelas de ordem social, mitigando seus efeitos de forma construtiva. É sobre fazer o que precisa ser feito, por via

de uma compreensão maior dos fatos, das emoções, de sentimentos, de diversidade humana, sem abrir mão da empatia. Um dos fatores preponderantes no papel da empresa é o de deixar absolutamente claro aos seus colaboradores a definição de sua visão e de seus objetivos, com vistas a facilitar que a organização tenha uma visão integrada, criando sentimentos e percepções comuns. A comunicação é um fator significativamente influente nas emoções

As virtudes de Inteligência Emocional e Resiliência podem ser desenvolvidas e cultivadas. No desenvolvimento do presente trabalho serão apresentados conceitos pertinentes ao tema, formas de desenvolvimento de habilidades que alavanquem a capacidade de ser resiliente e possuir inteligência emocional, desafios advindos da busca pela obtenção dessas virtudes e da necessidade de alinhamento organizacional no âmbito dessa busca.

O presente estudo faz uso de pesquisa bibliográfica, com base em obras produzidas por autores consagrados, vinculados aos temas de Inteligência Emocional, Habilidades, Resiliência e comportamentos, conflitos e outros assuntos pertinentes.

## 1. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 RESILIÊNCIA

O conceito de Resiliência está permeado de ideologias que relacionam sucesso e adaptação às condições e normas. Há vertentes que definem resiliência sob variadas óticas e línguas. Pode ter a ideia de elasticidade, de recuperação, de física dos materiais. Conforme o dicionário Houaiss, Villar, & Franco (2001), é a propriedade que alguns elementos apresentam de retomar a forma original após serem submetidos a uma deformação elástica. Embora a definição se refira a materiais, aparecem elementos que permitem analogia a elementos humanos.

Segundo Tavares (2001), a resiliência é uma habilidade das pessoas, indivíduos ou grupos, resistirem a situações adversas sem perderem o seu equilíbrio. É a capacidade de se acomodar e reequilibrar constantemente frente às adversidades.

A resiliência, quando desenvolvida por gestores, é capaz de dar suporte à mobilização da capacidade de ser, poder, estar, ter e querer em outras pessoas, passando pela capacidade de autorregulação e autoestima.

Ajudar as pessoas a descobrir as suas capacidades, aceitá-las e confirmá-las positiva

e incondicionalmente é, em boa medida, a maneira de torná-las mais confiantes e resilientes para enfrentar a vida do dia-a-dia por mais adversa e difícil que se apresente (Tavares, 2001, p.52).

Tavares (2001) defende que as organizações resilientes são organizações inteligentes, competentes, responsáveis, tendo sua base em confiança, empatia e solidariedade.

Ralha-Simões (2001) diz que a resiliência é uma forma de manejo das situações adversas, não se constituindo em uma espécie de defesa rígida e inflexível.

Segundo Ralha-Simões (2001), o indivíduo resiliente parece de fato salientar-se por uma estrutura de personalidade precoce e adequadamente diferenciada, a par com uma acrescida abertura a novas experiências, novos valores e a fatores de transformação dessa mesma estrutura, que apesar de ser bem estabelecida, é flexível e não apresenta resistência à mudança.

Com efeito, o indivíduo resiliente é aquele capaz de manter a racionalidade e compromisso, realizando o que precisa ser realizado, superando com eficiência as adversidades de toda ordem.

## 2.2 Inteligência Emocional

Pode-se partir do conceito de que a inteligência humana seja, para efeitos deste estudo, a capacidade de agir motivado por razão, de forma intencional, fazendo uso de conhecimentos e técnicas que busquem lidar da forma mais eficaz possível no ambiente em que está inserido. Academicamente, como definição pioneira, o termo foi definido por Mayer e Salovey (1997) como uma forma acessória da inteligência social, que abarca a capacidade de monitorar emoções e sentimentos próprios e alheios, interpretar e usar esses sentimentos na orientação de objetivos.

Para Goleman (1999), a Inteligência Emocional se constitui de autopercepção, motivação, autogestão, empatia e habilidades sociais. Envolve autoconsciência, sociabilidade e persistência. Goleman (1999) sugere que a Inteligência emocional é fator que pode determinar em grande parte o sucesso ou derrota em face das experiências do cotidiano, sendo a Inteligência emocional a responsável pelo desempenho de cerca de 85% de líderes de sucesso.

## 2.2 Habilidades necessárias à inteligência emocional

Segundo Goleman (2007), a inteligência emocional tem base em cinco habilidades dependentes entre si. Autoconsciência, autogestão, automotivação, de ordem individual. E empatia e sociabilidade, de ordem coletiva.

A autoconsciência é uma absorção das próprias emoções, forças, necessidades e desejos. Pessoas autoconscientes possuem equilíbrio entre criticismo e esperança. Vivem com base em honestidade consigo e com terceiros. Para Goleman (1999), pessoas doadas de alto nível de autoconsciência reconhecem seus sentimentos e como eles afetam a si, a outros e às práticas profissionais. Também compreende que pessoas possuem valores e metas próprios.

A autogestão permeia-se de otimismo, iniciativa, superação, transparência e autocontrole. Nenhum líder deve representar emoções negativas, considerando que elas são contagiantes, especialmente quando parte de um líder. Para Goleman (1999), não é possível que tais líderes sejam eficazes sem que aprendam antes a lidar com as emoções próprias. Quando um ambiente está permeado de rivalidades, politicagens e sentimentos ruins a produtividade é baixa.

A automotivação se verifica quando uma pessoa tem atitudes naturais e racionais de que qualquer situação, ainda que repleta de dificuldades, é passível de ser atingida. Para Branco (2004), é a capacidade de fazer uso da energia emocional canalizada ao atingimento de objetivos próprios e de organizações. Esse controle individual é que permite que a pessoa seja produtiva e capaz de modificar-se, frente aos objetivos.

Para Goleman, Boyatzis, & McKee (2002), a empatia, sob a ótica das empresas, é dada importância merecida aos sentimentos de pessoas lideradas. É uma habilidade mais significativa quando avaliada por parte de virtudes de gestores. A habilidade mais intrinsecamente ligada ao gestor visionário é exatamente a empatia. A sua visão inspiradora advém da capacidade de compreender sentimentos, opiniões e visão dos liderados. A empatia é a base fundamental da relação social interpessoal nos grupos.

A Habilidade Social, conforme Goleman, Boyatzis, & McKee (2002), faz com que as pessoas e líderes desenvolvam a capacidade de alavancar o rol individual de conhecidos, além de um dom nato de equacionar questões sociais nos grupos em que fazem parte. As pessoas podem ser mais eficazes gerenciando relacionamentos quando são capazes de discernir e interpretar emoções próprias e dos outros. Ainda segundo Goleman, Boyatzis,

& McKee (2002), emitimos sinais de emoções na interação com pessoas e estes afetam esses indivíduos.

## 2.2 Resiliência nas organizações

Para Borges (2014), o sentido de resiliência nas empresas faz alusão à materialidade ou construção de competências que sejam o melhor suporte comportamental às situações adversas e a capacidade de se adequar às mudanças de cenários e realidades. Se a resiliência tem vínculos com a sustentabilidade, deve ser analisada sempre em nível estratégico.

Coutu (2002) apresenta três indicativos de organização resiliente. A firme aceitação da realidade; A consciência de que a vida é significativa e que vale a pena; e, uma capacidade nata de gerar soluções, ainda que em improviso.

A resiliência é a capacidade de uma empresa antecipar, organizar e dar respostas, adaptando-se às mudanças e interrupções repentinas para viver e prosperar. Quando adotam estratégias de caráter de defesa, buscam impedir ou mitigar eventos negativos. Além disso, suas ações buscam produzir eventos positivos. As organizações resilientes usam ações progressivas e flexíveis..

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resiliência e a inteligência emocional são passíveis de serem desenvolvidas. Resiliência profissional pode ser definida como a capacidade que profissionais possuem para a superação de obstáculos no ambiente organizacional, mantendo-se dispostos, otimistas e capacitados, mesmo diante de desafios.

É necessário equilíbrio de corpo e mente para se obter resiliência e inteligência emocional enquanto profissionais. Para desenvolver resiliência, o profissional deve conhecer-se e utilizar os pontos fortes pessoais a seu próprio favor. Além disso, é necessário construir relacionamentos profissionais colocando-se sempre como disponível, buscar reduzir os níveis de estresse estar aberto a novos horizontes. Para desenvolver resiliência, o indivíduo deve se fundamentar no quadripé de Conexões, Significado, Bem-estar e mente sã. Existe sempre um propósito para as ações de cada pessoa. Deve-se priorizar o foco nos objetivos, oportunidades de crescer e se autoconhecer, aceitar mudanças, manter o otimismo e fundamentalmente, não esquecer as lições aprendidas por via de dificuldades do passado.

Quanto à inteligência emocional, o profissional deve buscar meios de reconhecer de forma precisa as emoções próprias, como elas ocorrem, o que dispara seus interruptores e como isso influi em seu comportamento, em suma, trabalhar a autopercepção, por via de constantes respostas advindas de pessoas e de autoavaliação.

É necessário trabalhar a autogestão, que é a habilidade de domínio próprio frente aos estímulos advindos de pessoas e do ambiente e a Percepção Social, que é a habilidade de perceber sentimentos e emoções do outro, desenvolver a empatia. Essas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de momentos de relaxamento, autorreflexão e autoavaliação.

Outro aspecto que o profissional precisa trabalhar para desenvolver resiliência e inteligência emocional é a capacidade de se ajustar aos outros e aprender a lidar com as pessoas a partir da sua influência positiva. Necessário ter em mente que relações pessoais sejam construídas para longo prazo.

Embora existam técnicas para auxiliar o desenvolvimento de resiliência e Inteligência emocional, há também desafios significativos a serem enfrentados durante a busca dessas qualidades. Há de haver equilíbrio entre a gestão e a liderança, além de altos níveis de inteligência emocional por parte de gestores. A Inteligência emocional adquirida e a resiliência correspondente não são garantias de que os gestores terão sempre um alto desempenho. As virtudes também precisam de maturidade.

Os profissionais da área de gestão encontram desafios diante da diversidade e pluralidade de pessoas que compõem suas equipes. Cada pessoa é um universo. Modelar o comportamento desejável da equipe demanda esclarecimentos e alinhamento de objetivos. A comunicação eficaz se torna um desafio quando dirigida a grupos heterogêneos. Ela precisa ser clara, objetiva e disponível.

Além dessa vertente, o líder é responsável por resolver divergências, pela coesão da equipe, pela confiança recíproca, pela colaboração mútua e ainda por estar apto a resignar-se, quando terceiros possam vir a receber a premiação pelos resultados positivos. Criar equipes eficazes, lidando com pluralidade de pessoas é tarefa difícil. O maior desafio que se pode extrair desse cenário é conseguir dar um denominador comum a uma unidade, diante da necessidade de avaliar pontos de vista, ser assertivo e criar relações confiáveis e a sensação de pertencimento.

Nos processos de planejamento e tomadas de decisão, a considerar os cenários

complexos, sempre haverá a necessidade de abertura em relação a ter que tomar decisões desagradáveis. Isso demandará ter consciência de cada emoção envolvida no cenário. O gestor não deve ignorar os sentimentos advindos de decisões dessa natureza. Também devem considerar a hipótese de que possivelmente gastarão muita energia em tentar mitigar sentimentos ruins e que poderão acabar perdendo o foco do problema a ser resolvido.

As organizações podem contribuir para auxiliar seus colaboradores a desenvolver a resiliência e inteligência emocional estando alinhadas com um ambiente propício às boas relações. As comunicações organizacionais precisam ser claras no sentido mais amplo possível. A filosofia expressa pela visão organizacional, quando transmitida de maneira clara, dirige a atenção de seus colaboradores para um objetivo comum a todos os envolvidos. Líderes eficazes advêm de uma clara visão compartilhada da empresa.

Não é possível encorajar pessoas e ser empático sem reconhecer primeiro os sentimentos das pessoas envolvidas. A organização deve facilitar o máximo possível que a clareza de seus objetivos seja compreendida e absorvida. Isso facilita o papel dos gestores em gerar motivação, direcionamento, empatia, bem-estar e coesão. Se a visão é clara, todos compreendem a mensagem e entender o que precisa ser feito. Isso contribui muito para a eficiência dos gestores.

A organização deve prover todo tipo de suporte ao desenvolvimento de Resiliência e Inteligência emocional, ao enfrentamento dos desafios que daí surgem, estruturando em seu corpo as facilidades físicas e psicológicas necessárias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, P. R. T. (2014). Sensibilização para o tema Resiliência em Gestão de Pessoas no Programa Corporativo de Potenciais Gerentes da PETROBRAS. Anais Do II Congresso Brasileiro de Resiliência. *Presented at the 2º Congresso Brasileiro de Resiliência*, São Paulo.

BRANCO, M. A. (2004). *Automotivação*. Coimbra: Quarteto.

COUTU, D. (2002). *Review of How resilience works*. Harvard Business Review, 80(5).

FLACH, F. (1991). *Resiliência: A arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva.

GOLEMAN, D. (1999). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.



GOLEMAN, D. (2007). *A inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

GOLEMAN, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus.

HOUAISS, A., Villar, M. S., & Franco, F. M. M. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

MAYER, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books.

PEREIRA, A. M. S. (2001). *Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping*. São Paulo: Cortez.

RALHA-SIMÕES, H. (2001). *Resiliência e desenvolvimento pessoal* (p. 108). São Paulo: Cortez.

TAVARES, J. (2001). *A resiliência na sociedade emergente* (p. 52). São Paulo: Cortez.