

## **RECONHECER, ADAPTAR E PROSPERAR**

### **COMO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL É CAPAZ DE TORNAR PESSOAS RESILIENTES E QUAL O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NESSE PROCESSO**

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>

Geisse Martins<sup>2</sup>

Marcelo Bomfim Guedes<sup>3</sup>

#### **RESUMO**

Reconhecer o estado de imprevisibilidade dos ambientes de negócios atuais tornou-se ao longo do tempo uma capacidade essencial para a sobrevivência das empresas. Para além disso, o tempo encarregou-se de prescindir que as competências necessárias dos novos profissionais é uma combinação de habilidades técnicas com habilidades emocionais e que a despeito de toda evolução tecnológica as pessoas ainda são o principal pilar das organizações. Identificar o esforço emocional necessário para manter as engrenagens organizacionais em pleno funcionamento e avaliar o impacto deste no desempenho e satisfação do profissional pode ser a chave para o caminho da sobrevivência. A partir dos conceitos revisitados, este estudo conclui sobre a necessidade, quase compulsória, de se desenvolver competências emocionais como ferramenta profissional para se alcançar um estado de resiliência capaz de catalisar as reações emocionais em busca de competência e eficácia, assegurando aos profissionais envolvidos uma segurança mental e emocional e para a organização uma real chance de sobrevivência frente a todo obstáculo surgido em seu horizonte.

**Palavras-chave:** Resiliência. Inteligência Emocional. Evolução. Esforço Emocional. Sobrevivência. Imprevisibilidade

#### **ABSTRACT**

Recognizing the unpredictability of today's business environments has become over time an essential ability for companies to survive. In addition, time took care of disregarding that the necessary skills of new professionals is a combination of technical skills with emotional skills and that despite all technological evolution, people are still the main pillar of organizations. Identifying the emotional effort needed to keep organizational gears in full working order and assessing its

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduado em Administração de Empresas pela UNIFACS. Especialista em Contabilidade Gerencial com ênfase em Controladoria pela UFBA e em Desenvolvimento Gerencial com Ênfase em Recursos Humanos pela UNIJORGE. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. marcelobguedes@gmail.com

impact on professional performance and satisfaction can be the key to the path of survival. Based on the revisited concepts, this study concludes on the almost compulsory need to develop emotional skills as a professional tool to reach a state of resilience capable of catalyzing emotional reactions in search of competence and effectiveness, assuring the professionals involved a sense of security, mental and emotional and for the organization a real chance of survival in the face of every obstacle that appears on its horizon.

**Key-Words:** Resilience. Emotional Intelligence. Evolution. Emotional Stress. Survival. Unpredictability.

## Introdução

Às vezes, apenas um segundo. Resposta dada a Alice pelo Coelho, no renomado romance Alice no País das Maravilhas de Lewis Carroll de 1865, quando lhe foi perguntado: Quanto tempo dura o eterno? O Eterno em um segundo pode ser a metáfora dos dias atuais. Para o mundo dos negócios, o tempo é uma variável fundamental na mudança organizacional, pois a velocidade e o ritmo das mudanças podem provocar um impacto significativo na capacidade da organização em se adaptar e sobreviver em um ambiente em constante evolução.

Para Robbins *et al.* (2011), não se observa estabilidade no ambiente empresarial atualmente, mesmo para aquelas empresas tradicionalmente estáveis e dominantes, é preciso mudar muitas vezes é radicalmente e, ainda, segundo os autores, as pessoas, ou como eles os classificam, os agentes de mudança, são os responsáveis por administrar as atividades de mudança dentro da organização. Quando na primeira revolução industrial o perfil das pessoas nas organizações era bem definido e pouco flexível, hoje esperam-se pessoas com alta capacidade de adaptação às mudanças na velocidade em que elas ocorram.

Essa flexibilidade é uma das competências necessárias à sobrevivência da organização e pode-se facilmente traduzi-la como uma das características da resiliência. Varella (1998), afirma que é possível fazer esta associação uma vez que a flexibilidade do comportamento resiliente é o que leva à superação das adversidades impostas. Mas, afinal, o que é resiliência? A resiliência é um traço inato de personalidade ou pode ser treinada? Como se tornar um profissional resiliente? Quais os desafios e como as organizações podem auxiliar nesse processo?

Este trabalho, então, utilizar-se-á como base metodológica a revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, com o objetivo de elucidar as questões apresentadas e identificar o papel do profissional resiliente nas organizações e como estas podem contribuir com o processo de desenvolvimento de pessoas emocionalmente inteligentes.

## **O Darwinismo das Organizações, dos Profissionais e das suas Competências**

### **A Sobrevida de um Organismo Depende da Sobrevida de um Outro**

Bauman (2000) faz uma reflexão sobre o tempo e sua relação com o espaço. Segundo o autor, há alguns anos, as pessoas quando perguntadas sobre o conceito de tempo, faziam a relação de que tempo era o necessário para percorrer certos espaços. O tempo era comum a todos, uma ferramenta voltada, principalmente, para vencer a resistência do espaço, encurtar distâncias. A ilustração de uma viagem reforça sua lógica. Uma viagem de mesmo destino e origem seria experienciada por um rei com muito mais conforto que seus prepostos, porém facilmente mais depressa. Com a revolução industrial, início do século XVIII e o surgimento das primeiras máquinas a vapor o tempo, embora de métrica rígida e inabalável, começa a ter efeitos diferentes sobre a vida das pessoas.

No ambiente organizacional não foi diferente. Com a revolução industrial surgiram novas formas de trabalho, mais especializadas. Se antes o produtor artesanal cuidava desde o tratamento da terra até o cultivo, agora passa a dominar apenas uma das etapas, tornando-se especialista. As máquinas a vapor, recém surgidas, eram capazes de fabricar milhares de produtos ao mesmo tempo. Eram requeridos, agora, conhecimentos técnicos que nem todos os dispunham ou estavam interessados em adquirir. Essa mudança, fruto da ruptura definitiva entre os fatores capital e trabalho, forçaram os trabalhadores a perderem a posse de suas ferramentas, passando a trocar sua força de trabalho por um salário. A sociedade passou a sofrer com uma rápida concentração urbana, desordenada, com grande concentração de indústrias. Tudo mudou, todos mudaram?

Muitas revoluções depois e os avanços tecnológicos conferiram às organizações um ambiente de negócios altamente volátil e imprevisível. Mais uma vez a percepção do tempo mudou, agora, segundo Bauman (2000) impõe a irrelevância do espaço disfarçada de aniquilação do tempo e a eficácia deste, utilizada como meio de alcançar valor, tende ao infinito. O eterno agora dura apenas um segundo. Não se pode negar que a imprevisibilidade e as mudanças foram, ao longo do tempo, elementos estranhos às organizações, porém, devemos reconhecer que nunca vivemos um ambiente tão acelerado e interconectado.

### **A Existência é um Termo da Evolução**

A resultante de toda essa imprevisibilidade e volatilidade nos faz perceber, como afirma Silveira (2020), que o novo, ou melhor, o atual ambiente de negócios é um terreno instável e que por isso devemos ter a clareza do que realmente importa e do destino que se almeja chegar, alinhados a uma convicção emocional como grande diferencial para o atingimento do sucesso. As organizações, quase todas, devem se ajustar a um ambiente multicultural com diferentes e relevantes variáveis como mudanças climáticas e demográficas, terceirizações da força de trabalho e do impacto que a tecnologia trará à forma de trabalho e as organizações (Robbins et al., 2011).

Em meio a esse ambiente turbulento e dinâmico as empresas desenvolveram uma forte capacidade de adaptabilidade e irritabilidade (que em estreito resumo significa a capacidade de resposta a estímulos) frente às mudanças que se apresentam em seu horizonte. Essas empresas, resilientes por definição, são caracterizadas por investimentos em 5 capitais diferentes como demonstra Robbins et al. (2011), a saber: Capital Financeiro; Capital Cognitivo, Capital Moral, Capital Emocional e Capital Relacional.

O capital financeiro diz respeito à gestão de caixa necessários ao enfrentamento de crises e investimentos nas demais capitais, todos atrelados a fatores humanos. O capital cognitivo é o conjunto de expertises, experiências e competências individuais. O capital moral é o reconhecimento de um propósito maior e intrinsecamente ligado aos valores, virtudes, normas, rituais em prol do benefício coletivo. Capital emocional está ligado a um ambiente emocionalmente positivo, estruturado por meio do cultivo de sentimentos que possibilitam a construção de relacionamentos saudáveis. Por fim, mas não menos importante, o capital relacional, ligado à reputação da empresa com seu universo circundante Robbins et al. (2011).

Como podemos observar, no centro de tudo estão as pessoas. O desenvolvimento de uma empresa resiliente não pode ser alcançado sem que seu quadro de pessoas não seja de igual forma resiliente. A resiliência tem sido estudada por diferentes áreas do pensamento: psicologia, sociologia, física e engenharia, por exemplo. Em comum, diz Robbins et al. (2011), essas áreas convergem em 3 fatores essenciais: 1. A ocorrência de um evento negativo; 2. Capacidade de adaptação e 3. Recuperação plena. Para Monteiro & Mourão (2016), até a década de 1990 os estudos sobre resiliência pressupunham que esta era uma condição inata da pessoa e que, somente nas últimas décadas fora reconhecida como um fenômeno de possível desenvolvimento para qualquer indivíduo.

No universo dos negócios podemos conceituar a resiliência profissional como uma capacidade emocional de “efetivamente absorver e desenvolver estratégias, envolver-se em

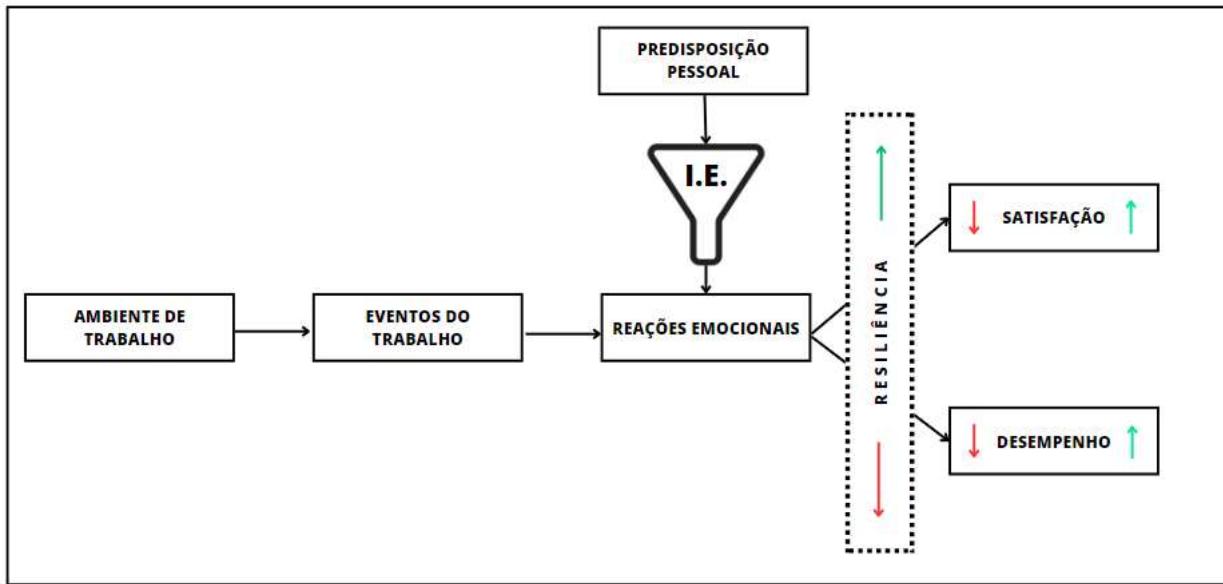
atividades transformadoras para capitalizar surpresas disruptivas que, potencialmente ameacem a sobrevivência da organização” (Fernandes & Maia, 2020, p.7). Para Silveira (2020), a resiliência pessoal possui três características principais: Capacidade de fazer a leitura correta do ambiente aceitando a sua realidade; Habilidade de improvisar soluções com o que há disponível; e Capacidade de dar um amplo sentido à adversidade experienciada.

**O Vencedor não será o mais forte, será aquele que melhor se adaptar.**

Partindo da premissa que a resiliência pode ser desenvolvida, imediatamente divagamos sobre o “como?”. Ademais as diversas teorias sobre o tema, vamos utilizar a teoria dos eventos afetivos como ponto de partida de nossa análise. Segundo Robbins et al. (2011), os eventos ocorridos no ambiente de trabalho geram respostas emocionais que afetam diretamente o desempenho e a satisfação do profissional. O “efeito cascata” dessa teoria inicia-se, em nosso modelo, por um turbulento ambiente organizacional provocado pelas constantes evoluções e mudanças, sejam elas culturais, financeiras, tecnológicas etc. Esse ambiente demanda cada vez mais esforço emocional de seus participantes, o que resulta na geração de diferentes sentimentos em relação às tarefas diárias variando em alegrias ou aborrecimentos como explica Robbins et al. (2011).

Ainda segundo a teoria, esses sentimentos provocam nos profissionais reações emocionais que irão impactar tanto na satisfação quanto no desempenho. Mas, a extensão dessas reações emocionais é ditada por uma disposição pessoal do profissional e guiará a uma maior satisfação e um maior desempenho quanto maior for a sua resiliência.

Teoria dos Eventos Afetivos



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Robbins et al., 2011, p. 104.

Assim, por inferência, podemos concluir que a resiliência está diretamente ligada às reações emocionais, que por sua vez são frutos de uma predisposição pessoal. Quanto melhor o profissional puder reconhecer, gerenciar e usar estas emoções, mais forte se torna a capacidade de se tornar resiliente frente aos desafios, ou seja, quanto mais inteligência emocional tiver, mais resiliente será. Robbins et al. (2011), conceitua inteligência emocional como a capacidade de autoconsciência afetiva aliada ao reconhecimento das emoções nos outros e a administração do resultado dessas emoções. Assim como a resiliência, a inteligência emocional pode ser desenvolvida. Goleman (2011) divide a inteligência emocional em cinco domínios: a) Conhecer as próprias emoções; b) Lidar com emoções; c) Motivar-se; d) Reconhecer emoções nos outros; e e) Lidar com relacionamentos.

O primeiro domínio está ligado diretamente a autoconsciência e a autocompreensão. Em estreito resumo é reconhecer um sentimento quando ocorre e ter a capacidade de controlá-lo. Não ter essas capacidades, ou tê-las em menor grau, pode resultar em um turbilhão emocional (celestial ou infernal) frente a uma menor provação, Goleman (2011). O segundo domínio, ainda segundo o autor, é a capacidade de lidar com as emoções. É uma aptidão desenvolvida a partir da autoconsciência e é a habilidade de confortar-se ou livrar-se de sentimentos que incapacitam, quanto maior for esta capacidade mais rapidamente se recupera dos reveses submetidos.

O terceiro domínio diz respeito a capacidade de usar as emoções como componente motivador para alcançar objetivos, atingir metas. Goleman (2011) refere-se a um estado de fluxo

que possibilita a pessoa a ser mais produtiva e mais eficaz em qualquer atividade. O quarto domínio, considerado como aptidão pessoal fundamental, é a empatia. Uma maior capacidade empática torna o profissional mais atento aos menores sinais quanto às necessidades do outro. O quinto domínio, essencial para a interação social, é a capacidade de relacionar-se com o próximo. Está ligado diretamente à compreensão dos sentimentos dos outros. Uma maior ou menor habilidade de lidar com emoções alheias define o grau de popularidade, liderança e eficiência interpessoal do indivíduo, Goleman (2011).

### **Organismos são Populações e Populações são Organismos**

Embora possíveis de serem desenvolvidas, a personalidade individual das pessoas gera diferentes graus de aptidões em cada domínio da inteligência emocional. Pode-se ter uma maior habilidade empática, por exemplo, e mesmo assim não ter competência para lidar com relacionamentos. Goleman (2011, p. 95) afirma que “nossas falhas em aptidões emocionais podem ser remediadas: em grande parte, cada um desses campos representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado”. Neste sentido, as organizações possuem um papel de extrema importância na criação de uma cultura organizacional que promova o desenvolvimento de inteligência emocional em seus profissionais.

Para Silveira (2020), uma empresa que não tenha a capacidade de aprender todos os dias caminha de encontro à obsolescência por não criarem valor em um mundo de constante evolução. Ainda segundo o autor, aprender significa perceber os obstáculos em seu horizonte e corrigir sua rota sempre que necessário, gerando e disseminando conhecimento por toda a organização. A organização deve nutrir uma forte cultura de resiliência, impregnada em seus valores e propósitos. Todos na organização devem estar em sincronia. A organização deve reconhecer o esforço emocional provocado pelo seu ambiente de negócios e seu reflexo nas tarefas.

Um ambiente emocionalmente positivo com respeito e cuidado das lideranças sobre o fator humano é indispensável. Deve-se encorajar a comunicação de forma que todos sintam-se seguros em compartilhar dúvidas, preocupações, reportar problemas etc. Não pode existir rastro de qualquer cultura penalizadora. Estimular o comprometimento e o engajamento das pessoas, valorizar o aprendizado, promover e incentivar novas práticas, estar aberto a novas culturas, respeitar a diversidade e ser inclusiva. Este é o perfil de empresa com forte cultura resiliente apontado por Silveira (2020). Via de regra, empresas que conseguem estabelecer uma confiança

maior, uma conversa mais tranquila em um ambiente onde, mesmo as divergências são consideradas possíveis, sem agressividade, são empresas mais eficazes que colocam melhores produtos e serviços e tem maior diálogo com o consumidor.

## Considerações Finais

Com base no que foi descrito ao longo deste estudo podemos concluir que a resiliência é o fator determinante para a sobrevivência das organizações neste novo mundo repleto de incertezas, líquido por característica, ágil pela pressão de acompanhar as mudanças e inovações que se tornam obsoletas em um curíssimo espaço de tempo. Vimos que neste ambiente a predisposição pessoal catalisa o esforço emocional utilizado para a execução das tarefas e interfere no desempenho e na satisfação do profissional, colocando a resiliência como escudo de proteção que ameniza os danos de todo esse esforço emocional empregado.

Neste cenário, a resiliência emerge como um elemento essencial na cultura empresarial, desempenhando um papel crucial na sobrevivência e adaptação das empresas, especialmente aquelas com estruturas tradicionalistas. O mundo dos negócios está em constante evolução, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças nas preferências dos consumidores e cenários econômicos voláteis. A resiliência, se torna assim um diferencial competitivo, permitindo que as organizações enfrentem desafios imprevistos e abracem a mudança com agilidade.

Empresas tradicionalistas, que muitas vezes são associadas a estruturas rígidas e processos estabelecidos, podem encontrar na resiliência uma estratégia vital para se adaptarem às novas demandas do mercado. A capacidade de se reinventar, reavaliar estratégias e implementar mudanças com eficiência é o cerne da resiliência organizacional. As empresas que cultivam uma cultura de resiliência não apenas sobrevivem, mas também prosperam, transformando obstáculos em oportunidades e mantendo-se relevantes em um ambiente de negócios em constante transformação.

O futuro da relação entre resiliência e cultura empresarial promete ser ainda mais intrínseco e interdependente. À medida que a velocidade das mudanças continua a aumentar, as empresas precisarão abraçar a resiliência como um princípio fundamental para a inovação e a continuidade. A cultura empresarial resiliente não apenas se adapta a novos desafios, mas também os antecipa, incorporando a flexibilidade e a capacidade de aprendizado contínuo como valores essenciais.



Além disso, a continuidade das pessoas no sistema empresarial dependerá cada vez mais de sua capacidade de se adaptar, crescer e lidar com a incerteza. Indivíduos que desenvolvem resiliência têm maior probabilidade de se manterem relevantes e se destacarem em um ambiente profissional em constante transformação. A resiliência não é apenas uma competência valiosa para enfrentar dificuldades, mas também um mindset que impulsiona o crescimento pessoal e profissional, permitindo que as pessoas enfrentem desafios com determinação, aprendizado e otimismo.

Em última análise, a resiliência se consolida como um pilar crítico na cultura empresarial contemporânea, fornecendo as bases para a sobrevivência e o sucesso das empresas tradicionalistas e, ao mesmo tempo, capacitando as pessoas a prosperar em um cenário de negócios em constante mudança. A capacidade de se adaptar, inovar e aprender continuamente, características intrínsecas à resiliência, delineia um futuro promissor e dinâmico para a relação entre resiliência, cultura empresarial e a jornada profissional das pessoas.

Percebemos também, durante nossa revisão, que a inteligência emocional é o caminho para um maior estado de resiliência, e que esta também pode, ou melhor, deve, ser desenvolvida e que as organizações têm um importante papel nesse processo. Proporcionar um ambiente culturalmente resiliente requer uma série de medidas que perpassam sobre as emoções e sentimentos e como estes podem ser utilizados a favor para que os profissionais, não apenas aceitem passivos todas as mudanças, mas que também possam se adaptar e responder na medida em que são exigidos.

## **Referências Bibliográficas**

Bauman, Z. (2000). Modernidade líquida. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

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.

Goleman, D. (2011). Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.

Monteiro, A. C.; Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da

percepção de desenvolvimento profissional. Psicologia: Teoria e Prática, 32(1), 111-121.

Robbins, P. S.; Judge, A. T.; Sobral, F. (2011). Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, SP: Person Prentice Hall.

Varella, J. M. (1998). Empresas Resilientes. São Paulo, SP: Edição Kindle