



Carlos Sezões
Partner da Stanton Chase International

“Liderança orientada à resiliência”

Já aqui escrevi, há uns tempos, sobre a importância da Resiliência, nos nossos ambientes empresariais atuais. De facto, estes contextos de mudança constante, elevada pressão para resultados no curto-prazo, inovação acelerada, imperativos para uma cada vez maior polivalência, intensidade concorrencial, incerteza e redução de estruturas empresariais na maior parte dos sectores, tornam as nossas características emocionais mais importantes que nunca.

Como é sabido, este conceito “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 originais é ainda algo subjetivo e cientificamente polémico. Mas, subjacente a esta competência, encontramos características pessoais que o estado atual das neurociências já consegue compreender melhor. São passíveis de aprimorar nas dinâmicas das equipas e, como tal, sujeitas a uma fortíssima influência dos respetivos Líderes. Direi mesmo que, para além do *background* inato ou adquirido por cada profissional (crenças, traços de personalidade, experiências passadas), o estilo e práticas do respetivo líder são a variável mais significativa nesta questão da resiliência.

Foco aqui, de modo resumido algumas atitudes e práticas que um líder eficaz deve potenciar em cada elemento da sua equipa, com vista a construir um nível de resiliência mais elevado, que proteja, resista aos embates e recupere rapidamente.

Em primeiro lugar, deverá agir, previamente, sobre o grau de vulnerabilidade. O líder deve promover “fatores protetores” que diminuam o risco de “quebra” em momentos de pressão. Focando as áreas do autoconceito, autoestima, otimismo e os laços emocionais de suporte na equipa e trabalhando a autoconsciência emocional e o designado “locus de controlo interno” - a convicção de que as nossas atitudes, decisões e ações influenciam os resultados que vamos obtendo no dia-a-dia, numa evidente relação causa-efeito. Tal promove a confiança, a motivação para agir e reduz a tendência para o fatalismo. Uma cultura de equipa informal,

saudável, facilitadora da partilha e tolerante ao erro é igualmente um fator positivo.

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. O controlo das emoções negativas (*mind over matter*), a racionalização dos eventos sucedidos (achar um sentido para o que aconteceu, aprender e retirar lições para o futuro) e um bom nível de *strategy awareness* (consciência do meu papel, da minha relevância, de que os outros necessitam de mim) permitirão evitar uma reação negativa em cadeia e um “efeito de submersão”, que mergulhe o indivíduo na descrença.

Depois, especialmente importante na recuperação ao embate, o sentido de missão o propósito do trabalho e a necessidade da inovação. O espírito de sacrifício e superação é mais facilmente atingido se o líder mostrar à equipa a visão do que se pretende atingir (objetivo) e o caminho a seguir (estratégia), de modo ético e verdadeiro. E, não menos importante, potenciar na equipa e em cada um dos seus elementos mecanismos de “switch-off” e os inerentes rituais de decompressão.

Tal pode passar pelo puro lazer mas, frequentemente, tal pode também ser feito através de outros propósitos e missões de vida (ex. componente do “contributo social” inerente ao ser humano, como o voluntariado e os projetos associativos). Mas o que se consegue, na prática, com isto? Acima de tudo, “relativizar” os problemas e uma visão mais out-of-box, não tão obcecada com a realidade organizacional da empresa.

Com estas prioridades, os líderes poderão efetivamente ter equipas e indivíduos mais resilientes, com menores níveis de ansiedade e elevados graus de inteligência emocional e inovação. O líder inspiracional, simultaneamente coach e mentor, focado em conhecer, agir e ter impacto sobre estas questões será, certamente, o modelo de liderança mais adequado aos tempos turbulentos em que vivemos.

Carlos Sezões