

A Arte de Lidar com os Desafios



por Alessandra Assad em QualidadeBrasil.com.br

São cinco horas e quarenta e cinco minutos de uma sexta-feira ensolarada. O final de semana promete... Depois de seis meses sem saber o sabor de uma happy hour com os amigos, você vai se arrumando, desligando o computador, penteando o cabelo, procurando o batom... quando de repente toca o telefone.

É ele!

É claro que é ele. O seu chefe pedindo para você ajudá-lo numa tarefa muito importante para a empresa, que vai excepcionalmente mais uma vez segurá-la até mais tarde no escritório. Que poder de controle você tem sobre as suas emoções nessa hora?

Se você ficou com muita raiva do seu chefe, logo já terá algumas decisões pela frente: vai precisar escolher se a raiva vai durar cinco, dez, quinze minutos ou dois dias. Vai ter de resolver se faz as coisas correndo e de mau humor para dar uma lição nele, ou se vai relaxar e aproveitar o tempo a mais na empresa para aprender algo novo para a sua carreira e para a sua vida. Tudo isso quem decide é o resiliente. Resili... o quê?

Resiliência, que palavra!

A palavra vem do latim “resilio”, que significa voltar ao estado natural. O conceito de resiliência para as ciências humanas é “a capacidade de um indivíduo em possuir uma conduta sã num ambiente insano, ou seja, a capacidade do indivíduo sobrepor-se e construir-se positivamente frente as adversidades”.

A beleza e a motivação da resiliência está em você poder escolher como perceber e responder às situações adversas. O conceito vem da Física e é aplicado ao comportamento humano permitindo mudanças nas atitudes e na qualidade de vida das pessoas diante do caos do dia-a-dia de cobranças, prazos, pressões, muita tensão e estresse acumulado. Eduardo Carmello, consultor e diretor da Entheusiasmos Consultoria em Talentos Humanos e autor do livro *Supere! A Arte de Lidar com as Adversidades* (Editora Gente), define o termo como “a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido uma pressão”. Para o autor, as pessoas não podem saber se vão ou não ficar com raiva quando algo inesperado acontecer em suas vidas, mas podem sim definir quanto tempo vão querer ficar

alimentando esse sentimento, assim como fazer para canalizar essa emoção com uma ação construtiva.

O medo de assumir riscos

O medo dos desafios, de assumir o risco de enfrentar algo, é muitas vezes maior do que nós mesmas. Se o atraso de um minuto parece durar uma hora, um comentário descuidado fere como repreensão e um silêncio é interpretado como indiferença, está na hora de repensar alguns dos seus valores diante das adversidades. Eles vão acabar fazendo você se sentir impotente diante das decepções e contradições da vida. Você tem duas opções: ou fica parada e foge delas ou as encara de frente, vislumbrando-as como novos desafios a serem vencidos e transformando-as em oportunidades.

O consultor e especialista em qualidade de vida no trabalho Tom Coelho conta que aprendeu que não adianta brigar com problemas. “É preciso enfrentá-los para não ser destruído por eles, resolvendo-os. E rapidamente, de maneira certa ou errada”. A advogada Ana Paula L. confessa que demora para voltar ao normal depois de uma situação de risco. “Quando estou no pico da pressão paro tudo, levanto, tomo água, respiro fundo e volto a trabalhar. Enquanto o problema não é resolvido não consigo ficar tranqüila e vou para casa pensando no assunto”.

Andrea Funk é jornalista e trabalha com assessoria de imprensa há 12 anos, ramo do jornalismo que sofre pressões diárias de clientes e de jornalistas em fechamento. “No meu trabalho fico sempre alterada. Quando a pressão é demais, paro, tento ficar calma e respiro, porque ficar nervosa é pior, ao invés de ter um resultado positivo ele vai ser negativo. Volto logo ao meu estado normal, porque senão prejudica todo o meu trabalho. Mas, às vezes, levo a tensão para casa. Já até sonhei com meus clientes”, desabafa.

É possível não se deixar abalar?

Eduardo Carmello não acredita que uma pessoa consiga ser 100% resiliente. “Seria a mesma coisa que dizer que somos invulneráveis ou super-heróis que suportam tudo e todos. Resiliência não é uma personalidade e sim uma habilidade de gerenciar um conjunto de características e/ou atitudes para lidar adequadamente com as situações consideradas adversas”, explica. É como competência ou inteligência, ou seja, um estado de espírito. “Nós não somos resilientes, nós estamos resilientes. Eu posso ter um alto nível de resiliência numa situação de separação do meu parceiro, gerenciando muito bem esta situação e cinco minutos depois posso arrancar os cabelos e ter um chique porque o meu chefe pediu para ficar mais 15 minutos além do final do expediente”. Para Eduardo, tudo é circunstancial e depende do estado emocional e dos recursos disponíveis para cada um.

Será que precisamos ser insensíveis?

Carmello afirma que resiliência não tem nada a ver com insensibilidade, pelo contrário. Para ele, uma pessoa resiliente é altamente sensível e assemelha-se com um filme de fotografia ASA-400. “Ela capta mais pontos luminosos do que os outros. Erroneamente, consideramos que as pessoas que são mais sensíveis são aquelas que choram, que abraçam, que falam “com o coração” etc. Se você não faz nada disso você é frio, fechado, resistente”. E isso independe do sexo, embora as mulheres sejam, por natureza, mais emocionais no seu dia-dia.

Leila Maria Guimarães Carvalho, supervisora financeira, admite que consegue render até um limite. “Depois estouro. Fico abatida durante o resto do dia e emocionalmente abalada. Ainda levo boa parte dessa pressão para casa e isso desencadeia problemas com o marido e o meu filho. Já não fico com a mesma paciência, mas nada como um dia após o outro e uma noite no meio”, admite. Tom Coelho afirma que tornou-se resiliente. “A palavra em si

pode cair no ostracismo, mas terá servido para ilustrar minha atitude cultivada ao longo dos anos diante das dificuldades que enfrentei pelo caminho, transformando desânimo em persistência, descrédito em esperança, obstáculos em oportunidades, tristeza em alegria”. Prova de que você não precisa deixar as emoções de lado para tornar-se resiliente. Precisa apenas aprender a superar suas adversidades e desafios com o máximo de competência, sabedoria e saúde possível.

Resiliência se aprende

A composição das características de uma pessoa resiliente se dá pela formação genética, sociocultural e pela personalidade de cada um. Eduardo Carmello afirma que existem sim pessoas com predisposição para ter mais dificuldade ou facilidade para alcançar a resiliência. “É preciso lembrar que uma porcentagem muito pequena de pessoas têm esse “talento”. A grande maioria dos profissionais e organizações considerados competentes, quando se submetem à uma situação emergencial, ameaçadora, desconhecida, vêem suas competências drasticamente diminuídas ou praticamente desaparecidas”, conta o autor. 80% das pessoas diminuem a eficácia de suas competências quando passam por situações que interpretam como imprevisíveis, adversas, turbulentas ou ameaçadoras. 20% conseguem manter-se competentes em ambientes de pressão e utilizam suas características afetivas, comportamentais e cognitivas para enfrentar uma situação adversa com sucesso.

O motivo das palestras, seminários e projetos de resiliência nas organizações parte do conhecimento e da experiência que esta competência pode ser desenvolvida e aprimorada. Ele enfatiza que profissionais com um bom nível de disponibilidade e proficiência em aprender podem ter suas características resilientes desenvolvidas e aprimoradas em um curto espaço de tempo, entre três e doze meses. Antonio Carlos Gomes da Costa, autor do livro *Resiliência, A Presença da Pedagogia* (Editora Global) defende em sua obra que a resiliência é antes de tudo a resultante de qualidades comuns que a maioria das pessoas já possui, mas que precisam estar corretamente articuladas e suficientemente desenvolvidas.

A orientação de Yeda Aparecida Mazepa, psicóloga clínica e consultora de empresas, para que as pessoas sejam resilientes parte da premissa de que elas saibam trabalhar com duas funções básicas: adaptação, que é o que as mantém vivas, e a criatividade, que é o que mantém a nossa individualidade. A especialista ressalta que é preciso saber dos motivos que envolvem as crises no momento em que elas acontecem. “É o que eu chamo de ‘lei das escolhas sensatas’, ou seja, escolher percebendo as conseqüências e o preço dessas escolhas. A mãe que trabalha fora, por exemplo, não pode se sentir culpada, pois deve perceber que o seu trabalho beneficiará os filhos”.

Regras práticas para não se abalar tanto diante das dificuldades

Evite se deixar levar pelas respostas automáticas e procure saber como desarmá-las:

- Identifique o gatilho de sua reatividade – O que provoca sua reação? O que me fez xingar ou ficar com raiva do meu colega de trabalho? O que ele falou? O jeito que ele falou? Sua postura corporal? Ou eu que já estava com um pé atrás com ele?
- Conheça sua reação típica a esse gatilho – Esquiva-se, fica zangado, responde de maneira agressiva, defende-se e explica-se muito. O que é que você automaticamente faz?
- Escolha uma resposta alternativa para iniciar um caminho diferente – Da próxima vez que isso acontecer (provavelmente irá acontecer), procure responder de forma diferente. Você se surpreenderá com o resultado.
- Mantenha-se concentrado no objetivo que estabeleceu para si mesmo (algo que seja aproveitável, que valha a pena) – Na maioria das vezes, perder a calma só nos leva a desviarmos de nossos objetivos e tarefas. É um gatilho que nos ajuda a não realizarmos o que queríamos. Só nos leva a perceber, depois

que a poeira abaixou, que fizemos algo inadequado, inconveniente e que não queríamos fazer.
(Por Eduardo Carmello)

As mulheres levam vantagem

“O que tenho visto dentro das organizações e instituições de ensino é que as mulheres têm um melhor preparo cognitivo, afetivo e comportamental para lidar com as adversidades profissionais. Talvez por todo o preconceito e repressão cultural que a mulher passou e ainda passa, tenha adquirido uma habilidade extraordinária de enfrentar, lidar e superar suas exigências, em seus diversos papéis (filha, irmã, mãe, avó, esposa, amante, profissional, etc.)”, ressalta Carmello. Outra razão é que a mulher tem um diferencial, que é a habilidade de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo, coisa que é mais difícil para o homem.

Para Eduardo, a maioria dos homens considera que o importante é dar condições financeiras, prover a casa, mas o que não sabem é que as mulheres se importam mesmo é com reconhecimento, afeto e uma certa dose de sensibilidade. “Se pudermos oferecer um pouco disto, todo esse estresse causado pelo excesso de tarefas, responsabilidades e compromissos, será minimizado. Nós, homens, estamos aprendendo a cuidar disso. Até porque se não cuidamos, alguém vem e cuida”.

Yeda Mazepa acredita que é uma questão de dar e receber. “Às vezes a mulher corre tanto que não percebe que também recebe dos filhos, por exemplo, uma agrado, um desenho. A mulher quer ser sempre heroína, mas não se dá conta que deve equilibrar o sistema, perceber que o próprio ambiente às vezes nos pede para ir mais devagar.” No trabalho é preciso perceber também os elogios, aprovações, prestar atenção nas idéias que os outros nos trazem e não só ver a correria, o estresse, as cobranças. As pessoas precisam fazer as coisas com mais calma, não no sentido de velocidade, mas aproveitando de maneira única tudo o que fazem. “É importante perceber que enquanto trabalha você vive. e não ‘vive para trabalhar’. A sobrecarga adoce”, adverte.

Receita para começar bem o dia

“A mulher precisa cuidar mais de si mesma. Não importa se trabalhamos muito ou pouco, se somos ricas ou pobres, todas nós gostamos de afeto, de sentir prazer e de nos sentir úteis”, afirma Yeda, enfatizando que o mais importante não é o que escolhemos ou o que queremos, mas que tudo depende da prioridade que damos as coisas. “É importante evidenciar resultados: medir, observar e sentir. Não levante de manhã e pense que você gostaria de ficar na cama, que está chovendo e o dia não será bom. O pensamento tem relação com o sentimento”. Mas para chegar neste estágio é importante seguir alguns passos indicados pela consultora:

- Cuidado com o primeiro pensamento pela manhã.
- Cuidado com todos os pensamentos durante o dia.
- Pense no papel que atribui a si mesma. Não é bom ser vítima nem ser heroína, é bom ser humana.
- Acredite mais nas pessoas. Apoie-se em algo que está sendo oferecido por elas.
- Tente imprimir em sua fala a intenção positiva e nunca negativa das coisas.

Eduardo Carmello acrescenta que é importante descobrir os conjuntos de conhecimentos e experiências que vão proporcionar a você suficiente estabilidade e equilíbrio interno para lidar com as altas exigências do mundo moderno e que vão ajudá-la a utilizar sua inteligência e sabedoria para encontrar idéias e soluções criativas e, assim, ganhar o mundo. “Cada pessoa tem a mesma oportunidade de fazer do desafio uma escolha e de si mesmo um protagonista”, afirma o escritor, conceituando que o ser resiliente é aquele que decidiu interpretar a adversidade como uma circunstância e um aprendizado da vida e escolheu a inteligência e a esperança em vez da vitimização e do desespero.

Para a psicóloga Yeda Mazepa alguém que levanta todos os dias, faz uma maquiagem, uma bela “pintura no rosto”, volta para casa, tira a maquiagem, enfim, repete esse ritual todos os dias, é muito capacitada. “A mulher só tem de crer nisso”, finaliza.

Como aplicar a resiliência na solução de problemas

- Posturas e respostas que AFASTAM você do seu potencial
- Excluir-se da situação: “O problema é o presidente, o chefe, o outro”
- Considerar-se incompetente, incapaz de mudar: “Não consigo e não conseguirei fazer isso”
- Declarar-se vítima: “Passei a vida inteira trabalhando e só me deram isso como recompensa”
- Acreditar que não pode fazer nada diante de uma situação: “Só o que tenho a fazer é me conformar”
- Fechar as portas para possibilidades: “Sou assim mesmo e nada vai me modificar”

Posturas e respostas que APROXIMAM você do seu potencial

- Incluir-se na situação: “Sou responsável de alguma forma por essa situação
- Considerar-se competente, capaz de mudar: “Sei que posso fazer alguma coisa para enfrentar isso”
- Declarar-se protagonista: “Sou o dono de minhas ações, a responsabilidade não está nas estrelas, mas em mim mesmo”
- Ter responsabilidade e sentir-se capaz de aproveitar a experiência de alguma maneira: “Se agora não consigo influenciar a situação, posso pelo menos me acalmar e utilizar essa experiência como aprendizado e aperfeiçoamento pessoal”

- Abrir as portas às possibilidades: “Meu ser não se encerra no que sou agora, tenho condições de pensar e agir de forma diferente do que venho fazendo até o momento”

(Extraído do livro *Supere! A Arte de Lidar com as Adversidades*, de Eduardo Carmello – Ed. Gente)

Você é resiliente?

Para Eduardo Carmello, autor do livro *Supere! A Arte de Lidar com as Adversidades* (Ed. Gente), os indivíduos resilientes normalmente são pessoas que possuem uma combinação das características abaixo apresentadas:

- São autoconfiantes: acreditam em si e naquilo de que são capazes de fazer.
- Gostam e aceitam mudanças: encaram as situações de estresse e adversidade como um desafio a ser superado.
- Têm baixa ansiedade e alta extroversão: são abertos à novas experiências e formas de se fazer as coisas.
- Têm autoconceito e auto-estima positivos: conseguem administrar seus sentimentos e suas emoções em ambientes imprevisíveis e emergenciais.
- São emocionalmente inteligentes: conhecem suas emoções, sabem administrá-las, sabem automotivar-se, reconhecem emoções em outras pessoas e sabem manejar relacionamentos.
- São altamente criativos: procuram constantemente por inovações.
- Dispõem de uma eficaz capacidade de resposta: mantêm altos níveis de clareza, concentração, calma e orientação frente a uma situação adversa.

Resiliência x Síndrome de Burnout

A Síndrome de Burnout é conhecida como uma das conseqüências mais marcantes do estresse profissional e se caracteriza por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação a quase tudo e todos. Ela pode ser considerada como a reação de um organismo que não conseguiu se adaptar adequadamente às exigências do meio, gerando um comportamento disfuncional e não saudável para a pessoa. “Tudo o que a resiliência busca é evitar que a pessoa chegue a ter este tipo de estresse”, explica Carmello.

6 habilidades para quem quer desenvolver sua resiliência
Para uma profissional que queira desenvolver sua competência em ser resiliente, aqui estão as habilidades de desempenho:

- Saiba adaptar-se a mudanças e situações ambíguas.
- Seja capaz de recuperar-se de esgotamento, exaustão ou traumas.
- Seja proficiente em manter calma, clareza de propósito e orientação em situações adversas.
- Seja capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mesmo sob pressão.
- Lidere sistemas de trabalho complexos e adotar condutas flexíveis na resolução de problemas.
- Tenha capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão.

(Por Eduardo Carmello)