

Reportagem de capa

Mais do que só competência, resiliência

Capacidade de enfrentar problemas de maneira positiva tem se tornado cada vez mais importante para as carreiras, segundo consultores

Gustavo Coltri

Diante de histórias tristes todos os dias, os profissionais do núcleo de psico-oncologia do A.C. Camargo Cancer Center encontram motivação para tornar mais fácil o duro tratamento a que estão submetidos os pacientes do hospital. “Procuramos estimular que eles tenham comportamentos positivos, de olhar para a vida de acordo com suas possibilidades. E, nesse processo, os pacientes nos ensinam muito. Encontramos pessoas maravilhosas que recarregam nossas baterias”, conta a diretora dessa divisão no hospital, Maria Teresa Lourenço.

Seis psiquiatras e 13 psicólogos realizam encontros periódicos com as pessoas em tratamento no núcleo. “Às vezes, ficamos chateados porque nos identificamos mais com alguns. Quando isso ocorre, procuramos pedir para outro colega atender o paciente, mas é natural se emocionar. Se não sentíssemos nada, não daria para continuar”, diz Maria Teresa.

Assim como essa capacidade de renovação diante dos desafios é o motor para a equipe do A.C. Camargo, ela pode mudar para melhor a rotina de trabalhadores em contextos menos dramáticos. O conceito de resiliência discutido no ramo da psicologia positiva tem ganhado importância para a área de gestão de pessoas, tanto na seleção de candidatos quanto no gerenciamento das carreiras. “Esse é um tema novo na rodas de RH e empresariais, mas importante, porque o executivo vive constantemente sob pressão para obter resultados, produtividade e metas”, diz o diretor executivo da recrutadora Talenses, Rodrigo Vianna.

Os líderes mais resilientes, segundo ele, demonstram otimismo diante das mudanças ou desafios e procuram atuar sem dar espaço para o desespero. “Outra característica importante é a confiança baseada em produtividade. Quando você sabe que pode agir em uma situação difícil, é mais fácil de enfrentá-la.”

Segundo a diretora de coaching, counseling e mentoring da consultoria Career Center, Mara Turolla, a ideia de flexibilidade é central no conceito de resiliência, baseado em duas vertentes principais: “Uma delas considera que essa é uma capacidade inata das pessoas, e outra que acredita que ela possa ser desenvolvida com as experiências”, conta.

Independentemente da maleabilidade de cada trabalhador, alguns cuidados podem contribuir para que profissionais consigam lidar positivamente com os problemas, na opinião da especialista. “A pessoa tem de trabalhar o autoco-



Maria Teresa.
Emoção como motor profissional

OS PILARES NO TESTE

● **Aceitação positiva de mudança**

Mostra se a pessoa é capaz de se adaptar positivamente diante de situações que alterem sua rotina

● **Autoconfiança**

Indica quanto a pessoa é confiante para se posicionar e defender ideias, mesmo sob críticas

● **Autoeficácia**

Indica quanto a pessoa acredita ser capaz de trazer soluções criativas e inovadoras para os problemas que surgem

● **Bom humor**

Indicar se a pessoa lida com os problemas de forma leve

● **Controle emocional**

Indica quanto a pessoa mantém o equilíbrio sob estresse

● **Empatia**

Mostra se o avaliado consegue perceber as dificuldades do outro

● **Independência**

Indica se a pessoa consegue buscar recursos sem, necessariamente, depender dos outros

● **Orientação positiva para o futuro**

Mostra se a pessoa mantém otimismo quando algo ruim ocorre

● **Reflexão**

Mostra como a pessoa pensa nas soluções de problemas

● **Sociabilidade**

Indica se o avaliado gosta de se comunicar, dialogar e interagir

● **Valores positivos**

Indica se a pessoa é bem-intencionada em suas ações

nhecimento e o desenvolvimento dos seus pontos fracos, além de ter um plano de ação. Se você sabe o que quer, verá a dificuldade como algo temporário”, diz. Cercar-se de informações positivas também espanta o desânimo, na avaliação de Mara.

Ela acredita que desenvolver a resiliência é essencial, juntamente com a capacidade de manter o foco, para lidar com o mercado de trabalho atual, mais dinâmico e competitivo. “Quanto mais alto a pessoa estiver na hierarquia da empresa, mais ela será exigida”, diz.

Por outro lado, o exercício da habilidade de recuperação coloca-se como um dos principais desafios para os profissionais mais jovens, segundo Marcelo Braga, sócio da Search Consultoria em RH. Beneficiada pelos

bons níveis de emprego no País, ele acredita que a chamada Geração Y não está acostumada a frustrações. “A pessoa se depara com um primeiro ponto que não agrada no emprego e desiste. Vemos jovens muito promissores que não conseguiram voar na carreira porque não permaneceram na empresa por um tempo razoável”, conta.

Traçar planos e cultivar a paciência, diz Braga, estão entre as ações possíveis para remediar os rompantes de desistência. “Antes de tomar uma decisão, faça pelo menos cinco consultas com pessoas de perfis distintos. Não adianta consultar o amigo do lado, que pensa igual a você”, adverte o consultor.

Ferramenta. A psicóloga Tábara Cardoso, integrante do depar-

tamento de pesquisa da Vetor Editora, desenvolveu um teste psicológico para identificar os pilares da resiliência. A ferramenta, baseada em diversos estudos acadêmicos já publicados sobre o tema, reuniu em 11 categorias as principais características de pessoas com a capacidade de enfrentar os problemas de maneira positiva (veja cada um dos itens ao lado).

“A pessoa resiliente não é aquela que vai enfrentar o problema sem sofrer. Ela pode sofrer, mais vai refletir ao mesmo tempo e sempre vai conseguir algo de bom para o futuro.”

O teste, utilizado por empresas de recrutamento e profissionais de RH, é composto por um conjunto de frases afirmativas sobre situações cotidianas. O avaliado deve pontuar as senten-

ças de acordo com o grau de concordância com as mensagens. “O objetivo é investigar qual é o tipo de atitude adotada diante de problemas pessoais ou de situações conflitantes, seja no trabalho ou na família”, diz.

Conhecer quais fatores contribuem mais para a resiliência pode ser útil, segundo Tábara, para ajudar a fomentar planos de desenvolvimento de carreira nas organizações – ela considera possível o aperfeiçoamento dos pilares. Em processos seletivos, essa informação também poderia facilitar os entrevistadores a identificar quais valores pessoais dos candidatos condizem com as necessidades da vaga oferecida e da organização.

A diretora da empresa de recrutamento e seleção Job for Job, Ana Lúcia Hashimoto Serafim, fez uso do instrumento antes de decidir qual profissional ocuparia o posto de gerente de expansão de um grupo do setor moveleiro. “Como era uma vaga nacional e a pessoa teria de viajar muito, o aspecto de rendimento do candidato era muito importante”, conta. Ela usou as informações para complementar as entrevistas feitas durante o processo de escolha.

Entre as vantagens do teste, Ana Lucia aponta a adequação das categorias às necessidades do mercado corporativo. Entre as limitações, ela coloca o caráter mais superficial de avaliação. “São poucos os aspectos trabalhados para uma avaliação de desempenho de um profissional em uma empresa.”

Outplacement dá ‘empurrãozinho’ a executivo demitido

● O outplacement – benefício concedido pelas organizações a funcionários demitidos – dá o toque profissional às dinâmicas de superação dos problemas na carreira corporativa. “Quando a pessoa recebe a notícia da demissão, ela sofre com angústia, medo e sentimentos que precisam ser trabalhados”, diz a diretora executiva da consultoria Lens & Minarelli, Mariá Giuliese.

Segundo ela, em uma fase inicial, o executivo desligado passa a ser atendido por um consultor que promoverá uma espécie de terapia profissional. “Vamos ajudar a pessoa a ver o que ela tem de bom, entender a situação atual da empresa e rever a sua história, no sentido de projetar uma nova etapa de carreira.”

O foco positivo desse trabalho inicial se faz necessário, de acordo com Mariá, porque muitas demissões nos cargos gerenciais não ocorrem por deficiências ou erros, mas por questões políticas. “Às vezes, em uma mudança de direção, o executivo é demitido pelo que ele tem de melhor.”

Em uma segunda etapa do processo, consultores especializados contribuem para que os participantes desenvolvam planos de ação de acordo demonstrado no momento de reflexão.

ENTREVISTA

João Carlos Martins, regente e fundador da Bachiana Filarmônica Sesi-SP,

‘Um percalço físico pode levá-lo à depressão ou à reflexão’

De pianista à maestro, músico aprendeu com os desafios, sem deixar morrer seu amor pela arte erudita

A história de João Carlos Martins, hoje com 73 anos, é bem mais do que um exemplo emblemático de superação de problemas. Considerado um dos principais pianistas do planeta, desde jovem ele convive com as dificuldades – de doenças a acidentes que dificultaram enormemente os movimentos das mãos. E sempre soube se reinventar. À frente da Bachiana Filarmônica Sesi-SP, ele mantém vivo seu amor pela música erudita.

Que valores nortearam a sua vida para que o senhor conseguis-



se lidar com as más notícias que recebeu e superá-las?

Um percalço físico pode levar você à depressão ou à reflexão. Se você refletir com a razão e

com o coração, tendo como meta a palavra esperança, sem dúvida alguma, o percalço físico poderá ser um estímulo para o sucesso. Embora eu prefi-

ra não usar a palavra sucesso, tenho certeza de que a palavra superação ajudará pessoas que estejam enfrentando adversidades em suas vidas.

● **Nossos problemas podem ser oportunidades?**

Eu acredito que as oportunidades, em muitos casos, estejam conectadas aos problemas que uma pessoa possa ter enfrentado, pois a sua mente fica diuturnamente criando situações que darão origem a novos desafios que poderão ser vitoriosos a curto, médio ou longo prazo.

● **Ainda jovem, o senhor teve de interromper a carreira por causa de um acidente. O que a experiência lhe ensinou para o futuro?**

No início, foi devastadora a interrupção da carreira. Mas o que prevaleceu foi, apesar de alguns percalços, o amor à vida e, antes de tudo, o amor à música. Neste momento, você começa a pensar nos valores que podem nortear o seu futuro, e mais cedo ou mais tarde, você, além da procura da exce-

lência musical no meu caso, assume também a responsabilidade social.

● **O senhor registrou sua história em um livro. Relembrar, que impacto na sua trajetória?**

Registre a minha história no livro *A Saga das Mãos* e gostaria de ter mudado alguns fatos, mas essa foi a minha verdadeira história, razão pela qual digo, o meu caso não foi da saga das mãos, mas sim, do milagre das mãos.

● **Descobrir uma nova habilidade na regência transformou a sua vida? Colmo?**

Na regência, procurei transformar cada músico numa tecla do piano, e, assim, minha única intenção foi continuar fazendo música, sempre procurando mesclar a minha individualidade com a personalidade do autor, com uma atitude solidária com a minha orquestra, baseada em duas palavras: liderança e humildade.