



*José Bancaleiro*  
CEO da **HumanCap** International

# Resiliência e Expatriação

**Vivemos** tempos difíceis! Tempos em que uns têm que aceitar o retrocesso a funções menos valorizadas, outros passam por situações de desemprego e outros ainda sujeitam-se a ir trabalhar para outros países. É em tempos como este que a resiliência ganha uma importância determinante para o sucesso (sobrevivência nalguns casos) das pessoas no universo empresarial.

**Resiliência** é um termo oriundo da engenharia e que caracteriza alguns materiais (um bom exemplo é a vara do salto à vara) que possuem elevada elasticidade, deformando-se até certo limite mas retornando à sua forma original ainda com mais força. No mundo das organizações, a resiliência traduz a capacidade de superar e aproveitar as adversidades, tragédias, ameaças e outras situações de elevado stress que caracterizam a vida nos dias que correm.

**No fundo**, a resiliência é a força interior que têm aquelas pessoas que caem e se voltam a levantar, quantas vezes isso acontecer. Contudo convém não confundir resiliência com invulnerabilidade. A pessoa resiliente sofre e vai-se abaixo, como qualquer ser humano. Tem é a capacidade de aprender a lidar com a adversidade, adaptando-se, reerguendo-se e utilizando essa experiência em seu favor.

**Uma circunstância** em que esta competência é ainda mais relevante é em caso de expatriação, especialmente quando esta mudança se faz para ambientes hostis por força do afastamento geográfico, das diferenças culturais, do risco em termos de segurança ou ainda do desconforto nas condições de vida. Exemplos de ambientes organizacional e culturalmente exigentes são, a título de mero exemplo e por razões diferentes, os casos de Angola, Argélia, Roménia ou Japão.

**De facto**, deslocalizações profissionais para ambientes adversos como estes, provocam situações de stress prolongado que levam, em muitos casos, à desistência e regresso antecipado do expatriado, com prejuízos elevados para as pessoas e para as empresas.

**Se** a estes riscos acrescentarmos o facto de cada uma destas expatriações significar logo à partida um investimento de algumas dezenas de milhares de euros (preparação, viagens, alojamento, veículos, ajudas de custo, etc.), facilmente perceberemos que as organizações estejam a atribuir cada vez maior importância ao estudo da resiliência e a investir crescentemente na sua avaliação nos seus colaboradores e candidatos.

**Não** se trata dum conceito fácil, até porque a resiliência é resultado de várias outras competências individuais, que podem ser agrupadas nos conceitos de solidez e de flexibilidade. A solidez traduz a força interior (os Anglo Saxónicos usam o termo forcefull) e integra a autoconfiança, a coerência, o sentido de propósito e a determinação, entre outras. A flexibilidade representa a capacidade de ajustamento e inclui, essencialmente, a abertura de espírito, o respeito pela diferença, a cooperação com a mudança e a criatividade.

**Só** mais dois aspectos. Por um lado, a resiliência é contingente, isto é, depende quer da pessoa, quer do local da expatriação. Ser deslocalizado para uma obra na Galiza ou para os escritórios da Sony no Japão exige níveis de resiliência (e não só) bastante diferentes. Por outro, vários estudos demonstram que a resiliência é algo que, mesmo em quantidades diferentes, está presente em todos os seres humanos e não apenas em alguns iluminados. Como qualquer competência, tem uma base inata e uma parte que se pode treinar e desenvolver.

**Invista** na sua resiliência. Mais tarde o mais cedo, vai necessitar dela.

José Bancaleiro