

RESILIÊNCIA: A NOVA COMPETÊNCIA DO LÍDER DE SUCESSO NA GESTÃO EMPRESARIAL DO TERCEIRO MILÊNIO

ROSLEY SULEK BUCHE BARROS¹

Resumo

O termo resiliência, com sua origem na Física, significa resistência ao choque ou propriedade pela qual a energia potencial armazenada num corpo deformado é devolvida, quando cessa a tensão incidente sobre ele. Nas Ciências Humanas, a resiliência passou a designar a capacidade de resistir flexivelmente à adversidade, utilizando-a para o desenvolvimento pessoal, profissional e social. Neste artigo, pretende-se apresentar a resiliência como a nova competência de um líder de sucesso, porque as pessoas resilientes enfrentam os desafios, de forma diferenciada. Projetam para si o sentido de lutar pela consistência de seus sentimentos, enfrentando as situações com bom humor. Fazem do amor incondicional que evidenciam pela vida e pelas pessoas à sua volta o motor de sua sobrevivência e da auto-superação.

Palavras-chave: Resiliência, competência, liderança.

Resumen

Resiliência tiene su origen en la Física, significa resistencia al choque o la propiedad para cual la energía potencial almacenada en lo cuerpo deformado es devolvida, cuando cessa la tensión incidente sobre ele. En los seres humanos de las ciencias, la resistencia comenzados para asignar la capacidad de resistir la adversidad flexible, con la para el desarrollo personal, profesional y social. En este artículo, se piensa para presentar la resistencia como la nueva capacidad de un líder del éxito, porque los resilientes pueblan la cara los desafíos, de la forma distinguida. Proyectan para sí mismo la dirección a luchar para la consistencia de sus sensaciones, siendo hecho frente las situaciones con buen humor. Hacen del amor incondicional que evidencia para la vida y la gente a su vuelta el motor de su supervivencia y de la automóvil-superación

Palabras-lhave: resiliencia, competencia, liderança

“A vantagem, se existe alguma, em estar no fundo do poço é que qualquer movimento leva-nos para cima.” (Frase de Donald Trump)

Atualmente, vivemos em um mundo em que os desafios e dificuldades se apresentam, cotidianamente, para os seres humanos, em que a competição e a busca por espaços profissionais e pessoais se tornam ainda mais acirradas, em que as expectativas externas se chocam com as possibilidades reais de realização do sujeito. Este precisa ser formado e se autoformar, para se preservar psicologicamente, para reagir e organizar seu mundo, suas necessidades, suas prioridades, seus desejos e suas ações. Com isso, não se deixa sobrepujar por contingências e circunstâncias a que não possa, em dado momento e em determinadas

¹ Pós-graduada em Gestão de Pessoas para Qualidade-turma 2005 pelo UNIVAG

situações, controlar e dar respostas exigidas. Esta formação neste contexto traduziria a sua resiliência, isto é, sua capacidade de responder de forma mais consciente aos desafios e dificuldades, de reagir com flexibilidade e capacidade de recuperação diante destes desafios e circunstâncias desfavoráveis, tendo uma atitude otimista, positiva e perseverante, não sem manter um equilíbrio dinâmico durante e após os embates. Uma característica de personalidade que, ativada e desenvolvida, possibilita ao sujeito superar-se às pressões de seu mundo, desenvolver um auto-conceito realista, autoconfiança e um senso de auto-proteção que não desconsidera a abertura ao novo, à mudança, ao outro e à realidade subjacente.

A palavra resiliência apresenta várias definições de acordo com a área em que se emprega o termo. Entretanto, todos os significados conduzem ao mesmo entendimento, convergindo para um ponto central. Daí sua validade para o emprego na área das relações interpessoais nas corporações.

Essa palavra tem origem no latim o verbo *resiliúe* significa retornar a um estado anterior, daí recuperar-se

Na Engenharia e na Física ela é definida como a capacidade de um corpo físico voltar a seu estado normal, depois de ter sofrido uma pressão sobre si. Em ciências humanas, representa a capacidade de um indivíduo, mesmo num ambiente desfavorável, construir-se positivamente diante das adversidades. As formas positivas de conduta dos indivíduos, apesar de se manifestarem em condições adversas, motivaram e deram origem ao desenvolvimento de pesquisas no campo das ciências sociais.

Ruegg (apud Tavares, 2001, p.9) conceitua resiliência como “*uma qualidade de resistência e perseverança da pessoa humana face às dificuldades que encontra. Das dificuldades materiais, físicas e biológicas para as realidades imateriais ou espirituais*”.

O professor Tavares ressalta a necessidade de que o desenvolvimento dessa qualidade da pessoa humana não ocorra através de mecanismos de defesas, que tornam as pessoas insensíveis, passivas e conformadas, mas se espera que se tornem mais fortes e equilibradas para poderem intervir, de modo mais eficaz e adequado, na transformação da própria sociedade em que vivemos. Que este sujeito seja um autor eficaz na transformação e otimização da sociedade em que vive.

A vida em sociedade tem sido a preocupação de muitos estudiosos que entendem as grandes transformações que todo o mundo vem sofrendo, e que se amplia com fenômenos sociais que revestem a humanidade de sentimentos de incertezas, temores e impotência ante os novos paradigmas que ora se apresentam no contexto social.

O século XX foi marcado por várias invenções, ocasião em que a informática, as telecomunicações, a ecologia, dentre outras, alargaram espaços bastante significativos, mudando a forma de pensar e as próprias relações entre os seres humanos, tanto na sua vida familiar quanto nas relações de trabalho. Bernardo Toro, entretanto, diz que "*a maior invenção do século XX são os Direitos Humanos*". (apud Costa, 2000, p.7)

Se o mundo quase se tornou mecanizado, se os seres humanos quase se tornaram insensíveis, o homem está despertando a tempo de perceber que a consistência humana é imbuída de sentimentos, e que precisamos estar atentos a eles, uma vez que todo progresso tecnológico e científico do século não garantiu ao homem alcançar a felicidade.

Distinguimos características próprias em cada pessoa, e cada uma apresenta um ponto de vista, uma forma peculiar de perceber os acontecimentos à sua volta, ou seja, cada indivíduo tem sua própria forma de interpretar o mundo. Costumamos chamar algumas pessoas de pessimistas e negativistas, quando transformam em lamúrias os obstáculos que emergem, transformando-se em vítimas e requerendo piedade. Esse sentimento, muitas vezes contagiante, é capaz de destruir qualquer chance de sucesso no desenvolvimento de atividades.

Por outro lado, deparamos também com pessoas às quais chamamos otimistas. Estas sempre transpiram grande parcela de esperança e confiança na condução do processo de realização das atividades. Igualmente contagiante, esse sentimento é capaz de promover o êxito das ações. A capacidade de resistir às adversidades, desde os tempos remotos, foi o diferencial dos grandes líderes e estadistas que o mundo teve. Fatores sociais e crise nos negócios podem ser vistos por um prisma mais rarefeito pelas pessoas que possuem uma visão de resiliência. Comumente, tornam-se mestres na arte de lidar com contratemplos.

Dentre os fatores determinantes para o sucesso de quem vive nas organizações, sobrelevemos a pró-atividade, a eficácia, a flexibilidade ante as mudanças, a comunicação, adaptabilidade, criatividade, capacidade de negociar, gerir processos, entender as relações interpessoais e possuir um grau considerado de inteligência intrapessoal. Conciliar e conviver com estas habilidades e competências é um dos caminhos da excelência. Se não houver a capacidade de se recuperar e se manter o poder de solução, o ser humano não resiste a tudo isso.

Diz o especialista em estratégia Gary Hamel: "*como na fábula da lebre e da tartaruga, o segredo para vencer a corrida dos negócios pode não estar nas qualidades evidentes, mas na resiliência, a capacidade de se adaptar sem perder a essência*".

Partindo desta citação, pretende-se com este artigo levantar, no universo corporativo, como a resiliência poderá contribuir de forma eficaz no desenvolvimento das lideranças, das equipes e das organizações, não só de resistir à adversidade, mas também de utilizá-la em seus processos de desenvolvimento pessoal.

A resiliência tem agregado importante valor para enfrentar os processos de adversidade. Como já citado trata-se da capacidade que as pessoas têm de atravessar situações de crise e de adversidades, de cunho empresarial, social ou familiar, superando-as e delas saindo fortalecidos, transformados positivamente.

A ferocidade da globalização, as novas tecnologias, a falta de emprego, a carência de valores éticos e morais acabam por gerar um mal-estar dentro das instituições, bem como diferentes problemas sociais e de saúde nas pessoas. O estresse profissional é uma realidade percebida nos dias de hoje, nas mais diversas áreas e setores do mercado de trabalho e, diversamente do que muitos podem imaginar, não está limitado aos profissionais que desempenham altos cargos em grandes empresas. O problema está presente nos mais distintos níveis hierárquicos, em empresas de todos os portes e se intensifica à medida que se agigantaram as responsabilidades, cobranças, pressão laboral, competitividade, estafante jornada de trabalho, características muito típicas do mundo globalizado. A essa luz, deve-se questionar o modo como manter a qualidade de vida e o equilíbrio emocional.

O profissional resiliente é aquele que se recupera e se molda a cada "deformação", ou seja, obstáculo situacional. O equilíbrio humano é análogo à estrutura de um prédio: se a pressão for superior à resistência, aparecerão rachaduras. No caso do homem, o comparativo poderia se referir às doenças e lesões, por exemplo. Em meio às mais diferentes doenças psicossomáticas manifestadas no sujeito que não possui resiliência, estão não somente o estresse, mas doenças graves como a gastrite, e até a síndrome do pânico, aí incluídos ainda problemas como vaginites, doenças intestinais, hipertensão arterial, entre outras enfermidades.

Durante o ciclo de vida natural, é imperativo o indivíduo desenvolver a resiliência para conseguir ultrapassar as passagens com ganhos, nas diferentes fases: infância, adolescência, juventude, fase adulta e senilidade. A pessoa que possui resiliência desenvolve a competência de reconstruir-se e moldar-se novamente a cada obstáculo, a cada desafio. Se transpusermos o raciocínio para o cotidiano, poderemos observar que, quanto mais resiliente for o sujeito, haverá menos doenças e perdas, e mais desenvolvimento pessoal será alcançado.

Um sujeito submetido a situações de estresse, que tem sabedoria para vencer sem lesões severas, analogicamente falando, sem "rachaduras", é um resiliente. Já o profissional

que não possui resiliência é o chamado "*homem de vidro*", que se "*quebra*" ao ser submetido às pressões e situações estressantes.

“A idéia de resiliência pode ser comparada às modificações da forma de uma bexiga parcialmente inflada, se comprimida, adquirindo as formas mais diversas e retornando ao estado inicial, após pressões exercidas sobre a mesma.” (Dr. Alberto D'Auria: 2005)

A resiliência consiste em equilíbrio entre a tensão e a habilidade de lutar, além do aprendizado adquirido com entraves, limitações, sofrimentos. Em outras palavras, é atingir diferente nível de consciência. Toda organização deve se preocupar com a resiliência de seus profissionais, uma vez que o indivíduo que não possui ou não desenvolve a resiliência, está passível de sofrer severas conseqüências, que vão da queda de produtividade ao desenvolvimento das mais diversas patologias psicossomáticas.

É comprovada a desigual reação que os seres humanos têm perante o desemprego, perante as mudanças profundas que precisam fazer em sua vida, e a resiliência tem agregado importante valor para enfrentar os processos de adversidade. Desse modo, faz-se necessário desenvolver alguns aspectos que guardam com a resiliência, em meio a eles se pode enfatizar a auto-estima, ou seja, procurar desenvolver sua inteligência intrapessoal, que é a base da resiliência. Pode-se mencionar, por igual, a criatividade, a sensibilidade, o sentimento de aceitação incondicional, o humor, o saber olhar para o seu interior, habilidades sociais desenvolvidas, aspectos estes característicos e necessários para o bom desempenho de um líder, pilares fundamentais para o desenvolvimento da resiliência.

Os estudos sobre a resiliência ainda não apresentam precisão quanto a definir se algumas pessoas nascem com a resiliência ou se algumas situações vivenciadas influenciam seu desenvolvimento nas pessoas. Entretanto, vários estudiosos estão investindo na capacidade de promover a resiliência, obtendo resultados satisfatórios.

Buscou-se, em alguns teóricos, o que existia de comum em relação aos indivíduos considerados resilientes. Fadiman e Frager (1979) (apud Tavares, 2001) enfatizam que Maslow designou "auto-atualizadoras" as pessoas que superaram sem traumas questões de grande sofrimento. Sobre elas afirmou:

“As pessoas auto-atualizadoras estão, sem nenhuma exceção, envolvidas numa causa estranha à própria pele, em algo externo a si próprias; têm percepção mais eficiente da realidade, têm aceitação (capacidade de amar) a si mesmas, aos outros e à natureza. São espontâneas, concentram-se mais nos problemas e menos no próprio ego; são mais compreendidas; têm autonomia e independência em relação à cultura ao meio ambiente; têm relações interpessoais mais profundas e internas; têm estrutura de caráter mais democrático; têm

senso de humor, discriminam entre meios e fins, bem e mal; são mais criativas.” (p.32)

Negar que a resiliência é fenômeno que pode ser promovido é ignorar todos os estudos referentes ao comportamento humano, ensejando extrema importância ao meio em que os indivíduos vivem, e privilegiar o senso comum baseado na premunção e no destino. É acreditar que cada um, ao nascer, já trás consigo toda a sua trajetória de vida definida. Partindo deste pressuposto, nenhuma estratégia poderia influenciar o indivíduo a transformar sua realidade.

Costa (1995) é um dos estudiosos que acredita que a resiliência não é privilégio somente de alguns. Não é o caso de uns nascerem resilientes, e outros não.

“O estudo sistemático da resiliência nas pessoas e nas organizações revelou que ela não é uma qualidade única e extraordinária, característica intransferível de um grupo especial de pessoas. Não. 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.” (p.12)

Desenvolver, portanto, a resiliência em um grupo consiste em conhecer sua história, procurar analisá-lo no contexto, para então intervir de maneira apropriada, buscando as razões capazes de motivá-lo e fortificá-lo.

Vicente (1995)² também argumenta que a resiliência pode ser promovida. Ela determinou a existência de três fatores que promovem a resiliência: o modelo do desafio, vínculos afetivos e sentidos de propósito no futuro.

O modelo de desafio é bastante identificado em pessoas resilientes. Segundo Vicente, eis as características centrais encontradas nesse modelo: o reconhecimento da verdadeira dimensão do problema; o reconhecimento das possibilidades de enfrentamento e o estabelecimento de metas para sua resolução (p. 8). Sobre os vínculos afetivos, diz Vicente:

“A existência de vínculos afetivos é também considerada como um fator importante para promoção da resiliência. A aceitação incondicional do indivíduo enquanto pessoa, principalmente pela família, assim como a presença de redes sociais de apoio permite o desenvolvimento de condutas resiliente.” (Vicente: 1995, p. 9)

Vicente, ainda enfocando o sentimento de propósito no futuro, identificou que, não bastasse o sentimento de autonomia e de confiança, encontraram-se características como

² As citações sobre Vicente (1995), foram coletadas a partir do texto de MONTEIRO, Denise Schulthais dos Anjos et al. *Pedagogia em Foco*, Vitória, 2001. www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam01.htm Acesso em 5 de set. 2003.

expectativas saudáveis, direcionamento de objetivos, construção de metas para alcançar tais objetivos, motivação para os sucessos e fé num futuro melhor.

Para se tornar resiliente, o líder de sucesso do Terceiro Milênio deve sempre se incluir na situação-problema, e não se questionar o porquê de o advento negativo fazer parte de sua vida. Busca criar significado para sua realidade de vida, pois ela lhe dará a perspectiva de um futuro melhor,

Costa (1995) alerta que o aprendizado da resiliência, mais que pelo discurso das palavras, ocorre pela prática e vivência, pelo curso dos acontecimentos que as pessoas incorporam a capacidade de resistir à adversidade, utilizando-a para seu crescimento pessoal, social e profissional.

A liderança precisa ser flexível, resiliente, hábil para adaptar-se rápida e permanentemente, com serenidade, à turbulência das crises.

Pessoas dinâmicas atuam em uma elevada celeridade de adaptação à mudança. Convivem com a ambigüidade e a incerteza sem perda do equilíbrio emocional e intelectual, e sem somatizar seqüelas à sua saúde física e psicológica. De fato, até aprendem a emanar satisfação em participar de um planeta em inalterável transformação. Incorporam, ao seu dia-a-dia, mentes e corações, o transitório da vida. E se tiverem que retroceder posteriormente determinado insucesso, de volta à circunstância anterior, fazem-no com tranqüilidade, como componente do processo natural de oscilação da dinâmica das organizações e da sociedade.

Situações imprevistas e inesperadas proporcionam simultaneamente riscos e oportunidades. Assim um líder resiliente foca as oportunidades, mais do que a solução dos antigos problemas. O líder deve perceber claramente que o futuro das organizações está na exploração adequada das oportunidades, que o foco na solução dos problemas exaure os recursos da organização na procura pela recuperação do tempo perdido, fazendo-a regressar para um passado em que as oportunidades se foram, restando somente o legado dos problemas deixados pelo processo de mudança.

Adotar uma atitude negativa ou de depressão perante a crise bloqueia a capacidade do líder de tomar decisões e de implementar alternativas de ação. Desgasta suas energias pessoais e da equipe, com preocupações paralisantes vazias de resultados. O líder resiliente faz uma reflexão sobre a experiência vivida e aprende com ela, compartilha as aprendizagens com os demais membros da equipe, dialoga sobre estratégias e alternativas para aplicá-las a situações idênticas no futuro. Mais que isso: busca o consenso para a experiência vivenciada, explorando o maior número de percepções existentes na equipe, e procura identificar em meio

às diferentes opiniões o ponto de convergência ou a mediatriz comum com a qual todos concordam, sendo competente para integrar e orientar a equipe, na concretização de seus propósitos.

As rupturas na moral e na coesão da equipe, nas suas práticas e precedentes, nas normas e procedimentos confundem as pessoas e as desviam dos objetivos. O líder será capaz de tomar decisões mais eficazes se desenvolver um intenso sentimento compartilhado em equipe, pela busca obsessiva de efetivação das prioridades e de preservação da honestidade, da integridade dos valores essenciais, da cultura, do trabalho conjunto e solidário.

O líder de sucesso evita a confusão e anormalidades provocadas pelas rupturas, clarificando valores e redefinindo prioridades. Ele não se afasta do propósito comum, ainda que tenha que andar por percursos não desejados anteriormente. Ao deparar com obstáculos, trata de superá-los pela construção do consenso de soluções alternativas. Para uma liderança de sucesso não se pode perder de vista que a reflexão é o prefácio da ação. Dessa forma, um líder bem-sucedido mantém a serenidade para desfrutar o conforto de diversas alternativas de solução para a crise, antes de se arremessar a qualquer uma delas.

Tolerância à ambigüidade, abertura à criatividade e à inovação, capacidade de adaptação rápida e permanente à mudança são posturas que muito contribuem para desenvolver, individual e coletivamente, a flexibilidade, o foco no que é essencial e não somente no que é importante, a percepção das oportunidades, a aprendizagem partindo da experiência, a atitude positiva perante a vida, a aceitação das diferenças, a legitimação da tomada de decisão por consenso, a preservação dos valores e a manutenção do propósito comum original.

Elucida Wagner Siqueira (2005):

“Não há organização sem pessoas, pessoas se relacionando com outras pessoas para a consecução de objetivos. As pessoas são uma das características universais das organizações. Fazem parte da sua natureza. Os maus líderes não compreendem esta peculiaridade. Comportam-se como os médicos medievais: pretendem tirar as pessoas das organizações no pressuposto de acabar com os problemas, otimizar lucros e resultados, melhorar a produtividade, etc. Utilizam-se dos desvios do downsizing³, da terceirização, da reengenharia e da qualidade total, do enxugamento dos quadros, da redução dos níveis organizacionais e da demissão incentivada como os médicos da idade média – ou seriam curandeiros – praticavam a sangria para curar seus pacientes. Não há organização sem pessoas, assim como não há vida humana sem sangue. Matavam os seus pacientes por falta do fluxo da

³ *Downsizing* é a redução dos níveis hierárquicos em uma organização, com o objetivo de aproximar os níveis operacionais da alta direção.

vida, assim como os maus líderes liquidam o capital humano das organizações, diferencial competitivo na sociedade do conhecimento.”

A história da humanidade nos traz inúmeros exemplos de pessoas cuja resiliência foi fator essencial para a sustentação da própria vida e do sucesso na qualidade de líderes e empresários. Podemos citar a missão de Dalai Lama diante da tragédia que assolou o Tibet, quando invadido pela China; o empresário Walt Disney, que antes do lançamento de Pinóquio, em 1994, sofreu de inúmeras abordagens de sua equipe para desistir da produção do filme, atualmente considerado um dos melhores desenhos animados já produzidos em todos os tempos. Podemos também listar nosso Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, por toda sua trajetória até assumir a presidência; Silvio Santos, que de camelô se transforma em um dos maiores empresários do ramo televisivo; Samuel Klein, que vendia produtos de porta em porta e hoje é líder no setor varejista.

O que essas pessoas têm em comum é a capacidade de estar diante de um destino que não pode ser transformado e, assim mesmo, ascendem além dos limites que lhe são conferidos, transformando o que seria uma tragédia, em vitória.

Outro exemplo que se pode referendar como pessoa resiliente é Vitor Frankl, um dos sobreviventes do campo de concentração de Auschwitz. Vitor Frankl reforça tudo o que se diz sobre as características dos resilientes. Em seu livro "Em Busca de Sentido", relata sua própria experiência, conforme cita Bocalandro (2003):

“(...) enquanto muitos se deixavam morrer abatidos pela dor, pela depressão, pelas doenças e desesperança, outros, como ele, passando por fome, privações, humilhações, doenças e toda a sorte de maus tratos, conseguiram sobreviver apesar de toda essa situação difícil. Ele, analisando o que viveu e viu, chega também a algumas conclusões sobre os sobreviventes. Todos tinham 'um sentido', uma motivação para continuar vivos; fala da importância do amor, senso de humor, do riso, da capacidade de ajudar os outros, de não estar centrado só em si mesmo, mas voltado para o que pode ser feito, no aqui e no agora para o outro.” (p.7)

Frankl deu inúmeros depoimentos sobre suas observações, revelando que ter percebido que, de todos os prisioneiros, os que melhor conservavam o autodomínio e a sanidade eram aqueles que tinham forte senso de dever, de missão, de obrigação, fosse esta relacionada com a fé religiosa, com uma causa política, social ou cultural. Esse senso de

dever poderia também ser em relação a um ser humano individual. O que mantinha muito destes prisioneiros vivos era a esperança do reencontro com as pessoas que estavam fora dali.

Carvalho (2000) analisou as três razões que Viktor Frankl tinha para manter-se vivo: "*sua fé, sua vocação e esperança de reencontrar a esposa*".(p.9),⁴

Vários estudos revelam que, a partir da promoção da resiliência ,as pessoas apresentam: capacidade de resolver problemas, autonomia, controle interno, boa auto-estima, empatia, desejo e capacidade de planejamento e senso de humor.

Uma observação oportuna é que essas pessoas, em vez de saírem traumatizadas depois de serem submetidas a grandes problemas, sentem-se, ao contrário, mais competentes para encarar os desafios inerentes às crises.

As pessoas resilientes enfrentam um desafio, diferentes dos que não são, porque projetam nele o sentido de lutar pela consistência de seus sentimentos; enfrentam as situações com bom humor, e fazem do amor incondicional que evidenciam pela vida e pelas pessoas à sua volta o motor de sua sobrevivência e da auto-superação.

Cecilia Pinaffi reforça esse pensar:

“Pessoas resilientes conseguem ‘fazer do limão uma limonada’, ‘vender lenços enquanto todos choram’, rir de suas próprias limitações. Essas pessoas, sejam grandes líderes ou simples cidadãos, conseguem ver na vida muito mais do que trabalhar para pagar contas, para agradar seus chefes ou acionistas, garantir fama e reconhecimento. Essas pessoas trabalham por si mesmas, e pela humanidade que criam ao redor de si, ignorando outras, criadas por pessoas cujo único significado da vida se encerra no dia após o outro.”.

A resiliência tem uma grandeza ética que não pode ser negada. Ela só existe quando existe esperança no futuro e um sentido que anuncia uma meta, um horizonte ético que nos impulsiona para a frente. Ela é entendida como a habilidade de enfrentamento e de fortalecimento diante da diversidade. Indispensável para o líder empresarial tornar mínimas as conseqüências negativas da adversidade e elevar ao máximo sua capacidade para funcionar num mundo complexo e potencialmente antagônico.

Dessa forma, pessoas resilientes sonham alto, e seus sonhos envolvem outras pessoas, que se inspirarão com seus exemplos de humanidade e senso coletivo.

⁴ Apud BOCALANDRO, 2003.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Rosley Sulek Buche. *A arte de ser flexível promovendo a resiliência*. www.psicologia.org.br/internacional/pscl51.htm, publicado em: 04 de dez de 2003.
- _____. (2005). *Jogos, brinquedos e brincadeiras e resiliência*. Caderno de Publicações UNIVAG: Educação e Sociedade, Várzea Grande.
- _____. (2004). *O lúdico na formação superior atuando na promoção da resiliência*. Pesquisa Monográfica. Cuiabá: UFMT.
- _____. *Resiliência, a nova competência do líder de sucesso*. <http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=777>, publicado em: 07 de jan de 2006.
- BOCALLANDRO, Marina Pereira Rojas. *A resiliência na abordagem holística*. Disponível em: <http://www.pucsp.br/~clinpsic/resiliencia.htm> acesso em: 12 maio 2003.
- BOURDIEU, Pierre. (1983). *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.
- COSTA, Antonio Carlos Gomes. (1995). *Resiliência*. Pedagogia da presença. São Paulo: Modus Faciendi.
- CONSONI, Adelaide. *O brincar é parte integrante de todas as sociedades Humanas: o brincar e a resiliência*. <http://www.terravista.pt/BaiaGatas/2932/Confbogota.html>. Acesso em 14/10/2003
- D'AURIA, Alberto. Resiliência reduz riscos de doenças e melhora a qualidade de vida. http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/qualidade_de_vida/030203-resiliencia_alberto_dauria.shtm, Acessado em 10/12/2005.
- FADMAN, J. FRAGER. (1979). *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra.
- FLACH, Frederic. (1991) *A arte de ser flexível – Resiliência*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva.
- GOLEMAN, Daniel. (1995). *Inteligência emocional*. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. (1986). *Psicologia para Administradores*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- HUNTER, James. (2006). *Como se tornar um líder servidor – os princípios de liderança de o monge e o executivo*. São Paulo: Sextane.
- LINKERT, Rensis e LINKERT, Jane. (1979). *Administração de conflitos - novas abordagens*. São Paulo, Ed. McGrawHill.
- MIRANDA, Clara F. de MIRANDA, Márcio L. de. (1983). *Construindo a relação de ajuda*. 5. ed. Belo Horizonte: Crescer.
- MONTEIRO. Denise Schulthais dos Anjos et al. Resiliência e Pedagogia da Presença: intervenção sócio-pedagógica no contexto escolar. In.: BELLO, José Luiz de Paiva. *Pedagogia em Foco*, Vitória, 2001. www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam01.htm Acesso em 05 de set 2003.
- MUSSAK, Eugênio. (2003). *Metacompetência – uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. São Paulo: Gente.
- SIQUEIRA, Wagner. *Aumente sua flexibilidade à mudança*. <http://www.wagnersiqueira.com.br/opinioao/flexmud.htm>, Acessado em 10 de dez de 2005.
- TAVARES, José (org). (2001). *Resiliência e educação*. São Paulo: Cortez.
- YUNES, M. A. M. (2001) *A questão triplamente controvertida da resiliência em famílias de baixa renda*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.