



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

“Resiliência – O ingrediente fundamental”

Olhemos à nossa volta, para os nossos ambientes empresariais...Que observamos? Mudança constante, elevada pressão para resultados no curto-prazo, inovação acelerada, imperativos para uma cada vez maior polivalência e intensidade concorrencial acrescida na maioria dos sectores. Uma conclusão fácil: as qualidades emocionais associadas à resiliência são, hoje, mais importantes que nunca.

Como é sabido no meio da psicologia e dos recursos humanos, a resiliência foi um termo “roubado” à Física (onde é usado para caracterizar materiais) para avaliar a capacidade dos indivíduos resistirem à pressão e ao choque, ao impacto das adversidades e retomarem rapidamente as posturas/ atitudes mais serenas e adequadas. Subjacente a esta competência, encontramos características pessoais que o estado da arte das neurociências encara hoje como passíveis de aperfeiçoamento. E, como também é óbvio, determinadas condições ambientais que favorecerão a resiliência dos indivíduos e das equipas, numa abordagem que recuse o fatalismo e o determinismo dos eventos e contextos negativos.

As bases da resiliência são, pois, variadas. Poderemos aqui vislumbrar, num exercício de segmentação, 3 fases que constituirão linhas de defesa e de recuperação: a redução da vulnerabilidade inicial, a resistência ao impacto dos eventos e a capacidade de reconstruir rapidamente uma resposta e uma atitude positiva.

Em primeiro lugar, a vulnerabilidade. Até que ponto poderemos promover “factores protectores” que diminuam o risco de “quebra” em momentos de pressão? Será sempre complexo mas, trabalhando as áreas do auto-conceito e auto-estima, do optimismo, os laços emocionais de suporte na equipa e a própria percepção da adversidade, será possível consolidar melhores níveis de evitamento dos impactos.

Na capacidade de aguentar os embates, deveremos ter em conta muitas das lições das estratégias de *coping*, facilitadoras da adaptação e da resolução de problemas e da resistência ao stress. O controlo das emoções negativas (*mind over matter*), a racionalização dos eventos sucedidos (achar um sentido para o que aconteceu) e um bom nível de

strategy awareness (consciência do meu papel, da minha relevância) permitirão evitar uma reacção negativa em cadeia e um “efeito de submersão”, que mergulhe o indivíduo na depressão e na descrença.

Para potenciar um rápido “ponto de inversão” e uma efectiva capacidade de reconstrução, ter-se-á de trabalhar a auto-consciência da nossa responsabilidade e limites (qual a nossa esfera de intervenção, quais as variáveis que estão ao alcance da nossa vontade e da nossa decisão), o sentido de missão e propósito do trabalho, a criatividade (aplicação do pensamento lateral na concepção de soluções inovadoras) e uma clara noção de prioridades.

E que resultados finais procuramos? Os indivíduos resilientes evidenciarão características e comportamentos tais como:

- auto-conhecimento, auto-confiança e optimismo;
- orientação/ aceitação da mudança e fácil adaptabilidade;
- baixos níveis de ansiedade;
- elevados níveis de inteligência emocional e de criatividade;

Quais as intervenções possíveis para chegar a esta realidade desejada? Trabalhando em ambientes interactivos e com base em método activos de desenvolvimento (coaching, mentoring) poder-se-ão experienciar e vivenciar situações a partir das quais poderão ser construídas pontes para a aplicabilidade.

Os ambientes organizacionais também deverão ser facilitadores, evidenciando características como orientação a valores e sentido de comunidade, respeito e reconhecimento do mérito, privacidade, informalidade, tolerância, comunicação aberta e fluida, ética e transparência e orientação para a aprendizagem contínua.

Em suma, a resiliência assume-se hoje como um ingrediente fundamental para capital humano de qualquer instituição. Apesar da indelével importância das aptidões inatas, que desde sempre permitiram a determinados indivíduos maiores níveis de resistência, esta é uma matéria na qual é possível intervir com sucesso, em termos humanos e organizacionais.

Carlos Sezões