



A resiliência é uma competência?

Por: Paulo Yazigi Sabbag

jornada: Resiliência: uma jornada permanente
Data: 16.09.2021

Agenda

- 02.09 Existe um padrão de reação a crises e desafios?
- 09.09 A resiliência de indivíduos varia ou é estável?
- 16.09 A resiliência é uma competência?
- 23.09 Como é composta a resiliência?
- 30.09 Como organizações se comportam em sua resiliência?

Nasce um Garoto Inteligente

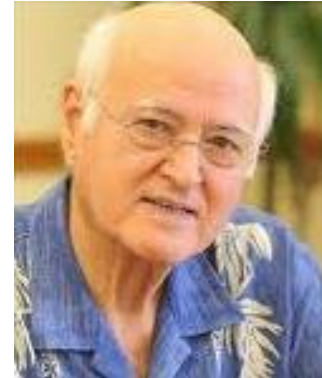
- Fruto de uma paixão entre um brilhante professor e uma aluna
- Os pais da gestante exigiram que ela doasse o bebê ao nascer, por não concordar com a religião de seu namorado e pai do bebê
- A gestante exigiu que a família que o adotasse tivesse pós-graduação, para que ele ao menos tivesse uma boa educação e uma vida sem carências
- O primeiro casal a acolher o bebê, um próspero advogado e sua esposa, recuaram porque queriam uma menina
- O segundo casal acolheu o bebê mas só formalizou a adoção quando ele tinha 6 meses, depois de assinar um compromisso de que seria fariam um fundo para pagar a faculdade dele
- O acordo foi aceito pela mãe, apesar do baixo nível social deles: um mecânico de automóveis e uma guarda-livros

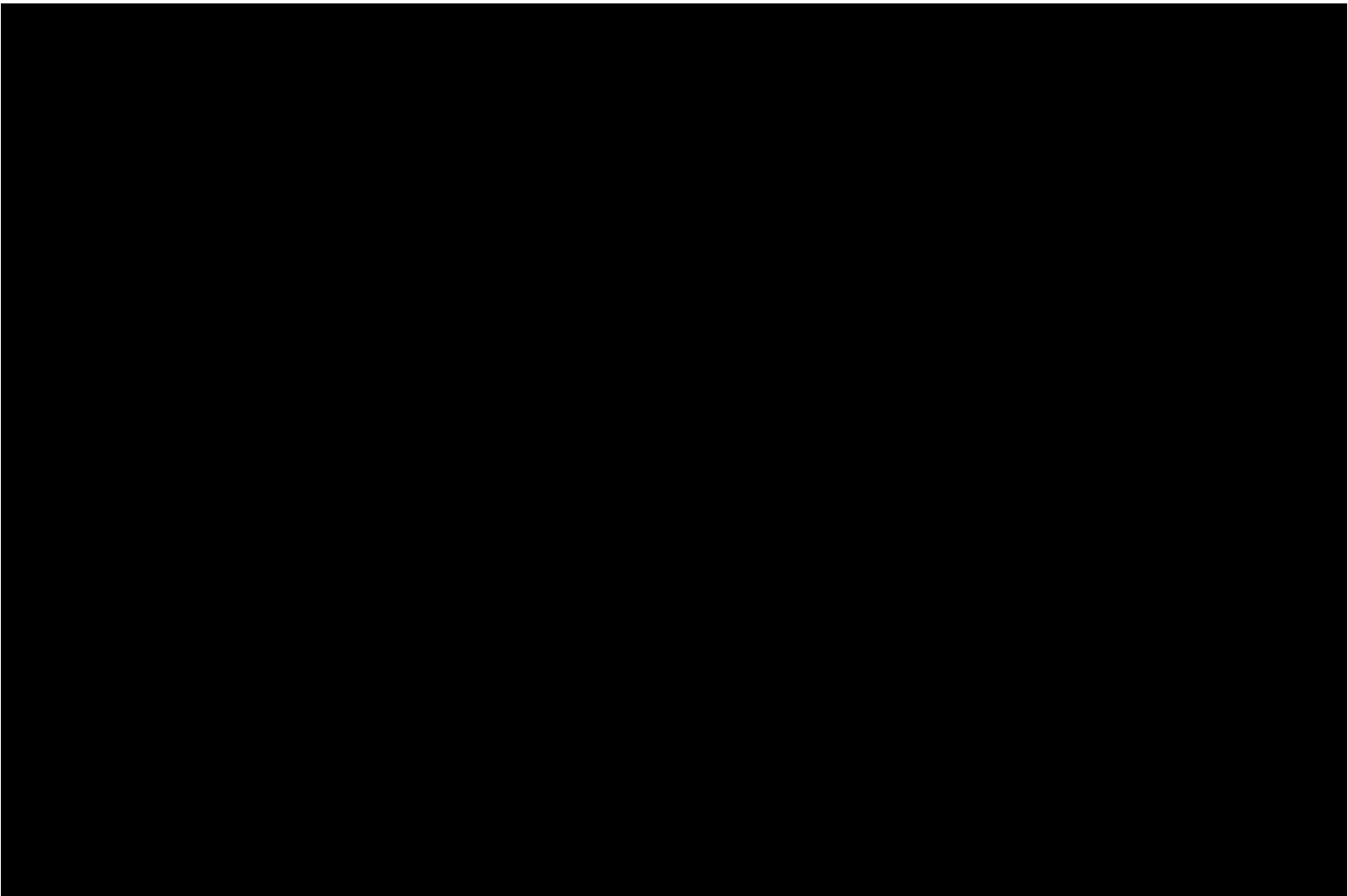
A infância do Garoto

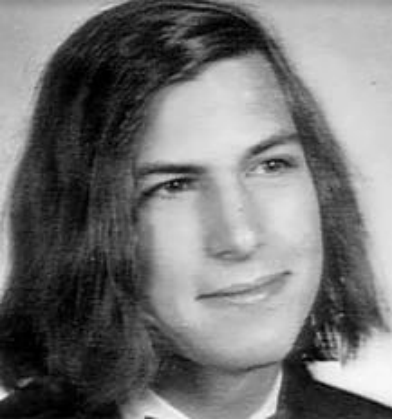
- Desde muito cedo o Garoto soube que fora abandonado. Aos 7 anos contou o fato a menina que perguntou: *“então isso significa que seus pais não queriam você?”*
- *“Ooooh! Relâmpagos explodiram em minha cabeça.”* O garoto lembra que correu para casa chorando. Seus pais adotivos disseram (e repetiram muitas vezes depois): *“nós escolhemos especificamente você”*
- Cercado de amor e de uma vida modesta mas digna, sua mãe o ensinou a ler em casa, antes dele entrar para a escola
- O Garoto tinha dificuldades na escola: estava sempre entediado; se sentia diferente dos demais; era rebelde, pregava peças em todos
- Aos 11 anos, o Garoto descobre que era muito mais inteligente que seus pais, e sentiu vergonha por ter pensado nisso
- Poderia o Garoto superar essa vida e realizar coisas extraordinárias? Teria ele resiliência suficiente para isso? Ou seria marcado pela rebeldia inconsequente, pela droga, pela impossibilidade de formar família, de trabalhar e de realizar algo significativo?

Steve Jobs: o garoto inteligente

- *Hipótese*: a inteligência superior lhe forneceu elevada autoconfiança, porém o fato dele ser abandonado criou uma fragilidade psíquica – raiz do narcisismo
- Pais biológicos:
 - **Abdulfattah Jandali**, filho de imigrantes sírios e muçulmano – assistente de ensino da Universidade de Wisconsin
 - **Joanne Schieble**, filha de imigrantes alemães, católicos, aluna de ciência política
- Pais adotivos:
 - **Paul Reinhold Jobs**
 - **Clara Hagopian**, filha de imigrantes armênios
- O Garoto perdeu contato com seus pais biológicos, e só manifestou interesse por conhecê-los aos 30 anos de idade e após a morte da mãe adotiva







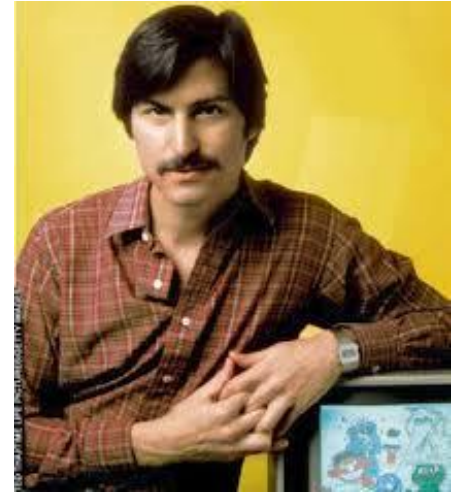
Steve Jobs

- Steve Jobs nasceu em 1955
- Aos 11 anos e na quinta série, uma professora promete um pirulito e lhe dá um caderno de exercícios de matemática; meses e cadernos depois, Steve não precisava mais de subornos e seria capaz de acompanhar a segunda série do colegial – seus pais permitiram que pulasse apenas uma série
- Morando próximo de Palo Alto, CA, Steve Jobs foi fruto do ambiente do Vale do Silício, estimulado por engenheiros da HP que ali viviam
- Ainda no colegial (era tempo do movimento hippie):
 - Ingressou no *Clube do Explorador da HP*
 - Começou a fumar maconha, LSD e haxixe
 - Frequentou curso de eletrônica onde conheceu Stephen Wozniak, cinco anos mais velho



Jobs e Wozniak

- Em 1971, o primeiro produto da dupla: *Blue Box* digital, para *hackear* chamadas internacionais ao telefone, logo vendido com enorme lucro
- **“Se não fosse pelas *Blue Box*, não teria existido uma *Apple*”** – afirmou Jobs
- Em 1972 começa a sair com Crisann Brennan, que disse então: “Steve era meio louco. Por isso me senti atraída por ele” – e foram morar juntos
- **Steve fazia dietas compulsivas com frutas e legumes; escrevia poesia e tocava guitarra**
- Steve poderia ter ido para Stanford como bolsista, mas num capricho egoísta exigiu dos pais que lhe pagassem uma faculdade cara, Reeds College, que aceitava um estilo de vida descontraído



Jobs inicia a vida profissional

- Na faculdade tornou-se vegetariano, fez jejum, meditação e trocou o luterano pelo zen-budismo – com drogas
- Ao final do primeiro ano, largou a faculdade, mas ficou por lá 18 meses e fez curso de caligrafia – o que despertou seu interesse por *design*
- Em 1974 consegue emprego na Atari (tinha 50 empregados). Após o primeiro dia, seu chefe se queixa: *“esse cara é um maldito hippie que fede. E é impossível lidar com ele”*, pois ele era grosseiro – foi então transferido para o período noturno, onde trabalhava sozinho
- Steve acreditava que por não ingerir carnes não precisava tomar banho
- Decidiu ir para a Índia para encontrar um guru – o calor, a disenteria e a frustração com o país fizeram ele retornar aos EUA – valorizou o uso da intuição pelos indianos e a objetividade pelos americanos



Steve e a Apple

- Em 1975, o *Homebrew Computer Club* atraiu aficionados por computadores pessoais em uma garagem
- Steve estava em uma de suas dietas com maçãs – daí surgiu o nome **Apple** para a empresa que criavam
- Paul Terrell quis encomendar 50 computadores, mas totalmente montados
- Por 30 dias a montagem ocorreu na garagem de Jobs – venderam 200
- Para o novo produto, Jobs busca a perfeição do design, enquanto Wozniak usava seu gênio para o conteúdo



Revolução do Computador pessoal



- Wozniak teve um insight: reunir teclado, tela e computador – nasceu o Apple II
- Em 1977 ocorreu o lançamento do Apple II na Feira de Computadores da Costa Oeste (EUA) – vendeu 6 milhões nos 16 anos seguintes
- Escritório em Cupertino tinha uma dúzia de funcionários
- Como empresa, o dirigente passou a ser Mike Scott – primeiro confronto: Wozniak recebe o crachá 1 – era percebido como o gênio, e não Jobs
- Rico, Steve alugou uma “república” onde vivia com amigos e volta a namorar Crisann, que logo engravidou
- Em 1978 nasceu **Lisa Nicole Brennan** – ela, como seu pai, foi abandonada quando um dos pais tinha 23 anos de idade
- Antes de abrir o capital da Apple, Jobs fez acordo judicial: *“eu gostaria de ter tratado a coisa de forma diferente. Na época, não conseguia me ver como pai, então não enfrentei a questão”*

O trabalho na Apple



- Em 1980 a Apple lançou o Apple III que fracassou – em 1981 a IBM lançava o PC com arquitetura aberta: com arrogância, a Apple propagandeava: *“bem-vinda, IBM. Sério”*.
- Steve decidiu criar um produto inovador: inicia o **Projeto Lisa**, sem Wozniak – lançado em 1983, esse produto foi outro fracasso
- Comportamentos usuais de Steve nessa época:
 - Pressão e humilhações frequentes – assédio moral
 - Classificava os indivíduos como “gênios” ou “idiotas”
 - “Campo de distorção da realidade”: distorcia argumentos para convencer outros
 - Quando confrontado, Steve chorava como uma criança
 - Preferia conversar em longas e aceleradas caminhadas
- Enquanto Steve ganhava fama junto ao público externo, as dificuldades de relacionamento causaram tropeços: deixou de ser vice-presidente de pesquisa e perdeu o comando do Projeto Lisa



A imagem de Steve

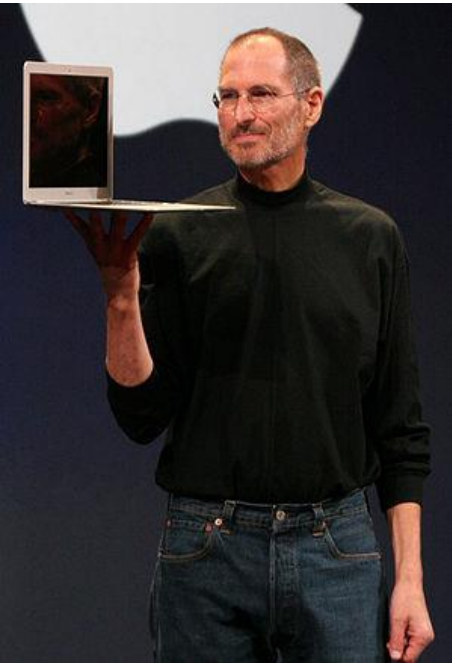
- Desde 1979 havia o Projeto Macintosh, variedade de maçã preferida do líder do projeto – Steve tanto brigou com ele que o substituiu. Passou a exigir mais da equipe: os instigava com slogans do tipo *“é melhor ser pirata do que entrar na Marinha”*
- Para aceitar investimentos da Xerox, Steve exigiu conhecer as criações de seu centro – ficou fascinado com a interface gráfica e a copiou, somando o conceito de “desktop” e arquivos superpostos
- Ainda em 1983 Steve substituiu Mike Scott por John Sculley (ex-Pepsi) – Apple preparava-se para o lançamento do Mac
- Em 1984 Steve causou furor ao lançar o Mac – aos 30 anos comentou à Playboy: *“é raro ver um artista na casa dos trinta ou quarenta anos capaz de contribuir realmente com algo estupendo”*
- A frustração sobre as vendas do Mac e as brigas com Sculley causaram outra queda: com apoio do Conselho, *Steve foi demitido e obrigado a sair* – ele detinha 11% das ações
- Nos dias seguintes ao desastre Steve ficou em casa, no quarto com as persianas fechadas, por horas ouvindo Bob Dylan. *Rejeitado e ressentido*

Ostracismo: chance de aprimorar Resiliência

- Fora da Apple Steve criou a NeXT para explorar informática para a educação – mas fracassou, não havia mercado
- Em 1985 compra a Pixar, divisão de animação da George Lucas – Lá todos eram “gênios” e Steve nada conhecia daquele mercado
- Em 1986 Steve perde a mãe e decide procurar a mãe biológica, que emocionada lhe apresenta sua meia-irmã Mona Simpson – Steve também tenta resgatar sua relação com Lisa
- Em 1988, no discurso de lançamento da NeXT, Steve brincou com sua fama de *‘mercurial’*: “*caracterizado por uma imprevisível mudança de humor*”, leu a definição de dicionário. Em seguida, ele mostrou o antônimo *‘saturnino’*, leu a definição “*de humor frio e constante*”, e concluiu:” *acho que ser ‘mercurial’ não é tão ruim assim*”
- Em 1995, com distribuição pela Disney, a Pixar lança Toy Story – Steve torna-se bilionário. Manteve uma ideia fixa: **como retornar à Apple?**
- Steve não quis comprar a Apple (em estado falimentar): retorna como consultor, sem salário; Wozniak também retorna, um novo conselho é criado – nove anos depois, Jobs havia aprendido a tenacidade

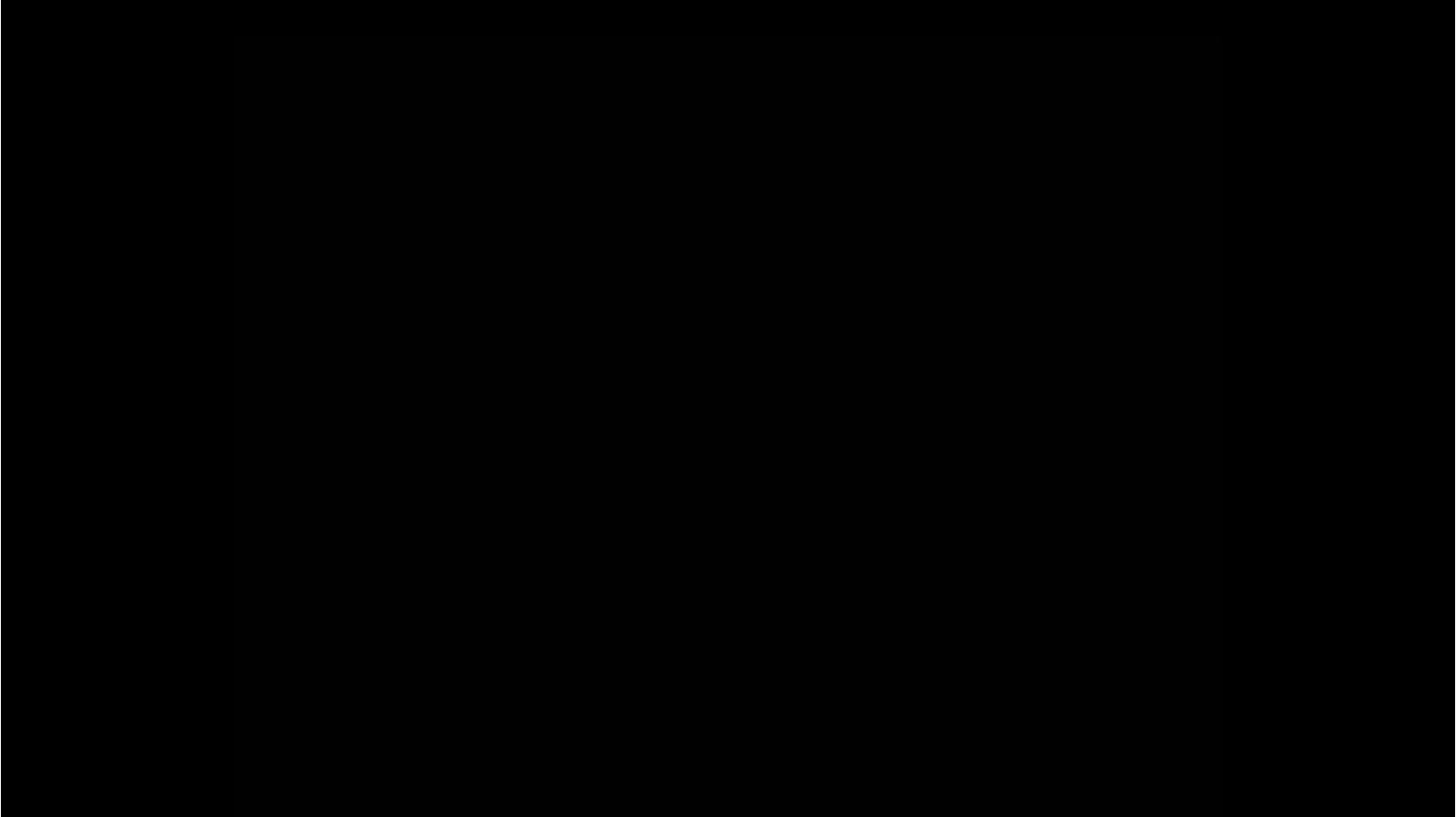


Steve resiliente



- No evento *Macworld* de 1997 Steve é ovacionado; Bill Gates investe 150 milhões de dólares para salvar a Apple
- Seu mantra era “foco”. Era de fato criativo e visionário, focado na solução de problemas, mas lhe faltava empatia e competência social.
- Em 1998 iMac foi lançado – o lema da Apple era “*pensar diferente*”
- Em 2001 a primeira loja da Apple foi inaugurada, contrariando a visão dominante na imprensa especializada. Dez anos depois havia 317 lojas Apple, responsáveis por 15% da receita da empresa
- Nova estratégia de Steve: computador como *hub pessoal*: nasce em 2001 iTunes + iPod, alavancando vendas do iMac

Think Different!





Steve: conquistas e doença

- Após uma sucessão de *blockbusters*, a Disney adquiriu a Pixar por US\$ 7,4 bilhões. Com a troca de ações, Steve obteve 7% das ações da Disney
- Em 2003 foi detectado câncer no pâncreas – Steve nega-se a fazer cirurgia e medicar-se; em 2004 operou-se já com metástase no fígado
- Em 2007 lançou o iPhone, que vendeu 90 milhões de unidades até 2000
- Em 2008 faz transplante de fígado; Apple lançou o iPad, que vendeu 15 milhões de unidades no primeiro ano
- Cria e lança iBooks Stores e Apps Stores
- Em 2010, meses antes de morrer, a Apple foi a empresa de maior valor do mundo

Steve Jobs conquista a Resiliência

- Seis REVOLUÇÕES:
 - Computador pessoal
 - Animação digital (Pixar)
 - Música digital (iTunes e iPod)
 - Telefone celular (iPhone e apps)
 - Tablets (iPad)
 - Conteúdos digitais
- Em apenas 55 anos de vida, ele revolucionou o estilo de vida do planeta: “o objetivo sempre foi não só fazer grandes produtos, mas construir grandes empresas”
- Sua elevada resiliência foi um “remédio amargo” em sua vida

Atividade: Caso para discussão

Objetivos de aprendizagem:

1. Refletir sobre o grau de resiliência de um adulto

Programação:

1. Espelhando-se no caso Steve Jobs, avaliem se ele apresentou alta, moderada ou baixa resiliência
2. Que recomendações dariam para uma pessoa madura?

Diferentes definições de Resiliência

- “Crianças e famílias que não exibem comportamentos destrutivos” – EMMY WERNER, ~1970
- “Capacidade de indivíduos de enfrentar adversidades sem sofrer consequências danosas de longo prazo” - ROBERTSON
- “Forças psíquicas e biológicas requeridas para lidar com sucesso com mudanças” – FLACH
- “Resiliência é a capacidade humana para enfrentar, sobrepor-se e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade” – GROTBORG
- “Processo e resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente através da flexibilidade mental, emocional e comportamental e ajustamento a demandas externas e internas” – APA – American Psychological Association

Definição de Resiliência

“Resiliência é a competência de indivíduos ou organizações, que fortalece, permite enfrentar e até aprender com adversidades e sucessos.

Pode ser aprimorada porque reúne consciência, atitudes e habilidades ativadas nos processos de enfrentamento de situações em todos os campos da vida”

- Se a resiliência varia ao longo da vida, não é duradoura, não é traço de personalidade
- Se a resiliência pode ser aprimorada, pode ser tratada como qualquer outra competência
- Quanto mais tempo e vivências de adversidades/desafios, mais funcional se torna a competência do indivíduo
- Organizações são entes abstratos, feitas por pessoas – fenômenos humanos como a resiliência são evidentes nas organizações

Perguntas frequentes sobre Resiliência

- Resiliência como função da personalidade?
 - Padrão de comportamentos tipo A causa mais distresse: medo de perder tempo; pouca confiança em si; agressividade; hostilidade; impulso para autodestruição
 - Personalidade é estável ao longo do tempo e consistente nas diferentes situações; inclui temperamento (predisposições) e aspectos cognitivos e emocionais – resiliência depende mais dos cognitivos e emocionais que dos disposicionais
- Resiliência depende de gênero?
 - Mulheres são mais expostas a estresse, segundo pesquisas
 - Mulheres apresentam maior proporção de resiliência baixa em minha pesquisa, embora na resiliência moderada e alta não exista distinção de gênero – seria influência cultural? Ou influência da educação recebida?

A photograph of several ants on a thick, dark, textured branch. The background is a soft, warm sunset or sunrise with a bright sun low on the horizon, creating a golden glow. The scene is framed by dark, bare tree branches. The ants are of various sizes and are positioned at different points along the branch, some appearing to be in motion.

RESILIÊNCIA:

- Protege
- Reduz Vulnerabilidade
- Favorece Adaptação e Equilíbrio
- Contribui para Saúde e Bem-Estar
- Produz Sabedoria – Bem-Viver

Volta por Cima (Paulo Vanzolini, 1959)

Chorei

Não procurei esconder

Todos viram, fingiram

Pena de mim não precisava

Ali onde eu chorei

Qualquer um chorava

Dar a volta por cima que eu dei

Quero ver quem dava

Um homem de moral

Não fica no chão

Nem quer que mulher

Lhe venha dar a mão

Reconhece a queda

E não desanima

Levanta, sacode a poeira

E dá a volta por cima

Resiliência na Filosofia Ocidental

- *“Dê-me serenidade para aceitar coisas que não posso mudar; coragem para enfrentar as coisas que posso; e sabedoria para entender a diferença”* – ORAÇÃO CRISTÃ DA SERENIDADE
- *“Não são as coisas em si mesmas que nos afetam, mas nossos julgamentos sobre as coisas”* – EPITETO
- *“Você tem poder sobre sua mente – não sobre eventos externos. Compreenda isso e encontrará resistência”* – MARCUS AURELIUS
- *“Existe muita diferença entre uma vida tranquila e uma vida ociosa”* – SÊNECA

Atividade individual: Caso para discussão

Objetivos de aprendizagem:

1. Refletir criticamente sobre o padrão de respostas a adversidades

Programação:

1. Escolha uma de suas ambições atuais e responda:
2. *Quais barreiras e obstáculos o impedem de atingi-la?*
3. *Qual grau de controle (percentual) você dispõe para atingir sua ambição?*
4. *Você está disposto a fazer sacrifícios para atingi-la?*
5. *Quais valores pessoais são mais relevantes em possuir esta ambição?*



Gente-bambu

- No Japão o *bambu* representa:
 - Solidez + flexibilidade
 - Crescer com força
- Valorizo “gente-bambu”:
 - não “resistem” às pressões da vida porque se vergam diante delas, porém guardam energia para enfrentar e recuperam bem-estar
 - sofrem com as perdas, mas seu luto é abreviado; “desmontam” diante de graves adversidades, para depois se recuperar e se fortalecer

Percepção

- A única forma de avaliar se houve aprendizado é pela coleta de alumbamentos (*insights*)
- Se “alguma ficha caiu” é porque houve conexão entre os conhecimentos do professor e os do aprendiz



Obrigado!

Preenham a avaliação

Acompanhem as atividades

Aguardem novidades