

n.111
Jul. Ago. Set.
2010

DIRIGIR

separata



Uma introdução
à resiliência



Uma introdução à resiliência

Por: Alina Oliveira — Psicóloga, Formadora Certificada FranklinCovey, Consultora na CEGOC

Na actualidade são cada vez mais frequentes as situações imprevistas e inéditas, sem um padrão orientador da acção, em que se sucedem exigências progressivamente maiores. Neste contexto, ou se sabe sobreviver e encontrar equilíbrio na relativa instabilidade, ou se sucumbe aos contratempos e aos reveses da vida. Nem sempre existe consenso relativamente ao conceito de resiliência e à sua aplicação no contexto organizacional. Enten-

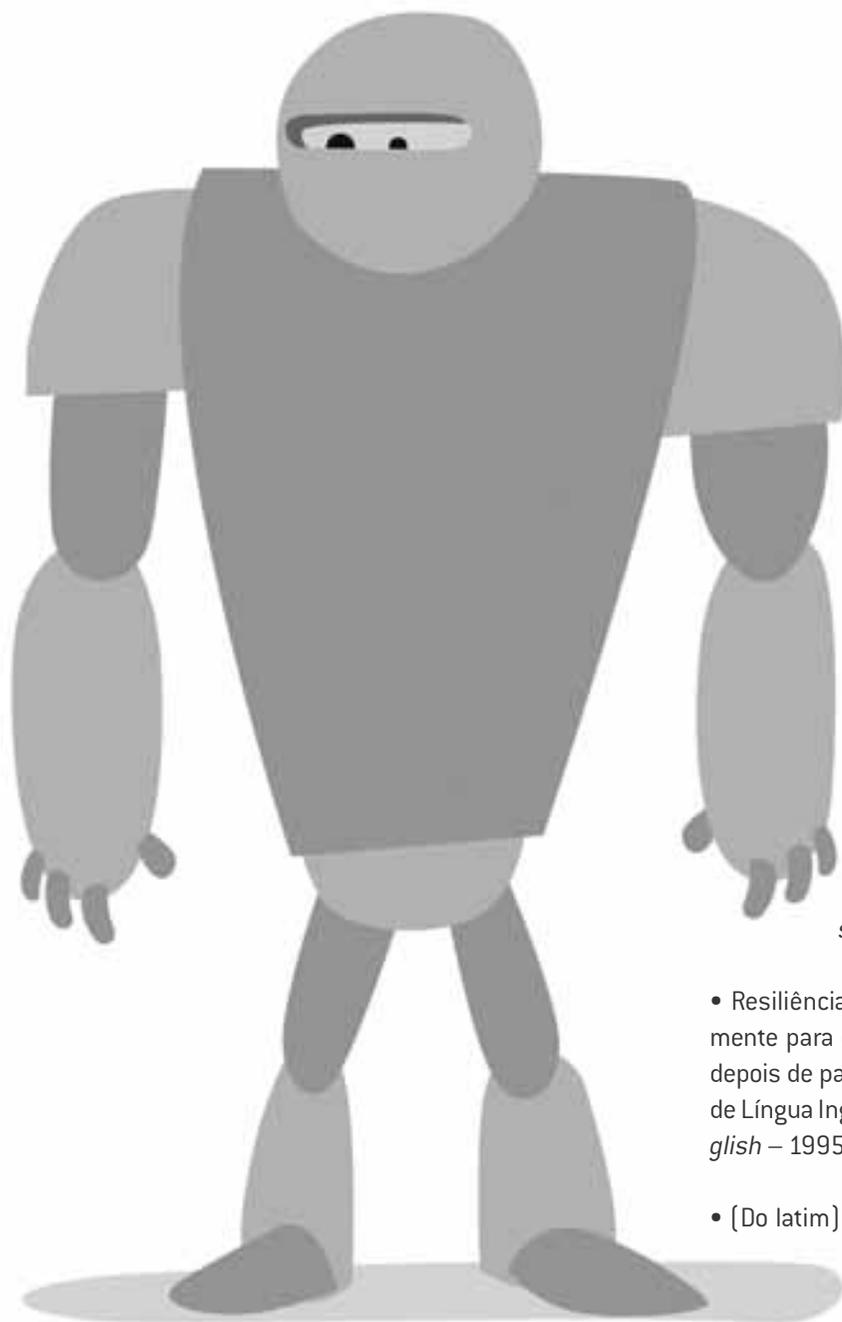
demo-la como uma competência transversal que permite minimizar ou superar os efeitos nocivos das adversidades. As suas aplicações destinam-se a enfatizar a existência de um potencial de crescimento e de uma abordagem optimista, que tiram partido da resiliência enquanto competência alimentada com energia positiva. Nesta óptica, a resiliência está a ser cada vez mais requisitada nas organizações.

Imaginem a resiliência posta num *continuum* de uma escala. Num extremo situam-se as pessoas que podem querer ser mais resilientes para sair do negativismo; no outro estão as pessoas que querem ser mais resilientes para revelar o seu potencial. No livro *Resiliência para Principiantes* (ed. Sílabo) podem ser encontradas as ferramentas para responder a qualquer uma destas necessidades. O livro propõe reflectir sobre a resiliência enquanto competência comportamental que pode ser desenvolvida, não a considerando um estado de capacidade ou incapacidade permanente.

O que é a resiliência

Por se tratar de um conceito relativamente novo no campo da Psicologia, o estudo da resiliência é recente. Vem sendo pesquisado há cerca de trinta anos, mas apenas nos últimos cinco tem sido discutido do ponto de vista teórico e metodológico em encontros internacionais. Nos Estados Unidos, Canadá e em diferentes países da Europa, a palavra resiliência é utilizada com mais frequência do que em Portugal, tanto por profissionais das ciências sociais e humanas como em referências dos *media* a pessoas, lugares e acções.





Algumas definições da resiliência

- Na Física, resiliência é «a propriedade pela qual a energia armazenada num corpo deformado é devolvida, quando cessa a tensão causadora duma deformação elástica». [*Dicionário de Língua Portuguesa* de Ferreira, conhecido como *Novo Aurélio* – 1999.]

- Em sentido figurado, resiliência é:
 - «Resistência ao choque.» [*Dicionário de Língua Portuguesa* de Ferreira, conhecido como *Novo Aurélio* – 1999.]
 - «Capacidade de defesa e recuperação de uma pessoa perante factores ou condições adversos.» [*Dicionário da Língua Portuguesa* da Porto Editora, em www.infopedia.pt]

- Resiliência de carácter é «a habilidade de voltar rapidamente para o seu habitual estado de saúde ou de espírito, depois de passar por doenças ou dificuldades». [*Dicionário de Língua Inglesa, Longman Dictionary of Contemporary English* – 1995.]

- (Do latim) *resilientia*, part. pres. neut. pl. de *resilíre*: saltar para trás; recusar vivamente. [*Dicionário da Língua Portuguesa* da Porto Editora, em www.infopedia.pt]

Em Psicologia, os termos «invencibilidade» ou «invulnerabilidade» são os precursores do termo resiliência e ainda bastante referidos na literatura. Segundo Rutter (1985, 1993), um dos pioneiros no estudo da resiliência no campo da Psicologia, «invulnerabilidade passa uma ideia de resistência absoluta ao *stress*, de uma característica imutável, como se fôssemos intocáveis e sem limites para suportar o sofrimento».

A versão inicial de resiliência como *invulnerabilidade ou resistência às adversidades* ainda orienta a produção científica de muitos pesquisadores da área.

Todas as pessoas têm capacidade para ultrapassar dificuldades. Todas as pessoas possuem **factores de protecção**, isto é, condições que as ajudam a lidar positivamente com os problemas e as situações sem sucumbirem aos seus efeitos.

A resiliência é como um elástico que pode ser esticado quase até ao ponto de ruptura e, uma vez liberto da acção anterior, é capaz de retomar a forma original.

A resiliência cria e mantém uma atitude positiva, trazendo confiança para assumir novas responsabilidades no trabalho, ultrapassar situações constrangedoras ou embaraçosas, procurar novas experiências estimulantes do autoconhecimento, saber mais sobre si próprio e ousar ligar-se de forma mais forte aos outros. Este âmbito da resiliência é designado *reaching out* ⁽¹⁾. Fazendo-o, a vida torna-se mais rica, a rede de relacionamentos interpessoais aprofunda-se e alarga-se.

Algumas aplicações da resiliência

1. Ultrapassar consequências negativas decorrentes de acontecimentos traumáticos ocorridos na infância ou adolescência — lutos violentos, divórcio dos pais, doença (do próprio ou de alguém próximo), privações importantes devidas a escassez de recursos, maus-tratos (físicos ou emocionais).
2. Vencer as dificuldades quotidianas mais comuns:
 - discussões com amigos, familiares, ou com «o chefe»;
 - uma despesa avultada e inesperada.
3. Encontrar um novo significado ou finalidade para a vida, estar aberto a novas experiências e desafios e poder alcançar novos objectivos.

Desenvolver a resiliência

As pessoas resilientes usam os seus recursos internos para lidar com as contrariedades habituais da vida sem se sentirem esmagadas ou negativistas (chegar atrasado a uma reunião, argumentar com os colaboradores, gerir os horários do filho, manter o controlo sobre um rol interminável de tarefas).

Nas situações difíceis, uma pessoa não resiliente espera que alguém defina regras e transmita **o que fazer, como,**



No entanto, resiliência e invulnerabilidade não são termos equivalentes.

Zimmerman e Arunkumar – 1994



Invulnerabilidade transmite a ideia de uma característica intrínseca do indivíduo.

Resiliência refere-se a uma «habilidade de superar adversidades», o que não significa que o indivíduo saia da crise ileso.

As pesquisas mais recentes têm indicado que a resiliência ou o grau de resistência ao *stress* varia de acordo com as circunstâncias (Rutter, 1985).

A NOSSA DEFINIÇÃO DE RESILIÊNCIA



Resiliência é a capacidade de responder, de forma saudável e produtiva, a circunstâncias de adversidade ou trauma, sendo essencial para gerir o stress da vida quotidiana.



onde e quando. Em consequência, a motivação é superficial e os resultados do trabalho tendem a ser uma resposta directa às solicitações dos outros.

Pelo efeito da vontade própria, existem obstáculos pessoais, com origem no sistema de valores, crenças e experiências pessoais de vida, que podem ser modificados ou contrariados:

- Paradigmas mentais (formas de pensar).
- Comportamentos adquiridos e tornados rotinas rígidas.

A auto-eficácia é muito importante para superar o excesso de *stress* – podemos aprender com os erros, manter o direccionamento para objectivos desafiantes e persistir.

Factores de protecção

Os factores de protecção podem ser encontrados no meio social, garantem o acolhimento e aceitação incondicional e ajudam a superar adversidades.

Em termos gerais, é relativamente consensual considerar quatro factores de protecção fundamentais para o desenvolvimento da resiliência:

1. Desenvolver relacionamentos interpessoais onde exista afecto e apoio:
 - Ter pessoas em quem podemos confiar.
2. Participar activamente:
 - Estar inserido num grupo e estar rodeado de factores favoráveis da expressão de si próprio.
3. Resolver problemas, fixar objectivos e aprender continuamente:
 - Ter uma rede de apoio à qual recorrer (família, instituição educativa, organizações sociais, políticas ou religiosas).

Segundo Rutter, os factores de protecção:

- reduzem os riscos da exposição da pessoa à situação adversa;
- reduzem os comportamentos negativos consequentes à exposição da pessoa à situação adversa;
- ajudam a manter a auto-estima e a realizar as tarefas com sucesso;
- geram oportunidades para transformar positivamente os efeitos do *stress*.

As pessoas resilientes têm relações afectivas gratificantes, sucesso profissional, dedicam-se a *hobbies* e outras formas agradáveis de ocupação dos tempos livres, cuidam bem de si próprias e acreditam num futuro promissor para as suas vidas. Considerando critérios como a simplificação e acessibilidade, existem actividades que aumentam a protecção e contribuem para o bem-estar pessoal no domínio físico, relacional e intelectual; contribuem para um sentimento de maior «felicidade» e incrementam a sensação de «estar em equilíbrio».



AUMENTAR A RESILIÊNCIA

1. Desenvolver a confiança em si próprio

• Tirar partido das suas qualidades

Desenvolver uma melhor auto-imagem através do reconhecimento das suas qualidades e aceitação dos seus limites. Não depender da opinião dos outros para agir.

• Não fazer juízos de valor precipitados

Ao preparar-se para ir falar com alguém sobre um assunto importante, quantas vezes já lhe ocorreu pensar «aquela pessoa não ouve nada do que se lhe diz» ou «vou falar com aquele teimoso/a» ou «lá vou eu enfrentar aquela pessoa que só sabe arranjar conflitos»?

Por vezes atribuímos aos outros características, ou comportamentos, que reprovamos com base no «ouvir dizer». Não estamos a dar uma oportunidade ao relacionamento, à experiência surpreendente e enriquecedora que pode ser «ir falar com aquela pessoa e entender-me com ela de uma maneira que ainda ninguém conseguiu...»

Os recursos de que mais precisamos estão dentro de nós.



Obtemos do outro aquilo que provocamos.



• **Praticar a escuta activa**

Escutar para compreender a opinião dos outros, obtendo informações, *feedback*, novos conhecimentos.

Procure compreender o ponto de vista do outro sem se sentir imediatamente posto em causa ou ameaçado. Deixe a sua curiosidade ajudá-lo a percorrer o caminho da empatia, sem ter pressa de responder ou de apresentar «a sua solução». No entanto, mantenha a discrição centrando-se em objectivos claros e de interesse comum. Não se esqueça de que «a curiosidade matou o gato!»





• Saber dizer não

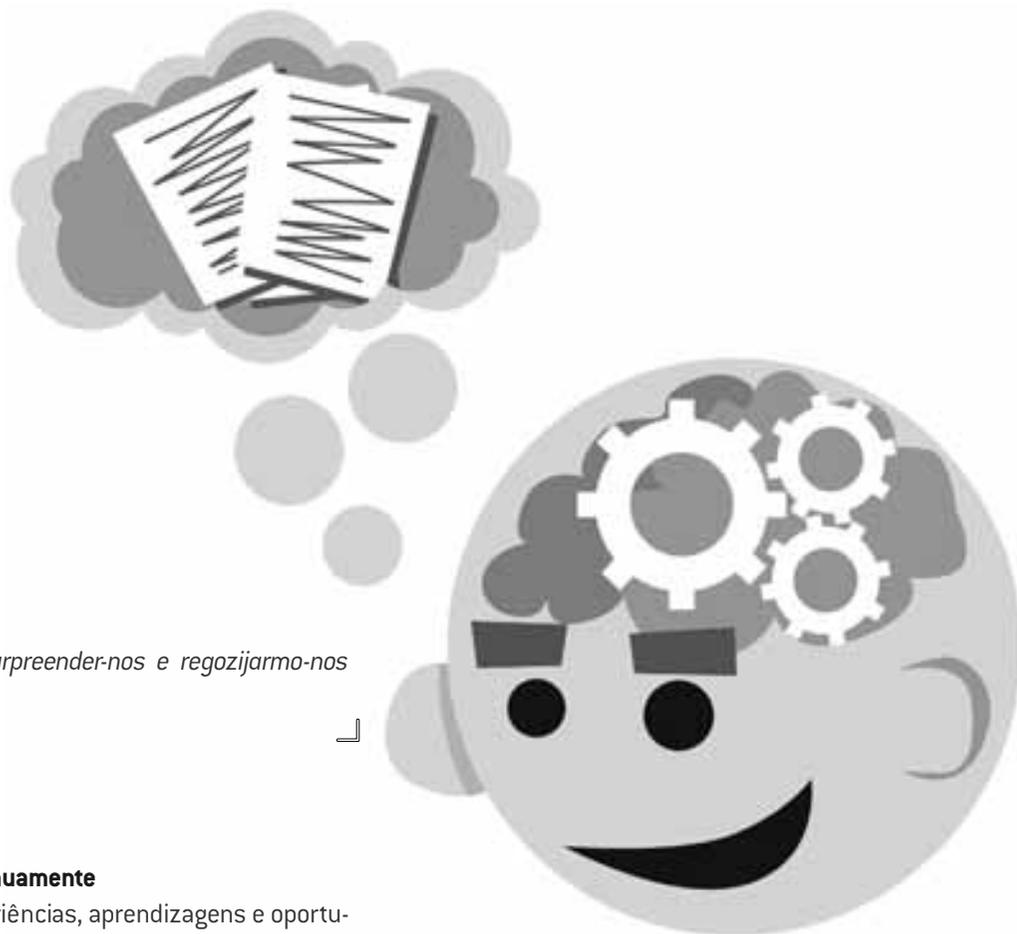
Saber dizer «não» assertivamente assegurando uma relação positiva, além de constituir um direito individual é uma prova de segurança e de respeito por si mesmo, uma das condições fundamentais para criar o hábito da «afirmação pessoal».

Algumas pessoas referem-me que têm dificuldade em dizer não. É natural! Existe o receio de ofender, de pôr em risco o emprego, de transmitir uma imagem de incapacidade ou falta de profissionalismo. No entanto, cada vez mais se dá importância ao equilíbrio de vida profissional/pessoal e ao bem-estar que transmite «estar de baterias carregadas» e

sentir-se apto a usar a sua energia positiva naquilo que faz obtendo bons resultados.

Treine-se em transmitir de forma clara, concisa e concreta as suas necessidades, expectativas e objectivos:

- Pense que o seu interlocutor também os tem.
- Construa uma forma de salvaguardar os interesses de ambas as partes.
- Desafie a sua criatividade na procura de «soluções novas para problemas antigos».
- Há que pôr de parte o receio de dizer «não». Os outros não nos respeitam mais por isso!



...Podemos superar-nos, surpreender-nos e regozijarmo-nos com isso.



2. Procurar melhorar continuamente

Estar aberto a novas experiências, aprendizagens e oportunidades é um primeiro passo para mudar e melhorar! Reforçar a sua confiança nos outros, aceitando a partilha de ideias e opiniões, é um segundo passo para progredir. Integrar-se em ambientes de entreaajuda, onde o conceito de «equipa» seja efectivamente posto em prática, é uma condição importante para evoluir com maior rapidez e produzir resultados de nível superior.

3. Ser mais proactivo

Ser proactivo significa «pensar antes de agir», prever e antecipar, assumindo a responsabilidade pelos resultados. A proactividade está ligada ao planeamento e à tomada de decisão. Se quer que algo aconteça, tem que agir nesse sentido! Não adianta ficar à espera que os acontecimentos mudem por si próprios e apareça uma conjuntura mais favorável!

Qual é a «não-alternativa»?

Designa-se «atitude reactiva» e podemos dar um exemplo da gestão do tempo:

– Quanto mais tempo gasta em tarefas urgentes, mas não necessariamente importantes, mais tempo lhe falta para se

dedicar às tarefas realmente importantes. Como é inevitável realizá-las quando já se tornaram urgentes, não as realiza tão completa ou correctamente por falta de tempo! Naturalmente, os erros surgem e é necessário corrigi-los; vai «perder» mais tempo, necessário para realizar uma outra actividade mais rentável e gratificante, e o *stress* negativo a aumentar!!!

Está nas mãos de cada um reflectir criticamente e optar por alterar os seus hábitos, ritmos, forma de comunicação e gerar assim efeitos diferentes à sua volta.



Não mude as circunstâncias para melhorar a sua vida. Mude-se a si mesmo para melhorar as circunstâncias.



A resiliência organizacional

A resiliência organizacional pode ser definida como a capacidade de uma organização em responder rápida e efectivamente a uma mudança não prevista.

Em muitos aspectos, a resiliência organizacional pode impulsionar a evolução nas organizações que mantêm estruturas clássicas e localizadas, para estruturas deslocalizadas (até virtuais) e centradas nas pessoas, permitindo-lhes trabalhar a qualquer hora em qualquer lugar. *A organização virtual* está a surgir como a estratégia preferida por muitas organizações globais como forma de ultrapassar as fronteiras do tempo, da distância e da interculturalidade.

A capacidade de responder rápida, decisiva e efectivamente a situações imprevisíveis e nunca experimentadas tornou-se um imperativo para as organizações.

A organização resiliente adopta comportamentos de flexibilidade, elevada responsabilidade, proactividade e resistência ao *stress*; assenta numa estrutura baseada no conhecimento que permite responder e prosperar num ambiente de constantes mudanças, com capacidade de adaptação e rapidez de resposta às novas situações. A organização resiliente tem capacidade para recomeçar quando os resultados não vão ao encontro dos objectivos e metas visadas.

Que organizações precisam de ser resilientes?

Todas as que definem na sua visão ter sucesso numa época de desafios, incertezas e constrangimentos económicos, sociais e tecnológicos.

Ajudar a organização a desenvolver a resiliência:

- Resolver os problemas que pode controlar e influenciar.
- Inovar os métodos e processos de trabalho ao seu alcance.
- Promover a iniciativa, a proactividade e a responsabilidade própria.
- Aumentar o autoconhecimento sobre os impactes que produz sobre outras pessoas.
- Adaptar-se à mudança e ajudar as outras pessoas a mudar:
 - Desenvolver uma atitude positiva face às mudanças e ajudar as outras pessoas a consegui-lo também.
- Facilitar a mudança e inspirar os compromissos.
- Valorizar os colaboradores da equipa (formal ou informal), orientar a evolução das competências e a melhoria dos desempenhos.
- Criar e manter um ambiente de trabalho baseado na confiança.



Ninguém jamais alcança um sucesso muito notável simplesmente a fazer o que se exige dele. É o grau de excelência do que está além do exigido que determina a grandeza. A diferença entre o ordinário e o extraordinário é o extra!

Charles Kendall Adams

Presidente da Universidade de Wisconsin



A nossa maior glória não é nunca cair, mas levantarmo-nos de cada vez que caímos.

Confúcio



NOTA

1 – *Reaching out*: alcançar algo; ir além dos seus limites; ultrapassar-se.

