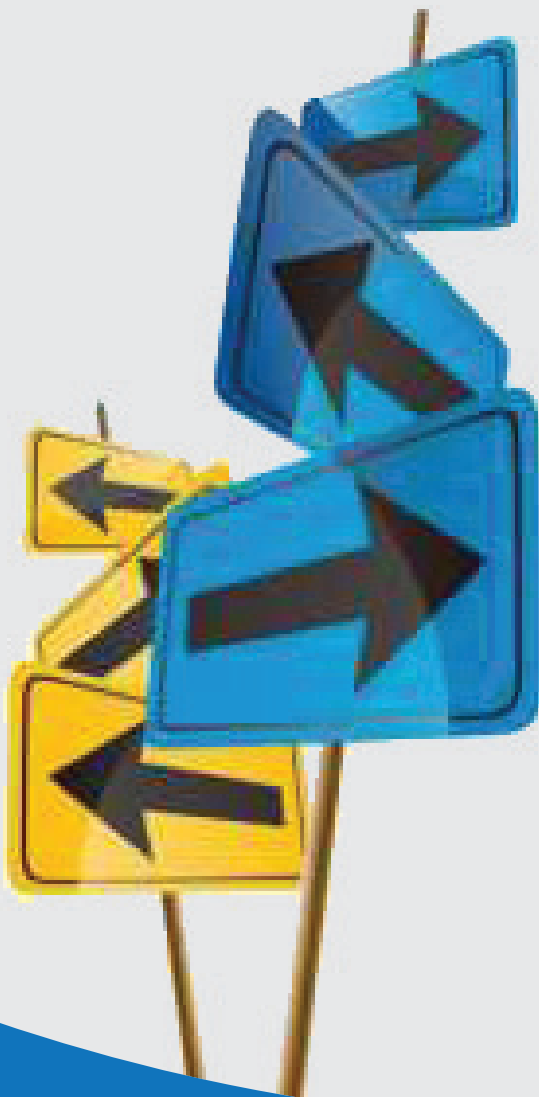


SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA

# DESENVOLVENDO UMA CULTURA RESILIENTE NAS ORGANIZAÇÕES

**E-book elaborado para ampliar a capacidade  
em argumentar sobre resiliência no  
desenvolvimento das organizações**



# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RESILIÊNCIA - ABORDAGEM RESILIENTE	5
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>7</b>
CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA COGNITIVA NA RESILIÊNCIA	8
CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA POSITIVA NA RESILIÊNCIA	8
CONCEITO DE ESTRESSE	8
CONCEITO DE ADVERSIDADE	8
CONCEITO DE SUPERAÇÃO	9
COMPETÊNCIA FLEXIBILIDADE	9
APRENDIZAGEM E BEM ESTAR	10
<b>OS 8 MODELOS DE CRENÇAS</b>	<b>11</b>
<b>COMPORTAMENTO RESILIENTE NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>12</b>
RESILIÊNCIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO	12
RESILIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO E O CONTEXTO DOS RECURSOS HUMANOS	12
O EQUÍVOCO EM PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS QUANTO A RESILIÊNCIA	13
CULTURA ORGANIZACIONAL DE RESILIÊNCIA NA METODOLOGIA “ABORDAGEM RESILIENTE”	13
<b>MATERIAL CONSULTADO</b>	<b>15</b>

# APRESENTAÇÃO

Esse eBook tem o propósito de contribuir na expansão do conhecimento sobre o tema da resiliência. Esse é um tema que está sendo amplamente difundido na mídia, mas que vem apresentando várias carências em sua área conceitual. O objetivo maior é de subsidiar o leitor com uma maior fundamentação teórica e, quanto possível, possibilitar uma melhor compreensão das possibilidades de se desenvolver a capacidade e habilidade de lidar com as adversidades nas diversas áreas da vida.

O material deste eBook foi elaborado de forma a possibilitar a ampliação da capacidade de argumentar sobre a aplicação da resiliência no desenvolvimento de lideranças.

# INTRODUÇÃO

A resiliência é um tema intimamente relacionado com a condição político-social de uma cultura. A realidade do Brasil, quando analisada em seus dados demográficos e econômicos, tem sido uma grande fonte de nosso engajamento no estudo da compreensão e promoção de resiliência (Barbosa, 2008).

Desenvolver instrumentos que proporcionem a implementação de resiliência, é para a SOBRARE motivo de esperança em contribuir para a melhoria das condições de vida do povo brasileiro, seja na promoção de saúde mental, quanto na melhoria da qualidade das condições de desempenho e das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

No cenário, de modo geral, da pesquisa e dos projetos de intervenções no campo da resiliência, podemos destacar alguns teóricos que promoveram a construção e direcionamento do tema resiliência.

Richardson (2002), ao narrar em torno do construto ao longo dos últimos 40 a 50 anos, comenta que em uma **primeira etapa** o construto foi entendido como uma “qualidade individual”,

Essas qualidades foram tidas como essenciais, por promover acolhimento, parcerias e segurança nas outras pessoas, e daí haver maiores condições para a implementação de coping\* e resolução de problemas, gerando no indivíduo resiliente a crença de se ver comprometido com a vida (Sandler, 2001; Reivich, 2002).

Um dos desdobramentos que se pode perceber durante esse primeiro período, e que pode ser exempli-

ficado pelo trabalho de Garmezy (1991), foi colocar a atenção sobre a compreensão da vulnerabilidade e da suscetibilidade às condições de risco e aos transtornos, assim como nos fatores de proteção presentes nas pessoas vistas como resilientes.

Outra vertente possível de ser percebida é aquela que concentrou seus estudos na compreensão do indivíduo e seu comportamento frente aos estresse e coping (Wilkes, 2002). Em outra linha de trabalho, encontramos as pesquisas que se dedicaram aos estudos de indivíduos sob o impacto de um trauma significativo, como a perda de um membro do corpo em guerra, a morte de pessoas muito queridas (Tremblay, Herbert, 1999).

Em uma **segunda etapa** a resiliência passou a ser vista como uma característica multidimensional. Esse novo período é, primeiramente, direcionado para pesquisas dos contextos sociais/familiares. Caracterizou-se por uma procura de compreensão das influências dos processos protetores advindos das interações relacionais - as qualidades e competências individuais seriam promovidas pela noção de apego que a pessoa tenha adquirido (Garmezy, 1991; Cyrulnik, 2001).

Outro desdobramento perceptível para essa época foi o surgimento de pesquisas sobre o que denominamos de “ajudador” - uma (ou mais) pessoa(s) que nutre(m) as “qualidades individuais” através de suas trocas em processo interacionais na família e na sociedade. Ampliando a noção de díade, para a noção de resiliência em comunidade.

Para Infante (2005), tal concepção implica a compre-

\*Coping se relaciona com o enfrentamento às perdas sofridas durante períodos da vida por meio dos padrões de apego, da eficácia de suporte social, da competência e das habilidades cognitivas para alcançar a resolução de problemas.

ensão de que a busca da promoção de resiliência está no agir em termos de programas sociais - um ângulo multidisciplinar da pós-modernidade. Irwin Sandler (2001) menciona que qualquer adversidade em particular necessita ser interpretada dentro do contexto dos efeitos acumulados da exposição para múltiplas adversidades, e não mais nos antigos critérios de uma perspectiva apenas individual ou familiar.

A resiliência humana é entendida como uma compreensão transcendental de vida, face aos efeitos nocivos à sua existência. Resultante da maturidade do seu sistema de crenças quanto aos domínios constitutivos da resiliência, a mesma é obtida por meio do conhecimento empírico vivenciado nas interações sociais.

Ao longo de nossas pesquisas e trabalho, com esse tema, temos compreendido e apresentado a resiliência como uma manifestação da capacidade de transcendência. Por isso mesmo, queremos demonstrar ao longo deste eBook, que tal transcendência só é possível se na vida houver a disciplina de ser flexível, com a determinação pela vida, com a experiência de se viver ricamente os vínculos e os afetos.

A resiliência no ambiente de trabalho, em particular, está relacionada à qualidade que as relações interpessoais se dão no contexto de trabalho e das condições favoráveis para que essas relações produzam um comportamento que favoreça trocas de experiências, conhecimentos e talentos, o que certamente resultará em alto desempenho e rendimento entre os participantes do grupo e a concretização dos objetivos propostos.

Quando um gerente informa metas e objetivos que devem ser alcançados por sua equipe e leva em consideração **crenças** e valores dos integrantes, cada pessoa do grupo emite informações de si mesma que permitem ter um olhar diferenciado voltado para seu físico e seu emocional. Deste modo, essas informações possibilitam criar condições para um ambiente saudável e fortalecido, que favoreça chegar aos objetivos propostos de modo coerente e equilibrado dentro da equipe.

Desenvolver e capacitar na habilidade de ser resiliente são importantes estratégias para que as pessoas entendam com clareza quais são as reais possibilidades de seu potencial de realização. No contexto profissional, a proposta é promover a análise e melhoria dos índices de resiliência individuais ou em equipes diante das situações de estresse presente nas relações interpessoais e nas exigências que o ambiente de trabalho muitas vezes impõe.

## A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RESILIÊNCIA - ABORDAGEM RESILIENTE

Segundo o dicionário na língua portuguesa Houaiss, de Houaiss e Villar (2004), a palavra resiliência significa “propriedade que alguns corpos têm de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação”.

No ser humano seria possível voltar à forma original depois de ter sofrido o impacto da situação de elevado estresse? Já não é mais possível, pois ocorreram mudanças significativas que provocam mudanças e transformações.

O conceito de resiliência desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Resiliência (SOBRARE) se caracteriza por uma “**Abordagem Resiliente**”, com embasamento teórico da Terapia Cognitiva e da Psicologia Positiva.

Diante das situações de elevado estresse e que causam males para a saúde, tanto na vida pessoal como profissional, surge o conceito que possibilita entender o comportamento humano, mas, sobretudo, que contribui para que o profissional possa responder de forma mais adequada, eficaz e saudável às situações de adversidades que se apresentam, dando um novo sentido para suas crenças pessoais (Terapia Cognitiva), por meio de uma visão orientada para aspectos positivos de si e da vida (Psicologia Positiva).

Na metodologia “Abordagem Resiliente” adotada pela SOBRARE, essas crenças básicas são denominadas

de Modelos de Crenças Determinantes (MCDs) que envolve 8 áreas da vida.

Portanto, na “Abordagem Resiliente” o conceito de resiliência se revela como:

A capacidade de aprender a administrar e superar obstáculos, adversidades e situações de elevado estresse, a partir da ressignificação das crenças básicas. Quando esses modelos de crenças tornam-se coerentes e flexíveis por meio da ressignificação das

crenças, capacitam as pessoas a enxergar, compreender e encontrar em seus próprios recursos internos, condições para tomar decisões adequadas para lidar, superar, sobreviver e vencer as situações de adversidade nas diferentes áreas da vida, com um visão positiva, que favorece retomar seu equilíbrio, tornando-se surpreendentemente mais fortalecidas e maduras - que é o “ser resiliente”.

# FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde a década dos anos 60 há artigos e publicações sobre resiliência. Primeiramente voltados para a área educacional e, posteriormente a partir dos anos 80, no campo da clínica e empresas. Nos anos 90 e 2000 ganhou enorme destaque em diversas outras áreas como a sociologia, enfermagem, serviço social entre tantas outras.

Uma das primeiras pesquisadoras a explicitar esse tema foi Edith Grotberg, que esboçou a resiliência como sendo uma capacidade que necessita ser:

- Compreendida como associada às fases do desenvolvimento humano;
- Entendida como peculiar quanto ao gênero;
- Não se subordina ao nível sócio econômico;
- Difere-se nos fatores de risco e nos fatores de proteção;
- É uma capacidade possível de ser mensurada;
- É um dos atributos da saúde, em consonância com a saúde mental e a qualidade de vida;
- Traz consigo as possibilidades de prevenção e promoção.

Por essa época a pesquisadora já falava sobre os domínios de resiliência, sobre os comportamentos e resultados resilientes (Grotberg, 1997).

De lá para cá muita pesquisa foi realizada e os conceitos foram refeitos, ampliados e contextualizados. Além da ótica histórica/antropológica que os primeiros estudos abordaram, atualmente temos enorme quantidade de material dentro da administração, da pedagogia, da psicanálise, da psicologia analítica e

na abordagem da Terapia Cognitiva que utilizamos na SOBRARE.

Os desdobramentos mais recentes estão relacionados com a Psicologia Positiva e as neurociências. É uma temática que vem se desenvolvendo ao longo do tempo.

A Associação América da Psicologia (APA) descreve a resiliência como um processo de adaptação diante das adversidades, traumas, tragédias, ameaças, ou mesmo fontes significativas de estresse - como a família, relacionamentos, doenças graves, problemas no local de trabalho e situação financeira. A ideia geral defendida pela APA é de alguém “saltar para trás” a partir de experiências difíceis e retomar seu curso.

A resiliência não é um fenômeno extraordinário. Há um consenso comum entre os pesquisadores, de que ela é presente na maioria das pessoas.

O fato das pessoas terem resiliência não as impermeabiliza do sofrimento, medo ou consequências do estresse. De acordo com a APA a trajetória envolve aflição emocional considerável.

Resiliência não é uma característica que as pessoas tem ou não tem. Trata-se de comportamentos, pensamentos e ações que podem ser aprendidas e desenvolvidas em pessoas.

O comportamento resiliente demonstra as riquezas, as fortalezas e as potencialidades do momento da vida (Azar, 2011), tendendo a alterações conforme os acontecimentos da vida. Não é um traço de personalidade ou um atributo do indivíduo, se trata de capacidade/habilidade. Portanto, resiliência é a capacidade do indivíduo enfrentar as adversidades, ser transfor-

mado por elas, e conseguir superá-las.

## CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA COGNITIVA NA RESILIÊNCIA

Aaron Beck (1993) definitivamente contribuiu para o estabelecimento das pesquisas sobre como desenvolver resiliência a partir da reorganização de esquemas básicos de crenças. Esses esquemas, de acordo com Beck, são estruturas de pensamentos que atuam como organizador para as faculdades cognitivas de classificar os eventos, de categorizar as situações dando-lhes senso de qualidade e intensidade, de interpretar e dar significado aos fatos e as experiências (Beck, 1976).

## CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA POSITIVA NA RESILIÊNCIA

Seligman (2006), psicólogo americano, contribuiu com a Psicologia Positiva e recuperou as pesquisas sobre o otimismo no processamento mental, culminando nas virtudes e as fortalezas inerentes aos humanos.

O foco da Psicologia Positiva é ter um olhar voltado para o potencial humano, para o saudável e não para as deficiências ou a doença.

A contribuição da Psicologia Positiva para a resiliência está nas características da felicidade, o senso de bem-estar, a humildade, a autodeterminação, a fé, a sabedoria, a nobreza nos sentimentos, a criatividade, o autocontrole, a gratidão, o perdão, a capacidade de sonhar, a esperança e o otimismo. Essas são virtudes próprias e inerentes às pessoas.

## CONCEITO DE ESTRESSE

O termo estresse tem sua origem na engenharia, e que se refere ao desgaste de materiais submetidos a pressão excessiva.

Hans Selye, ao longo de suas pesquisas (1936-1976) descreveu o estresse como uma reação adaptativa do corpo quando submetido a eventos estressores, por ele denominado de Síndrome de Adaptação Geral, e que caracterizou em três fases. Na primeira fase ocorre a reação de alarme; na segunda fase a resistência e na terceira fase a exaustão.

Estresse, em princípios, não é ruim nem causador de doenças. É apenas a preparação do organismo para administrar as situações que se apresentam, sendo uma resposta a um determinado estímulo, e que varia de pessoa para pessoa.

Selye (1936) entendeu o estresse como um agente impulsor e benéfico. No entanto, se o mesmo torna-se extremado, o indivíduo não tem a habilidade de lidar com ele, o que acaba por causar efeitos nocivos à saúde física, mental e psicológica.

## CONCEITO DE ADVERSIDADE

Irwin Sandler trabalha com o conceito de adversidade afirmando que ela necessita ser interpretada dentro do contexto dos efeitos acumulados da exposição para múltiplas adversidades.

A partir dessa compreensão multidisciplinar, se aceita que consideráveis efeitos da exposição a múltiplas adversidades, em geral, são provenientes da exposição a uma adversidade inicial singular (Sandler, 2001) que se irradia no contexto.

Ainda dentro dessa perspectiva ampla, devemos ter em conta que as condições adversas também possuem uma qualidade temporal - ocorrem dentro de certo período de tempo e em um tempo particular de fases do desenvolvimento ou de certa capacitação no



ser humano.

As condições adversas no contexto do trabalho, dentro de dado período de tempo, podem ser descritas como uma cadeia de eventos no qual uma adversidade aumenta a probabilidade de ocorrência de futuras condições adversas - fazendo com que haja uma relação direta entre a cadeia de eventos e as possibilidades de fracasso / baixo desempenho no líder.

Nesse contexto, desenvolver habilidades de ser otimista e ser competente para analisar o contexto, pode elevar o senso de valor pessoal e controle social quando um líder adota uma filosofia ou estilo autocrático de liderança, e tal envolvimento nessa nova conduta social, exporá este líder à adversidades adicionais (Sandler, 2001).

Há outro aspecto em que se as condições de adversidade dentro de um dado período de tempo ocorrem repetidamente, os efeitos serão acumulativos ao longo do tempo decorrido.

Múltiplas adversidades, ocorrendo de forma recorrente, têm efeitos deletérios cumulativos na história da liderança. Por vezes, esses efeitos ocorrem repetidamente em uma mesma área, gerando o que nós chamamos de “área sensível na liderança”.

## CONCEITO DE SUPERAÇÃO

A superação é resultante de maturidade cognitiva-emocional-comportamental.

Quando as áreas da vida são flexíveis, maleáveis, elas capacitam para o enfrentamento das situações adversas e de estresse elevado.

A essas capacidades, de acordo com a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) se denomina de ressignificação, compreendida como:

- A capacidade de atribuir significado construtivo e maleável ao fato que desencadeia fracasso / dor / pessimismo ou sofrimento, enfim o estresse ele-

vado.

- Resultante da maneira como se interpretar e da intensidade que se atribui aos fatos - ressignificação.

## Ambiente da liderança sob o impacto da adversidade

- Ambiente de mudanças: a única certeza é que vai mudar
- Competitividade – Pressão externa e mercado mais exigente
- Inovações tecnológicas a disposição de todos - não são mais barreiras
- Maior velocidade das inovações
- Custos mais acessíveis

## Solução para o impacto da adversidade

- A solução proposta no temário da resiliência é desenvolver a capacidade de reagir positivamente, às situações de forte estresse.
- A liderança, em geral, implica em ambientes de contínuas PRESSÕES - COMO SUPORTAR? - RES-SIGNIFICAÇÃO/MUDANÇA nas crenças básicas.

## COMPETÊNCIA FLEXIBILIDADE

A característica do comportamento resiliente é a capacidade de ser flexível para emitir comportamentos adequados e adaptados às circunstâncias geradoras de pressão. É possível entender resiliência como flexibilidade porque é a flexibilidade do comportamento resiliente que permite superar a adversidade. Um comportamento estruturado de forma rígida, modelado por crenças inflexíveis não permite que ocorra condutas resilientes, não se adapta e não supera o estresse.

Gestão por competências, desde a década de 90 é apontada como o melhor recurso para que as orga-

nizações atinjam seus objetivos. O mapeamento das competências se tornou uma ferramenta indispensável. Há alguns anos temos visto os esforços das empresas em mapear as competências e usá-las como recurso para contratações, promoções e garantia para alcançar objetivos estratégicos.

As organizações têm aprimorado a definição das competências necessárias para a excelência do desempenho de seus executivos, capazes de enfrentar um mundo em rápidas mudanças, em turbulências.

Entre essas competências a flexibilidade é apontada como uma característica indispensável, importante para enfrentar os desafios da vida diária executiva. Flexibilidade também é uma característica essencial para prevenir o estresse dos executivos.

Estudos mostram que a flexibilidade é a característica mais requisitada pelas organizações, mais do que boa comunicação, liderança, alta energia e pensamento estratégico.

A flexibilidade é uma característica que qualifica todas as outras competências, na medida em que permite identificar se uma competência é exercida com adequação.

É exatamente aí que ocorre muitas vezes a dificuldade

de avaliar uma competência. A pessoa tem muito ou pouca competência no item que está sendo avaliada?

Quando definimos flexibilidade como o equilíbrio entre rigidez e passividade, o conceito pode ser expresso por uma escala com uma grade de avaliação. Se utilizarmos o equilíbrio ou flexibilidade como ponto médio da escala é possível colocar como extremos da grade a falta (passividade, vacilante) ou o excesso (rigidez) de flexibilidade para cada competência.

## APRENDIZAGEM E BEM-ESTAR

O desenvolvimento de comportamentos resilientes se expressa pela flexibilidade adequada para superar desafios com menos tensão. Dessa forma, o acúmulo de vivências geradoras de resiliência manifestas pelo ganho de flexibilidade, proporcionam aprendizagem, maturidade e bem-estar. Desde o início do movimento da Psicologia Positiva o desenvolvimento de resiliência foi assimilado como um dos principais meios para o desenvolvimento de bem-estar,

# OS 8 MODELOS DE CRENÇAS

Ao desenvolver resiliência por meio do treino das competências pessoais internas, as pessoas aprendem e adquirem um modo positivo, coerente e flexível de administrar as situações de adversidades.

Para o desenvolvimento do comportamento resiliente na perspectiva da “Abordagem Resiliente” deve-se trabalhar, através da ressignificação das crenças, em

8 áreas da vida, que são: autocontrole das emoções, otimismo para com a vida, análise do ambiente, empatia, autoconfiança, leitura corporal, capacidade de alcançar e manter pessoas e sentido de vida.

Podemos entender o significado de cada uma das 8 áreas de acordo com a definição de Barbosa (2010):

## **AUTOCONTROLE DAS EMOÇÕES**

Se refere a capacidade da pessoa se manter calma e administrar seus sentimentos quando está sobre pressão ou diante de imprevistos.

## **OTIMISMO**

É a capacidade de manter a esperança, tendo a convicção de que as situações irão mudar, pela crença de que é possível gerenciar a situação hoje, com vistas para um amanhã melhor.

## **ANÁLISE DO AMBIENTE**

É a habilidade de identificar as razões dos problemas e adversidades, mapeando as pistas no ambiente.

## **EMPATIA**

Se refere à capacidade de compreender as outras pessoas, em seu estado emocional e psicológico, e agir de acordo com esse entendimento.

## **AUTOCONFIANÇA**

É a habilidade de se sentir eficaz nas ações que serão realizadas. Acreditar em seus recursos internos.

## **LEITURA CORPORAL**

É a capacidade de perceber as mudanças que acontecem em seu corpo diante de situações adversas e controlar os “sintomas do estresse” nos sistemas nervoso e muscular.

## **ALCANÇAR E MANTER PESSOAS**

Refere-se à habilidade de construir e manter relacionamentos, formando fortes redes de apoio e proteção.

## **SENTIDO DE VIDA**

É a capacidade de entender e manter um sentido maior para a existência, trazendo valor para a vida. É a fonte de felicidade.

# COMPORTAMENTO RESILIENTE NAS ORGANIZAÇÕES

Estudos sobre resiliência demonstram que as pessoas se comportam com mais ou menos resiliência diante do estresse ou adversidades em seu desempenho profissional, e que esse comportamento pode ser aprendido, desenvolvido e aprimorado.

Lidar com estresse ou com as dificuldades do dia a dia é uma condição que desafia as pessoas na sua vida profissional. Essa capacidade se desenvolve desde criança à medida que se é exposto gradativamente a situações de dificuldades e aprende-se a superá-las de modo adequado.

Ser capaz de superar adversidades em uma área não significa que a pessoa está pronta para superar desafios em qualquer domínio.

Resiliência é um comportamento diante de adversidades e não uma característica permanente de personalidade, isto é, não se é resiliente como características geral, mas existe o potencial de ter comportamentos adequados diante de diferentes vulnerabilidades.

A maior predisposição ao estresse ocorre quando a situação confronta convicções inflexíveis, quando não há flexibilidade para reexaminar a situação e desenvolver comportamentos mais adequados.

Essa versatilidade pode ser aprendida e desenvolvida indentificando-se as áreas em que as pessoas tem pensamentos mais cristalizados e essa rigidez gera comportamentos de intolerância ou de passividade, quando enfrenta situações adversas.

Essa inflexibilidade prejudica o comportamento adequado diante de situações comuns na vida organizacional, tais como: inovação, desenvolvimento de

potencial e retenção, processos seletivos, liderança, conflitos e mediação, fusões, aquisições, fechamento, demissões, assédio moral e bem-estar e qualidade de vida.

## RESILIÊNCIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO

Os estudos iniciais sobre resiliência focavam na sobrevivência, a superação de traumas e o desenvolvimento de crianças em meio adverso. Atualmente os estudos sobre resiliência focam o desenvolvimento humano para o bem-estar, pessoas flexíveis que se adaptam rapidamente às circunstâncias e sobrevivem às mudanças constantes. Essa tendência de aplicação da resiliência foi significativamente intensificada pelo desenvolvimento da Psicologia Positiva.

## RESILIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO E O CONTEXTO DOS RECURSOS HUMANOS

O papel da área de Recursos Humanos, tem uma importância imensurável dentro do contexto organizacional, pois tem como responsabilidade mapear e reconhecer a existência dos riscos psicossociais, segundo a percepção das pessoas envolvidos no contexto, bem como avaliar os tipos dos riscos a que os profissionais estão sujeitos e o impacto que estes podem gerar.

Uma das características mais importantes quanto ao ambiente profissional é que ele é um fator de geração de estresse significativo.

Embora seja dever de todos, para lidar com essas situações estressoras, por décadas, vêm se atribuindo aos profissionais da área de Recursos Humanos (RH) a responsabilidade de organizar e promover medidas mitigativas e saneadoras do estresse.

No que se refere à resiliência, tais medidas dizem respeito à capacidade de elaborar e promover estratégias de enfrentamento que expressem a habilidade de lidar com situações estressoras desde o primeiro ao último emprego na vida profissional.

Para tanto, devemos pensar em um modelo de RH que tenha em suas premissas o incremento da resiliência.

O aspecto decisivo na atuação do RH seria desenvolver nos profissionais em geral, conhecimentos e habilidades para diagnóstico e mitigação dos níveis de exposição, a importância de cada evento na atuação dos profissionais da empresa e a identificação de formas de lidar com os eventos estressores.

## O EQUÍVOCO EM PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS QUANTO A RESILIÊNCIA

Muitos profissionais de RH publicam anúncios em veículos especializados buscando um “profissional resiliente”. O que se vê implícito em tais publicações é a

busca de um profissional invulnerável, “pau pra toda obra”, “hands on”.

Essa ideia de invulnerabilidade é dos anos 70 do século passado e se referia às pessoas que tinham um ótimo desempenho emocional perante prolongados períodos de estresse psicológico. Pensou-se naquele tempo, que tais pessoas eram absolutamente imunes a todo estresse.

Aliás, ainda hoje, muitos líderes assumem essa ideia geral como um estilo de liderança. Por exemplo: “O escopo da função de gerente tem essa atribuição, portanto, se vire!”.

No entanto, no final da década dos anos 80, a comunidade acadêmica rompeu com essa ideia de que os resilientes saem ilesos das adversidades, e estabeleceram os critérios para se conceituar resiliência e os resilientes.

## CULTURA ORGANIZACIONAL DE RESILIÊNCIA NA METODOLOGIA “ABORDAGEM RESILIENTE”

A cultura organizacional resiliente pode ser definida como o modus operandi de uma empresa. Ele contempla uma estratégia organizacional, que se viabiliza por meio de um modelo de RH, que tem a missão de construir uma cultura onde os colaboradores de todos os níveis, de acordo com as particularidades do negócio, encontram um ambiente propício de:

### ADEQUADA NOÇÃO DE SI

#### SISTEMAS COM FLEXIBILIDADE

- lidar, não apenas se submeter à adversidade
- independência de pensamento e ação
- clareza da noção do grau de dependência dos outros
- promoção do mérito
- superação de obstáculos
- implementar soluções alternativas
- habilidade de dar e receber feedback

## PERSPECTIVA DE FUTURO

### CONDIÇÕES PARA UMA MENTE ABERTA E RECEPTIVA PARA A INOVAÇÃO

- contexto para sonhar
- senso de responsabilidade
- incentivo aos próprios talentos
- estimula a capacidade de superar
- fomentar a variedade de interesses

## COMPETÊNCIA COGNITIVA

### MANUTENÇÃO DO EQUILÍBRIO

- comunicação de sentimentos em canais adequados
- tolerância ao sofrimento humano
- sentido de autoestima
- elevado grau de disciplina pessoal
- valorização do senso de humor
- adaptação positiva apesar das adversidades
- sentido para a existência

## COMPETÊNCIAS SOCIAIS

### APOIO NA VIDA PESSOAL

- forte rede de amigos e colegas
- fortes vínculos familiares
- harmonização na dinâmica corporal e atividades profissionais

Quadros retirados da apostila “Estratégias para resiliência no desenvolvimento de líderes”, George Barbosa e João Marcos Varella (2011)

# MATERIAL CONSULTADO

## INTRODUÇÃO À TEORIA DA RESILIÊNCIA PARA O AMBIENTE DE TRABALHO

Apostila do curso oferecido pela Sobrare em 2011

Autor: George Barbosa

## ESTRATÉGIAS PARA RESILIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Apostila do curso oferecido pela Sobrare em 2011

Autor: George Barbosa e João Marcos Varella

## RESILIÊNCIA NO RH - POSSIBILIDADES DE UMA FILOSOFIA EM RESILIÊNCIA EM RECURSOS HUMANOS

Apostila do curso oferecido pela Sobrare em 2012

Autor: George Barbosa

## A PRÁTICA DA RESILIÊNCIA EM LIDERANÇA APLICADA NAS EMPRESAS - VIRTUDES DE UMA LIDERANÇA QUE INVESTE EM RESILIÊNCIA

Apostila do curso oferecido pela Sobrare em 2012

Autor: George Barbosa e José Wesley Siqueira Pinto

## APLICAÇÃO DA RESILIÊNCIA NO CAMPO DA RESILIÊNCIA

Apostila do mini curso apresentado no 1º Congresso Brasileiro de Resiliência | 2012

Autor: João Marcos Varella

## RESILIÊNCIA APLICADA NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL DE PROFESSORES

Apostila do mini curso apresentado no 1º Congresso Brasileiro de Resiliência | 2012

Autor: Vera Ligia Assis