



Artigo da Semana

Resiliência, Adaptabilidade, Flexibilidade e suas Complementaridades

LUIZ FRANCISCO BUENO - DIRETOR DA UNIDADE SUL DE
MINAS E VALE DO PARAÍBA - SP DA WISDOM

2020

ARTIGO DA SEMANA

RESILIÊNCIA, ADAPTABILIDADE, FLEXIBILIDADE E SUAS COMPLEMENTARIDADES

Caros(as) leitores(as), como vocês sabem, dada a minha atuação também como professor de MBA e Pós Graduação, sempre participo de “discussões acaloradas”, agora de forma virtual e sem a presença de um bom chope, com colegas e alunos - normalmente *Millennials* ocupando cargos de especialistas ou gestores em posições de média gerência.

Tais discussões sempre me trazem um novo aprendizado e um questionamento sempre positivo da minha práxis enquanto consultor, pois as questões levantadas refletem as *trends* que “rolam” nas redes profissionais e que, de certa forma, influenciam o dia a dia corporativo para o bem ou para o mal!

Uma das questões de maior ibope nesse momento decorre de uma matéria publicada no jornal Estado de São Paulo sobre como a COVID 19 colocou em evidência e, quase que de forma mandatória, as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, ou seja, as chamadas *soft skills*, como foram batizadas por alguns “gurus digitais”.

Tal publicação baseou-se em pesquisa de uma empresa de *Hunting*, bastante conhecida no mercado, que coloca a RESILIÊNCIA, ADAPTABILIDADE e FLEXIBILIDADE como as 03 primeiras COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS do *ranking* apresentado.

Apesar de já ter abordado tais temas em outros 02 ARTIGOS, decidi escrever esse com o objetivo de retomar e ampliar algumas reflexões e provocações. Vamos lá.

Com origem no latim, a palavra RESILIO significa o “retornar a um estado anterior”. Por essa razão o termo RESILIÊNCIA é aplicado em diversas áreas do conhecimento: desde a física, engenharia, economia, ecologia, sociologia e psicologia (individual e organizacional) até a gestão de diversos processos, tais como a estratégica, riscos, cadeia de suprimentos, sistemas de informação e engenharia da segurança e do meio ambiente.

A *American Psychological Association (APA)* define RESILIÊNCIA como "o processo de adaptação a situações adversas, traumas, tragédias, ameaças ou às principais fontes de stress".

Em outras palavras, trata-se da nossa capacidade para identificar a situação-problema, planejar e executar as ações necessárias à recuperação do “equilíbrio social, psicológico e emocional”.

Parafraseando Bauman, Z. no seu clássico *Liquid Modernity*: a modernidade tornou fluidas as fronteiras entre as vidas PESSOAL e PROFISSIONAL, impondo àqueles que trabalham nas EMPRESAS situações de adversidade implícitas ou explícitas, percebidas ou não, pelo indivíduo, que requerem criação ou a mobilização de recursos para o seu enfrentamento.

Portanto, também podemos entender RESILIÊNCIA como os recursos intrínsecos aos profissionais em posições de LIDERANÇA ou não, para enfrentarem as tensões e adversidades presentes tanto no ambiente de trabalho quanto em sua vida pessoal, afetiva e familiar.

Nesse sentido a RESILIÊNCIA, em última instância, reflete a nossa capacidade de, continuamente, reconstruir os processos de adaptação (assimilação e acomodação, segundo Piaget) entre as PESSOAS e seus AMBIENTES, sempre contemplando o ecossistema constituído por essas duas partes - SER HUMANO e SEU MEIO.

Essa é a razão pela qual não podemos entender a RESILIÊNCIA simplesmente como uma decorrência dos traços de personalidade dos indivíduos e, portanto, a meu ver, essa capacidade vai além de um “simples” retorno ao equilíbrio anterior, pois as PESSOAS nunca retornam ao seu estado original após uma adversidade.

Como na verdade, superada a situação adversa, a experiência nela acumulada soma-se à história de vida pessoal, alçando o indivíduo a um novo estado de equilíbrio, é mais lógico pensarmos em PROCESSOS RESILIENTES do que simplesmente categorizar se uma PESSOA é ou não RESILIENTE!

Dessa forma, na medida em que desenvolvemos PROCESSOS RESILIENTES, podemos até afirmar que a nossa saúde, particularmente a mental e, por consequência, a nossa QUALIDADE DE VIDA torna-se no mínimo mais “ROBUSTA” tanto na vida profissional quanto na pessoal!

Nas palavras de Dejours, um dos principais autores sobre PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO, o ambiente profissional pode gerar dois tipos distintos de SOFRIMENTO: o primeiro é patogênico, que se manifesta quando todos os “espaços de liberdade” para transformar, gerir ou melhorar a organização de seu próprio trabalho já foram utilizados pela PESSOA.

Já o segundo é o sofrimento criativo que amplia a RESISTÊNCIA da PESSOA em relação à DESESTABILIZAÇÃO psíquica ou somática, ou seja, quando o trabalho atua como mediador para a SAÚDE. Vale ressaltar que no NÍVEL PSÍQUICO, saúde não é sinônimo de ausência de angústia, pois muitas PESSOAS, embora angustiadas, são plenamente saudáveis(sic).

Mesmo “correndo o risco” de um reducionismo conceitual podemos dizer que RESILIÊNCIA, ADAPTABILIDADE e FLEXIBILIDADE são conceitos intimamente INTERLIGADOS, tal qual uma função matemática, como podemos ver abaixo:

- ▶ ADAPTABILIDADE: É a capacidade da PESSOA se adaptar às novas situações surgidas através de soluções inovadoras.
- ▶ FLEXIBILIDADE: É a capacidade da PESSOA responder às perturbações / pressões com eficiência e eficácia.
- ▶ RESILIÊNCIA: É a capacidade da PESSOA, continuamente reconstruir seus processos de adaptação em relação aos AMBIENTES, em que está inserida.

Ou seja, os três CONCEITOS envolvem, ao mesmo tempo, variáveis dependentes e independentes de uma forma dialética. Para leitores(as) mais puristas e darwinistas, a ADAPTABILIDADE seria uma característica ou comportamento NATURAL usado pelo organismo para sobreviver em determinado habitat. Entretanto, em termos psicológicos e sociais, será que seria tão natural assim? Deixo essa questão em aberto - o que vem primeiro, o ovo ou a galinha?

Acredito que nesse ponto do ARTIGO, vocês já concluíram que a RESILIÊNCIA não é uma QUALIDADE NATA que está em nosso DNA, ainda que possa haver uma tendência genética como sugerem alguns estudos.

A RESILIÊNCIA não é determinística e, portanto, os PROCESSOS RESILIENTES podem ser desenvolvidos ao longo da vida. Resgato abaixo alguns pontos para que vocês, caros(as) leitores(as) reflitam sobre suas vidas no dia a dia profissional, social e familiar, com a seguinte ressalva: não é um decálogo de auto-ajuda!

1. SAÚDE: Identificar e reconhecer as situações de stress, bem como os impactos delas tanto no seu corpo físico quanto em seus hábitos, a fim de corrigi-los, se necessário for.
2. POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES - CONSCIÊNCIA: O autoconhecimento é o primeiro passo para enfrentar as adversidades.
3. DESAFIOS COMO OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM: Em nossa vida (profissional e pessoal) sempre enfrentamos situações que nos abatem, porém, num PROCESSO DE RESILIÊNCIA, tais desafios, mesmo quando não superados, devem ser encarados como oportunidades para crescimento. A pergunta chave seria: o que aprendi com essa experiência?
4. USE SEUS PONTOS FORTES: Identifique-os e reflita sobre quando os usou e como eles lhe permitiram alcançar seus objetivos. Utilize tais talentos para seu benefício: em momentos difíceis ou estressantes, a tendência é aceitar nossas fraquezas, levando-nos a uma ESPIRAL NEGATIVA. Veja no que você é bom e se destaca, conscientize-se sobre como essas habilidades podem ajudá-lo em uma situação específica e use-as.
5. PENSAMENTOS NEGATIVOS: Estamos programados para perceber as situações negativas. É por essa razão que, mais rapidamente, tendemos a nos estressar com o pior cenário e entrar numa ESPIRAL de emoções negativas. Sair dessa forma de PENSAR é uma habilidade a ser desenvolvida. Se você listar os piores cenários que ocupam sua mente e validar ou refutar as PREMISSAS consideradas, conseguirá examiná-los de forma mais racional. Isso o ajudará a reduzir aqueles negativos e formular as alternativas mais adequadas de ação.
6. CONSCIÊNCIA SITUACIONAL: Procure se conscientizar do que ocorre ao seu redor. Relacione-se com outras pessoas, fora do seu círculo mais próximo, no trabalho e na vida social. Compreenda melhor o que acontece no CENÁRIO sócio- político e econômico para melhor analisar seus reflexos sobre sua vida profissional e pessoal. Isso lhe permitirá identificar sinais de alerta e lhe dará mais tempo para planejar suas ações.
7. ASSUMA O CONTROLE: Faça uma lista das VARIÁVEIS que você consegue ou não controlar. Isso o ajudará a obter uma perspectiva mais ampla. Você não terá controle sobre algumas situações específicas. Assim, por que se preocupar com elas? Foque no que pode administrar e defina ações positivas nesse sentido. Isso lhe dará clareza e PROPÓSITO.
8. RELACIONAMENTOS POSITIVOS E ACOLHEDORES: Invista tempo para construir RELAÇÕES positivas e de reciprocidade (criar valor compartilhado), vitalidade (energia) e apreciação positiva (respeito, compaixão e confiança). Em situações de stress, profissionais ou pessoais, você poderá contar com essas RELAÇÕES para obter ajuda. Saia do seu espaço mental e relacione-se ativamente com PESSOAS em que confia e valoriza. Peça conselhos, apoio e divirta-se com elas. Solidão e isolamento afetarão negativamente a sua RESILIÊNCIA.
9. FLEXIBILIDADE NAS MUDANÇAS: Mesmo com disciplina e tenacidade, ao buscar seus objetivos, os RESILIENTES mostram flexibilidade para adaptar seus planos e disposição para avaliar alternativas, sem se fixar, de forma obsessiva, em uma única dentre elas.

10. PROCESSO CONTINUO: Nossos níveis pessoais de RESILIÊNCIA flutuam ao longo de nossas vidas em virtude das circunstâncias, do ambiente em que vivemos e de nossas próprias mudanças. Entretanto, dispor de um conjunto de ferramentas que nos ajudem nesses períodos de renovação e de recuperação nos propicia a base necessária para melhorar nossa SAÚDE, bem-estar, felicidade e RESILIÊNCIA.

Finalizo esse ARTIGO com 02 dicas para um “ócio criativo” sobre RESILIÊNCIA (obras primas - na minha opinião), o livro de Frankl, V. E. “Em Busca do Sentido: Um Psicólogo no Campo de Concentração”, o filme “A Vida é Bela” do diretor Benigni, R e a mensagem de um texto da poetisa Cora Coralina:

“O tempo muito me ensinou: ensinou a amar a vida, não desistir de lutar, renascer na derrota, renunciar às palavras e pensamentos negativos, acreditar nos valores humanos e a ser otimista. Aprendi que mais vale tentar do que recuar. Antes acreditar do que duvidar que o que vale na vida, não é o ponto de partida e sim a nossa caminhada.”

Luiz Francisco Bueno - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, adaptabilidade, Bauman, competição, conflito, cooperação, cultura, Cora Coralina, Dejours, estratégia, estratégico, flexibilidade, Frankl, V. E. liderança, organização, pensar, Piaget, processo, processos resilientes, protagonismo, qualidade, querer, relações, resultado, resiliência, resiliente, saúde, saúde mental, sentimento, sentir, social, stress, valores, vínculo, visão.