EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – VOLUME 3
ISBN: 978-65-981790-4-5 DOI: 10.29327/5343350
ORGANIZADOR: Me. Afonso Henrique Souza de Assis

## CAPÍTULO 3

# O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES

Katarina Maria Ferraz Mendonça

**RESUMO**

Este artigo explora o papel das organizações no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos profissionais. Com a revolução tecnológica em curso, as empresas enfrentam um ambiente altamente competitivo e estão constantemente buscando maneiras de se adaptar e evoluir. Essas mudanças não se limitam apenas ao contexto econômico, mas também afetam a dinâmica organizacional como um todo. A pesquisa tem como objetivo analisar as principais teorias, modelos e práticas que sustentam essa abordagem, identificar os conceitos- chave relacionados ao tema, compreender os desafios enfrentados pelos profissionais no processo de desenvolvimento e explorar as estratégias para desenvolver a resiliência e inteligência emocional. A metodologia utilizada é exploratória e bibliográfica, com análise de conteúdo para identificar e categorizar os principais temas e informações encontrados na literatura.

**Palavras-chave:** Organizações. Resiliência. Inteligência Emocional.

**ABSTRACT**

This article explores the role of organizations in developing professionals' resilience and emotional intelligence. With the ongoing technological revolution, companies face a highly competitive environment and are constantly seeking ways to adapt and evolve. These changes are not limited to the economic context but also affect the organizational dynamics as a whole. The research aims to analyze the main theories, models, and practices that support this approach, identify key concepts related to the topic, understand the challenges faced by professionals in the development process, and explore strategies to develop resilience and emotional intelligence. The methodology used is exploratory and bibliographic, with content analysis to identify and categorize the main themes and information found in the literature.

***Keywords:*** Organizations. Resilience. Emotional Intelligence..

## INTRODUÇÃO

Com a crescente revolução tecnológica houve uma intensificação da competitividade e as empresas passaram a estar constantemente buscando formas de se adaptar e evoluir. As mudanças são percebidas não apenas no contexto econômico das organizações, mas também no contexto organizacional. Essas mudanças acarretam uma pressão por metas alcançadas, necessidade de inovação constante e um alto nível de competitividade empresarial trazem impactos tanto físico quanto psicológico exigindo dos colaboradores o desenvolvimento de novas habilidades e capacidade de adaptação (Huttoni & Giddens, 2004).

Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa é analisar o papel das organizações no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos profissionais, identificando as principais teorias, modelos e práticas que sustentam essa abordagem. A questão central da pesquisa é investigar como as organizações podem contribuir para o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional de seus colaboradores. Para responder a essa questão, serão estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os conceitos chaves relacionados ao tema explorando sua relação e importância no contexto organizacional; compreender os desafios que os profissionais encontram no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional e explorar como o profissional pode desenvolver a resiliência e inteligência emocional.

A presente pesquisa se justifica pela crescente importância da resiliência e inteligência emocional no ambiente de trabalho. Compreender como os profissionais podem desenvolver essas habilidades, enfrentar os desafios envolvidos nesse processo e entender o papel das organizações no desenvolvimento dessas capacidades é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ao investigar teorias, modelos, estratégias e melhores práticas relacionadas ao desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional, esta pesquisa contribuirá para avançar o conhecimento na área e fornecer subsídios para a implementação de programas organizacionais eficazes que promovam o bem-estar dos profissionais, a qualidade das relações interpessoais e o desempenho organizacional como um todo.

Esta pesquisa adotará uma abordagem metodológica exploratória e bibliográfica. A metodologia exploratória será utilizada para investigar e compreender a relação entre resiliência, inteligência emocional e o contexto organizacional, além de explorar as estratégias e desafios enfrentados pelos profissionais no desenvolvimento dessas habilidades. A pesquisa bibliográfica envolverá a revisão de literatura especializada, incluindo artigos científicos, livros e documentos relevantes, para obter uma base teórica sólida e atualizada. A análise de dados será realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo, permitindo identificar e categorizar os principais temas, conceitos e informações encontrados na literatura, a fim de responder às questões de pesquisa e atingir os objetivos propostos.

A saber, o artigo está estruturado da seguinte forma: na introdução apresenta-se o tema de modo geral ao leitor. No desenvolvimento, apresenta-se os conceitos chaves referentes ao tema, os desafios encontrados pelos profissionais no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional e estratégias. Na conclusão tece-se uma reflexão sobre o que foi mais significativo na pesquisa realizada e nas leituras. Por fim, as referências bibliográficas.

## CONCEITOS CHAVES

Robbins at al (2010, p. 105) define inteligência emocional como “a capacidade da pessoa de (1) ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), (2) detectar as emoções nos outros e (3) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções.”

A Inteligência emocional relaciona-se com a capacidade de controlar impulsos e emoções e motivar a si mesmo e aos outros. Assim sendo, a inteligência emocional é entendida como a habilidade de reconhecer as emoções, evocar sentimentos e facilitar o processo de pensamento, demonstrando a capacidade de avaliar as manifestações emocionais tanto em si mesmo quanto nos outros. Além disso, envolve a gestão eficaz dessas emoções, visando ao crescimento e bem-estar de todos os envolvidos.

De acordo com Weisinger (2001), a inteligência emocional pode ser definida como a utilização inteligente das emoções, ou seja, a capacidade de direcionar intencionalmente as emoções a seu favor, utilizando-as como uma ferramenta para influenciar seu comportamento e raciocínio, com o objetivo de aprimorar os resultados alcançados.

Goleman (2012) corrobora ao afirmar que a inteligência emocional pode ser descrita como a habilidade de criar motivação interna e persistir em um objetivo, mesmo diante de obstáculos; controlar impulsos e aguardar a satisfação dos desejos; manter um estado de espírito positivo e impedir que a ansiedade prejudique o raciocínio; e ser empático e autoconfiante.

No que se refere ao conceito de resiliência, Siqueira et al (1999) afirma que o conceito pode ser entendido sob duas óticas: o psicológico e o empresarial. Na área de psicologia, o temo é entendido como um processo dinâmico que permite a adaptação positiva em situações adversas. Quando aplicado ao contexto empresarial, a resiliência refere-se à capacidade de se renovar ao longo do tempo por meio da inovação.

O termo também passou a ser utilizado em outras áreas de conhecimento, incluindo os estudos organizacionais. Segundo Fernandes (2020, p. 7), resiliência organizacional "é a capacidade de efetivamente absorver e desenvolver estratégias, envolver-se em atividades transformadoras para capitalizar surpresas disruptivas que, potencialmente ameacem a sobrevivência da organização."

A inteligência emocional e a resiliência são conceitos que se relacionam na medida em que ambos se referem à capacidade de lidar com situações adversas. Enquanto a inteligência emocional se relaciona com a habilidade de reconhecer, gerenciar e utilizar as emoções para atingir objetivos, a resiliência diz respeito à capacidade de se adaptar e se renovar ao longo do tempo diante de situações adversas. Ambos os conceitos são importantes para indivíduos e organizações, uma vez que podem auxiliar na superação de desafios e na busca por resultados positivos.

De acordo com Goleman (1999), a inteligência emocional é composta por cinco aptidões interdependentes: autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidades sociais. A autoconsciência é a habilidade de reconhecer as próprias emoções, forças, necessidades e desejos, mantendo um equilíbrio entre autocrítica e esperança. Envolve viver com honestidade, reconhecendo os sentimentos e seu impacto em si mesmo, nos outros e no ambiente profissional.

Autogestão é essencial para líderes evitarem expressar emoções negativas contagiantes, incluindo otimismo, iniciativa, resiliência, transparência e autocontrole. Líderes eficazes dominam o gerenciamento emocional pessoal antes de liderar, enquanto ambientes com rivalidades e sentimentos negativos resultam em baixa produtividade (Goleman, 1999)

Segundo Siqueira et al (1999), automotivação é a capacidade de canalizar a energia emocional para atingir metas pessoais e organizacionais. Esse controle individual permite que a pessoa seja produtiva e capaz de se adaptar aos objetivos.

A empatia nas empresas é, de acordo com Goleman (1999), a valorização dos sentimentos das pessoas lideradas, sendo uma habilidade crucial avaliada nos gestores. Ela está ligada à visão inspiradora do líder, baseada na compreensão dos sentimentos, opiniões e perspectivas dos liderados. A empatia é essencial para estabelecer relações interpessoais saudáveis em grupos.

Quanto à habilidade social, Goleman (1999), afirma que permite que pessoas e líderes aproveitem suas redes de relacionamentos e tenham facilidade em lidar com questões sociais em grupos. Ao discernir e interpretar suas próprias emoções e as dos outros, as pessoas são mais eficazes na gestão de relacionamentos. Além disso, os sinais emocionais emitidos durante as interações afetam diretamente as pessoas envolvidas.

A teoria das habilidades de Goleman permite uma melhor compreensão e gestão das emoções, tanto em relação a si mesmo quanto aos outros, facilitando a comunicação, o trabalho em equipe, a liderança eficaz e o bem-estar geral. Ao reconhecer e cultivar a inteligência emocional, as pessoas podem melhorar suas relações interpessoais, tomar decisões mais conscientes e enfrentar desafios com resiliência e adaptabilidade. O desenvolvimento e o uso efetivo das habilidades emocionais são essenciais para lidar com as complexidades das interações humanas.

## DESAFIOS ENCONTRADOS PELOS PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional é essencial para o sucesso profissional e pessoal, no entanto, é um processo desafiador para os profissionais, pois requer

um esforço contínuo de autoconhecimento, autogerenciamento e percepção pessoal (Santos Filho, 2023).

Santos Filho (2023, p. 568) afirma que a falta de autoconhecimento é um dos desafios encontrados no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional. Segundo o autor, "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",

Percebe-se uma evidente correlação entre os conceitos de autoconsciência apresentado por Goleman (1999) e a falta de autoconhecimento, mencionada por Santos Filho (2023) quando se trata do desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional.

Portanto, a correlação entre esses dois conceitos evidencia a importância do autoconhecimento. Ao buscar meios de reconhecer de forma precisa as emoções próprias, compreender suas origens e entender como elas influenciam o comportamento, os profissionais podem superar o desafio da falta de autoconhecimento e fortalecer sua capacidade de lidar com as adversidades e desafios do ambiente profissional. A falta de autoconsciência emocional pode limitar a capacidade de lidar efetivamente com as emoções, resultando em dificuldades na tomada de decisões, na gestão do estresse e na interação interpessoal.

A autogestão "é a habilidade de domínio próprio frente aos estímulos advindos de pessoas e do ambiente" (Santos Filho, 2023). Envolve o gerenciamento consciente e equilibrado das próprias emoções, pensamentos e comportamentos, mesmo em situações desafiadoras. Não basta se autoconhecer, é preciso gerir o comportamento. Ao desenvolver essa habilidade, é possível tomar decisões claras e agir de acordo com os valores e objetivos pessoais. A autogestão é crucial tanto na vida pessoal quanto profissional, permitindo lidar efetivamente com desafios, conflitos e pressões, promovendo bem-estar e crescimento pessoal.

Mais uma vez, é possível percebe-se uma similaridade entre os conceitos de Santos Filho (2023) e Golemam (1999). Ambos concordam que envolvem a capacidade de dominar as próprias emoções e reconhecem que os estímulos são provenientes do ambiente e das pessoas. No entanto, as diferenças entre os conceitos estão na abordagem mais específica de Goleman em relação à liderança e às habilidades emocionais, enquanto Santos Filho visualiza a autogestão como um desafio a ser vencido no que se refere à habilidade do domínio próprio.

Por fim, a Percepção Social, na visão de Santos Filho (2023) é a “habilidade de perceber sentimentos e emoções do outro”, ou seja, é a capacidade de ser empático, de se colocar no lugar do outro, compreender seus sentimentos, necessidades e perspectivas.

A Percepção Social se torna um desafio para os profissionais uma vez que envolve a sensibilidade para captar sinais não verbais, ouvir atentamente e demonstrar interesse genuíno pelas emoções e experiências dos outros. Ser empático não é fácil, requer esforço e prática constante para desenvolver essa habilidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas perspectivas e sentimentos.

No que diz respeito à percepção social citada por Santos Filho (2023), está diretamente relacionado à detecção das emoções já mencionada por Robbins et al. (2010). Ambos os autores destacam a importância de desenvolver a sensibilidade para captar sinais não verbais e demonstrar interesse genuíno pelas emoções e experiências das pessoas ao nosso redor.

Portanto, o texto acima aborda de maneira consistente e complementar os conceitos de autoconhecimento, autogestão e percepção social, relacionando-os com a definição de inteligência emocional proposta por Robbins et al. (2010). Todos esses aspectos são essenciais no desenvolvimento das habilidades emocionais e na capacidade de lidar efetivamente com as emoções próprias e dos outros.

Por fim, para superar esses desafios, é importante criar um plano de ação e comprometer-se com o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional. É necessário encontrar tempo e recursos para praticar e buscar suporte, além de ter uma mente aberta para a mudança e investir em autoconhecimento.

## ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

De acordo com Weisinger (2001), o desenvolvimento da inteligência emocional tem impactos positivos nas empresas, como maior produtividade dos colaboradores, redução do

estresse, maior satisfação entre gestores, líderes e clientes, e eficiência competitiva dos profissionais.

Goleman (2012), afirma que o papel do gestor é o de influenciar valores e lidar com todas as emoções presentes no ambiente organizacional, incluindo seu próprio ambiente pessoal. É essencial que o gestor tenha a capacidade de trabalhar suas próprias emoções e as emoções dos outros, além de estar apto a lidar de forma habilidosa com pessoas em diferentes áreas da organização

Por meio de uma atuação ativa, o líder pode contribuir para a criação de um ambiente organizacional no qual a resiliência e a inteligência emocional sejam valores a serem alcançados em seus colaboradores. Isso pode ser realizado ao criar um ambiente propício às boas relações e ao estabelecer uma comunicação clara e abrangente (Santos Filho, 2013).

Além disso, é importante ter em consideração que as relações pessoais devem ser estabelecidas com uma perspectiva de longo prazo. Uma visão organizacional expressa de forma clara direciona a atenção dos colaboradores para um objetivo comum, promovendo o alinhamento.

Reconhecer e compreender os sentimentos das pessoas envolvidas é essencial para encorajar e demonstrar empatia. A organização deve facilitar a compreensão e absorção clara de seus objetivos, facilitando o papel dos gestores na geração de motivação, direcionamento, empatia, bem-estar e coesão. Quando a visão é clara, todos compreendem a mensagem e sabem o que precisa ser feito, contribuindo para a eficiência dos gestores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, proporcionando uma análise abrangente do papel das organizações no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos profissionais. Através da identificação das principais teorias, modelos e práticas que sustentam essa abordagem, foi possível responder de forma conclusiva à questão central da pesquisa sobre como as organizações podem contribuir para o desenvolvimento dessas habilidades em seus colaboradores.

Ao explorar os conceitos-chave relacionados ao tema e sua relevância no contexto organizacional, foi possível verificar que as organizações desempenham um papel crucial na criação de um ambiente propício ao crescimento emocional e ao bem-estar dos profissionais. Além disso, a compreensão dos desafios enfrentados pelos profissionais no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional permitiu a exploração de estratégias eficazes para lidar com tais obstáculos.

Dessa forma, esta pesquisa não apenas respondeu à questão central levantada, como também contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre como as organizações podem promover o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional. Essas descobertas têm implicações significativas para a prática gerencial e para o crescimento individual dos profissionais, destacando a importância de investir nesses aspectos para o sucesso e das organizações no mundo atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fernandes, N. S., & Maia, A. C. (2020). A percepção da resiliência organizacional: um estudo sobre o modelo de gestão de recursos e pessoas. Revista Visão: Gestão Organizacional, 9(2), 01-19. Disponível em http://dx.doi.org/10.33362/visao.v9i2.1833. Acessado em 25 de maio de 2023.

Goleman, D. (1999). Trabalhando com a Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2012). Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Hutton, W., & Giddens, A. (Eds.). (2004). No limite da racionalidade: convivendo com o capitalismo global. Rio de Janeiro, Brasil: Record. Disponível em https://archive.org/details/nolimitedaracion0000unse/page/n7/mode/2up. Acesso em 18 de maio de 2023.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santos Filho, S. B. (2023). Resiliência e inteligência emocional, habilidades, desafios e o papel da organização. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 9(4), xx-xx. doi:10.51891/rease.v9i4.9240. Disponível em https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9240/3621. Acessado em 26 de maio de 2023.

Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e Validação Fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 15(2), 143-152.

Weisinger, H. (2001). Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva.