

# DESENVOLVENDO A RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS ATIVAS DA LIDERANÇA E SEUS DESAFIOS

Jaqueline Conceição Leite<sup>1</sup>

Carlos André Monteiro de Sousa<sup>2</sup>

Isabel da Silva Sotero<sup>3</sup>

Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues<sup>4</sup>

Tácito Augusto Farias Júnior<sup>5</sup>

**Resumo:** As organizações são compostas por indivíduos que possuem diferentes personalidades, crenças e experiências de vida, o que torna as relações interpessoais complexas e desafiadoras. Para que essas relações ocorram de forma harmoniosa e produtiva, é necessário que os colaboradores desenvolvam habilidades socioemocionais, como resiliência e inteligência emocional. Este artigo teve como objetivo discutir a importância do desenvolvimento dessas habilidades e como as práticas organizacionais eficazes podem contribuir para esse processo. Para tanto utilizou-se da técnica metodológica de revisão bibliográfica, com base em pesquisas e estudos científicos de qualidade e relevância, disponíveis em bancos de dados eletrônicos, bem como em bibliotecas físicas. Permitindo assim ao final,

1 Graduada em Ciências Contábeis. MBA em Docência do Ensino Superior. MBA em Controladoria e Finanças. MBA em Gestão da Saúde Suplementar. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: jaquelinecurso@gmail.com

2 Graduado em Ciências Contábeis. MBA em Gestão de Contas Públicas. Especialista em Auditoria, Gestão e Controladoria. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: andrearneiroz@hotmail.com

3 Graduada em Administração pela UFPE. MBA em Finanças Corporativas e Gestão Bancária. Especialista em Controladoria, Gestão Financeira Empresarial e Governança Corporativa. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: belisasot@hotmail.com

4 Graduada em Letras e Pedagogia. Especialista em Educação a Distância, Gestão Pública, Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa. MBA em Segurança da Informação, Administração e Gestão do Conhecimento. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: katia.macedom@gmail.com

5 Graduado em Engenharia de Software. MBA em Engenharia de Software. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: tacitoaugusto86@gmail.com

considerar que, a liderança e emoção estão estreitamente relacionadas, já que as emoções desempenham um papel fundamental na forma como as pessoas são lideradas e como elas lideram os outros. Isso lhes permite adaptação às mudanças, manter a motivação e o comprometimento com os objetivos da empresa, e desenvolver relacionamentos interpessoais positivos e produtivos.

**Palavras-chave:** Resiliência. Inteligência Emocional. Práticas Organizacionais. Liderança.

**Abstract:** Organizations are composed of individuals who have different personalities, beliefs and life experiences, which makes interpersonal relationships complex and challenging. For these relationships to occur in a harmonious and productive way, it is necessary that employees develop socio-emotional skills, such as resilience and emotional intelligence. This article aimed to discuss the importance of developing these skills and how effective organizational practices can contribute to this process. For this purpose, the methodological technique of bibliographic review was used based on research and scientific studies of quality and relevance, available in electronic databases, as well as in physical libraries. Thus allowing to end, consider that, leadership and emotion are closely related, since emotions play a fundamental role in how people are led and how they lead others. This allows them to adapt to change, maintain motivation and commitment to the company's objectives, and develop positive and productive interpersonal relationships.

**Keywords:** Resilience. Emotional Intelligence. Organizational Practices. Leadership.

## 1 Introdução

Resiliência e inteligência emocional são duas habilidades fundamentais para o sucesso no ambiente organizacional. Em um mundo cada vez mais complexo e imprevisível, as empresas precisam de colaboradores capazes de se adaptar às mudanças e lidar com situações desafiadoras de forma eficaz. Nesse contexto, a resiliência e a inteligência emocional surgem como competências-chave para os profissionais que desejam se destacar e contribuir para o sucesso de suas organizações.

Os comportamentos emocionais podem afetar a produtividade, a cultura e o clima de trabalho nas organizações. É importante que as

empresas reconheçam a valor das emoções no ambiente de trabalho e criem um ambiente que promova o bem-estar emocional dos colaboradores.

Compreender as emoções das pessoas na empresa é crucial para uma cultura organizacional saudável e produtiva. Isso pode melhorar a comunicação, aumentar o engajamento dos funcionários, melhorar a retenção de talentos, criar um ambiente de trabalho positivo e melhorar a capacidade de liderança.

Importante se faz revisar os estudos sobre o tema, devido a crescente importância desses no contexto organizacional e, pela necessidade de se entender como eles podem contribuir para a melhoria do desempenho e bem-estar dos profissionais. Além disso, a pandemia de Covid-19 trouxe à tona a importância da resiliência e inteligência emocional como competências essenciais para enfrentar momentos de crise e incerteza no ambiente de trabalho.

Portanto, buscou-se discutir e refletir sobre os seguintes questionamentos: Como o profissional pode desenvolver sua resiliência e inteligência emocional? Quais os desafios que os profissionais encontram no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional? Como as organizações podem auxiliar seus colaboradores a desenvolver a resiliência e inteligência emocional?

Nesse sentido, este artigo teve como objetivo contextualizar a importância das habilidades resiliência e da inteligência emocional no âmbito organizacional, discutindo sua relação com o sucesso profissional e a produtividade no ambiente de trabalho e como podem ser desenvolvidas.

A metodologia científica adotada foi a de revisão bibliográfica, sendo esta uma abordagem sistemática e rigorosa para analisar e sintetizar as informações relevantes em uma área de pesquisa específica, segundo a qual “o artigo teórico exige uma discussão mais abrangente e aprofundada sobre o tema. Deve refletir o estado-da-arte, ou seja, as principais obras sobre o tema do artigo, sendo necessária, para tanto, uma revisão de literatura nacional e, em alguns casos, internacional” (Michel, 2015, p. 223).

Essa metodologia envolveu a busca de literatura em bancos de dados eletrônicos, como *Google Acadêmico*, *Portal da CAPES*, *SciELO*, *Google scholar*, bem como em bibliotecas físicas. A seleção dos artigos foi baseada em critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, como data de publicação, idioma, relevância e qualidade do estudo. Os artigos selecionados foram analisados de forma crítica e os principais resultados estão apresentados e discutidos.

No capítulo 2 foram apresentadas e discutidas com base na revisão dos estudos e pesquisas, as estratégias e técnicas para o desenvolvimento dessas habilidades, bem como os desafios que os profissionais podem encontrar no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional.

Por fim, apresentou-se as considerações referentes aos estudos e pesquisas que comprovam a importância dessas habilidades para o sucesso no ambiente organizacional.

## **2 Resiliência e inteligência emocional no ambiente organizacional**

A resiliência pode ser definida como a capacidade de enfrentar adversidades e superar desafios, mantendo a integridade psicológica e emocional (Câmara, 2017). Já a inteligência emocional é a capacidade de identificar, compreender e gerenciar as emoções próprias e dos outros (Dias, 2017). Neste sentido percebe-se a importância de ambas no comportamento profissional, visto que, inteligência emocional pode ajudar a desenvolver a resiliência, já que permite à pessoa entender e gerenciar suas próprias emoções em momentos de estresse e pressão.

A resiliência é uma competência socioemocional importante para o mundo do trabalho, pois permite aos indivíduos lidar com situações de estresse e pressão, além de favorecer a adaptação a mudanças e a busca por soluções criativas (Marques 2013). Compreende-se então, que resiliência e inteligência emocional são conceitos diferentes, mas complementares, quando se trata de lidar com emoções e enfrentar desafios na vida pessoal e profissional.

A resiliência pode ser vista como uma competência importante para lidar com as mudanças e incertezas no ambiente organizacional. Segundo Lopes, Salum e Cogo-Moreira (2017), a resiliência ajuda os colaboradores a se adaptarem a novas situações, a superarem fracassos e a lidarem com pressões no ambiente de trabalho. Além disso, a resiliência pode contribuir para o aumento da satisfação e do bem-estar dos colaboradores, o que pode influenciar positivamente a produtividade e o desempenho da empresa (Pereira & Siqueira, 2019).

Nessas afirmações feitas pelos dois autores é possível observar que, se assemelham no que dizer respeito a adaptação e superação. Quando se possui a habilidade para ser resiliente frente as circunstâncias estressantes no

trabalho, os sentimentos podem se tornar positivos e permitir a superação dos problemas com mais facilidade.

A inteligência emocional também é considerada uma competência essencial para o sucesso no ambiente organizacional. De acordo com Barreto, Cunha e Azevedo (2017), a inteligência emocional pode influenciar positivamente as relações interpessoais, a tomada de decisão e a resolução de conflitos. Além disso, a inteligência emocional pode ajudar os colaboradores a lidarem com situações estressantes e a manterem o equilíbrio emocional em momentos de pressão (Pereira & Siqueira, 2019). Nessa abordagem, é possível ressaltar que, o dito pelos autores está diretamente ligado à ideia do ser inteligente emocionalmente frente aos problemas, promove a qualidade vida no trabalho, impactando positivamente e diretamente na convivência entre os pares e, na execução mais assertiva das rotinas laborais.

É importante destacar que a resiliência e a inteligência emocional não são habilidades inatas, mas sim habilidades que podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo. Segundo Santos e Silva (2017), o desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional pode ser promovido por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento, que visam melhorar a capacidade dos colaboradores de lidar com situações estressantes e desenvolver habilidades emocionais, como autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais.

Os homens com um alto grau de inteligência emocional são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios ou a ruminar preocupações. Têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm uma vida emocional rica, mas correta; sentem-se à vontade consigo mesmos, com os outros e no universo social em que vivem (Goleman, 2005, p. 75).

Para desenvolver a resiliência dos colaboradores, as organizações podem adotar práticas que promovam o autocuidado e a autoestima, como a oferta de programas de atividades físicas e de lazer, além de treinamentos que visem o desenvolvimento da capacidade de lidar com a pressão e o estresse (Luthans e Youssef, 2004). Enquanto, o desenvolvimento da inteligência emocional dos colaboradores nas organizações requer adotar práticas que visem o aumento da empatia e da comunicação eficiente, através de treinamentos que simulem situações desafiadoras de interação social e jogos de *role-play* (Carrara e Martinez, 2019). Neste sentido, infere-se o importante papel da liderança com consciência para atuar de forma

a promover o desenvolvimento destas habilidades com os colaboradores, através da valorização, respeitando as diversidades e promovendo um clima organizacional saudável.

Os mesmos autores (2004) alcançam que, além das práticas específicas para o desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional dos colaboradores, as organizações podem adotar outras práticas que contribuam para a criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Segundo Luthans e Youssef (2004), as práticas organizacionais eficazes incluem a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional, o reconhecimento e a valorização do desempenho dos colaboradores, a promoção de um clima organizacional positivo e o estabelecimento de metas claras.

Cabe ressaltar, a importância do líder e a intensidade com a qual ele influencia o time, despertando a motivação e o interesse em desenvolver-se nas competências que promovem condutas emocionalmente inteligentes e, atitudes de resiliência. Demonstrando ainda, o impacto destas na vida de cada um dentro e fora do contexto da entidade.

Dentro deste contexto, Gomes (2018) faz a seguinte abordagem “a liderança é fundamental no desenvolvimento da inteligência emocional e resiliência dos colaboradores. Um líder que reconhece e valoriza as emoções dos seus liderados, e que sabe lidar com as suas próprias emoções, cria um ambiente de trabalho saudável e produtivo” (p. 45), contribuindo assim, para um clima organizacional positivo.

## *2.2 Práticas organizacionais ativas da liderança e os desafios para o desenvolvimento das competências em Inteligência emocional e resiliência*

As práticas organizacionais ativas da liderança podem ser um instrumento valioso para desenvolver competências em inteligência emocional e resiliência em membros da equipe.

“Para o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional na liderança, é fundamental que o líder invista em práticas como a comunicação clara e efetiva, a escuta ativa, a empatia, a autoconsciência e a gestão de conflitos (Albuquerque et al., 2020, p. 25). Observa-se que o autor menciona algumas das práticas que se referem à comunicação aberta, feedback construtivo, encorajamento à autodescoberta e estímulo à

colaboração. Com isso, um líder pode ajudar seus membros de equipe a se tornarem mais fortes e mais capazes de enfrentar desafios.

De acordo com Chiavenato (2014), a habilidade de se comunicar de forma clara e eficaz é fundamental para o sucesso de um líder, uma vez que isso garante que a mensagem seja entendida por todos os membros da equipe. Nesse sentido, o feedback é uma ferramenta crucial, uma vez que permite ao líder avaliar como suas ações e decisões estão sendo recebidas e compreendidas pela equipe.

Neste contexto, o autor destaca a importância da comunicação clara e eficaz para o sucesso de um líder. É fundamental que o líder consiga transmitir sua mensagem de forma que todos os membros da equipe entendam o que está sendo dito e qual é o objetivo a ser alcançado. Nesse sentido, o feedback é uma ferramenta fundamental para que o líder possa avaliar como suas ações e decisões estão sendo recebidas pela equipe, e assim, ajustar sua comunicação de acordo com as necessidades e expectativas dos membros do grupo. O líder deve estar aberto ao feedback e ser capaz de lidar com críticas construtivas, utilizando-as para melhorar sua comunicação e aumentar a eficácia de suas ações e decisões. Em suma, a habilidade de se comunicar de forma clara e eficaz, juntamente com o feedback, são elementos cruciais para o sucesso da liderança e para a construção de equipes de alta performance.

Conforme assentado por Coutinho e Gomes (2016), a liderança eficaz requer a habilidade de delegar tarefas e responsabilidades de forma adequada, permitindo que cada membro da equipe possa contribuir com suas habilidades e conhecimentos para alcançar os objetivos organizacionais. Para tanto, é fundamental que o líder saiba identificar as habilidades e potencialidades individuais, criando um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo que promova o diálogo e o compartilhamento de ideias entre os mesmos.

Os autores apontam a importância da delegação de tarefas e responsabilidades para a liderança eficaz. É fundamental que o líder saiba identificar as habilidades e potencialidades de cada membro da equipe, permitindo que cada um possa contribuir com suas habilidades e conhecimentos para alcançar os objetivos organizacionais. Além disso, a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo é crucial para que haja diálogo e compartilhamento de ideias entre os membros da equipe, o que pode levar a soluções criativas e inovadoras para os desafios organizacionais. A delegação adequada de tarefas e responsabilidades pode

aumentar a motivação e engajamento dos membros da equipe, além de proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Em Resumo:, a habilidade de delegar tarefas e responsabilidades de forma adequada, identificando as habilidades e potencialidades individuais e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, é fundamental para a liderança eficaz e o sucesso das equipes.

Soares e Pimentel (2021) destacam que a liderança enfrenta diversos desafios para desenvolver as habilidades em resiliência e inteligência emocional, incluindo a gestão do estresse, a capacidade de lidar com a incerteza e a pressão do ambiente organizacional, além da habilidade de manter o equilíbrio emocional diante de situações adversas. Para superar esses desafios, os líderes devem investir em estratégias que promovam o autoconhecimento e o desenvolvimento das habilidades socioemocionais, bem como estimular a colaboração e o diálogo aberto com a equipe para criar um ambiente de trabalho mais saudável e resiliente.

Os desafios enfrentados pelos profissionais no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional incluem o reconhecimento e aceitação das emoções, lidar com situações adversas, mudar padrões de pensamento, aprender a lidar com o fracasso e persistência e prática. No entanto, superar esses desafios pode ajudar a desenvolver habilidades valiosas para lidar com situações estressantes e melhorar a qualidade de vida.

### **3 Considerações finais**

Este artigo apresentou conceitos e algumas reflexões sobre a relação entre resiliência e inteligência emocional e sua importância no contexto organizacional. Ambas as competências são importantes para o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores e para o sucesso das empresas. O desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional pode ser promovido por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento, que visam melhorar a capacidade dos colaboradores de lidar com situações estressantes e desenvolver habilidades emocionais, como autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais.

O papel do líder nas organizações é fundamental para que os colaboradores possam desenvolver a resiliência e inteligência emocional, com capacidade para lidar com situações desafiadoras e estressantes no ambiente organizacional. Compreender as emoções dos outros, influenciar



as emoções do time, liderar com emoção e gerenciar emoções em situações difíceis são todas habilidades importantes para um líder emocionalmente inteligente e eficaz.

## Referências

Albuquerque, A., Alves, H., Batista, M., & Silva, V. (2020). Resiliência e inteligência emocional na liderança: Uma revisão de literatura. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7(3), 21-38.

Barreto, C. R., Cunha, C. M., & Azevedo, M. F. (2017). Inteligência emocional e estresse ocupacional: um estudo com enfermeiros. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70(5), 1012-1018. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672017000501012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672017000501012&script=sci_arttext&tlng=pt). Acessado em 10 de março de 2023.

Câmara, S. G. (2017). Inteligência emocional e liderança: um estudo bibliométrico da produção científica nacional e internacional. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(3), 79-92. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rpcad/article/view/30275/16144>. Acessado em 22 de fevereiro de 2023.

Carrara, K., & Martinez, E. (2019). Desenvolvimento da Inteligência Emocional dos Colaboradores nas Organizações. In *Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Negócios* (Vol. 6, No. 1, p. 433).

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Coutinho, A. M. V., & Gomes, C. F. S. (2016). *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e práticas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Dias, A. M. (2017). Inteligência emocional e liderança: um estudo bibliométrico nos periódicos nacionais da área de administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 812-831. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-5552017000600812&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-5552017000600812&script=sci_arttext&tlng=pt). Acessado em 22 de fevereiro de 2023.

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Objetiva: Rio de Janeiro, RJ. 2005.

Gomes, J. P. (2018). Desenvolvimento da inteligência emocional e resiliência no ambiente de trabalho: O papel do líder. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(2), 43-57.

Marques, A. L. A. (2013). Resiliência e trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 14(2), 143-151.

Michel, M. H. (2015). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*, 3ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-970-0359-8>. Acessado em 10 de março de 2023.

Lopes, R. S., Salum, J. A., & Cogo-Moreira, H. (2017). Relação entre inteligência emocional e satisfação com a vida em jovens trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(1), 53-63. [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902017000100006&script=sci\\_Abstract](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902017000100006&script=sci_Abstract):. Acessado em 22 de fevereiro de 2023..

Luthans, Fred and Youssef, Carolyn M., “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage” (2004). Management Department Faculty Publications. 154. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/154>. Acessado em 02 de março de 2023.

Pereira, J. A., & Siqueira, M. M. M. (2019). Inteligência emocional em profissionais de saúde: um estudo com enfermeiros de um hospital universitário. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(3), 799-805. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672019000300799&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672019000300799&script=sci_arttext&tlng=pt). Acessado em 22 de fevereiro de 2023.

Santos, R. L. dos, & Silva, D. de O. (2017). Inteligência emocional e desempenho acadêmico em cursos de administração: um estudo com alunos do nordeste do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 45-71. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712017000200045&script=sci\\_Abstract](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712017000200045&script=sci_Abstract):. Acessado em 22 de fevereiro de 2023.

Soares, R. S. S., & Pimentel, R. A. (2021). Liderança resiliente: Desafios e estratégias para o desenvolvimento das habilidades em resiliência e inteligência emocional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 17(1), 272-290.