

# O PAPEL DA RESILIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Ricardo Neves Nawai<sup>1</sup>  
Leticia Veiga Vasques<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho objetiva conhecer a aplicação da resiliência, que por sua vez tem se tornado a cada dia mais imprescindível dentro e fora do ambiente organizacional; uma vez que as pessoas estão sendo cobradas por resultados cada vez maiores, obrigando a lidar com um cenário de grandes mudanças em um curto prazo de tempo. A resiliência não se aplica somente em situações de crises/estresses, mas também em situações de sucesso. Conclui-se então que a resiliência é uma das principais competências para as pessoas diferenciar-se das outras, uma vez que a resiliência pode ser desenvolvida por qualquer pessoa. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica através de livros, sites e artigos que abordam o tema proposto.

**Palavras-chave:** Resiliência. Competências. Trabalho. Organizações.

## 1 INTRODUÇÃO

“Jamais se descobrirá nada se nós consideramos satisfeitos com as coisas já descobertas.” Lucius Annaeus Sêneca (4a.c. - 65 d.c), essa frase, é um bom ponto de partida para iniciar o estudo que nesse trabalho analisa a necessidade que nos dias de hoje está se ampliando cada vez mais.

Com o aumento significativo da população e a globalização tal abordagem se faz necessária, pois com a necessidade de sobreviver em um mercado cada dia mais competitivo e com resultados cada vez maiores. Além de tudo isso o estresse está cada vez mais presente entre as pessoas, gerando diferentes anomalias, podendo ser vivida como perigo ou desafio.

O mercado está exigindo respostas rápidas para atingir metas e objetivos, mas nem sempre as pessoas estão preparadas para enfrentar tal situação. Precisa-se voltar

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências da Computação – Unifenas. Pós graduando do curso MBA gestão estratégica do Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG, ano 2016. E-mail: nevesnawai@bol.com.br

<sup>2</sup> Orientadora. Mestra em Letras. E-mail: leticiavasques@unis.edu.br.

para o nosso estado natural, principalmente após uma situação de muito estresse. Esse voltar ao estado natural é chamado de Resiliência.

Percebe-se que a resiliência esteve presente desde a antiguidade, como podemos destacar os personagens bíblicos, Abraão, Moises e até mesmo o povo de Israel, que usaram a sua resiliência para esperar as graças de Deus.

Outro caso que podemos citar da história mais recente sobre a utilização da resiliência, são as comunidades africanas, as quais foram vítimas de rapto, escravidão e violências. Foram trazidas para o nosso país para serem escravas, transformando-as em “animal de trabalho”; até recuperar-se a sua dignidade e respeito na sociedade atual.

A resiliência não se manifesta somente frente à adversidade e perdas, também o sucesso excessivo põe a prova a capacidade das pessoas voltarem ao seu estado natural. Isso não quer dizer que uma pessoa com elevada resiliência não sofra com as perdas, sofre sim, mas seu sofrimento é curto. Sofrem diante das perdas, mas se recuperam tornando-se ainda mais fortes.

O presente artigo faz uma abordagem da importância da resiliência nos dias atuais. Assim se dá a luz ao seguinte problema: Qual a importância da resiliência para enfrentar situações adversas em nossa vida pessoal e profissional?

A escolha do tema foi motivada pela percepção da importância da resiliência no desenvolvimento e aperfeiçoamento como competências, dentro e fora das organizações. Neste contexto, a resiliência é a principal competência do século XXI.

Aprimorar a resiliência é um mecanismo de grande importância para as pessoas que pretendem enfrentar as dificuldades de cabeça erguida. Se faz necessário transformar a pressão em competência.

Esse estudo irá apontar a importância da resiliência na vida das pessoas e também o impacto da mesma dentro do cenário organizacional.

Assim, este propósito será conseguido mediante uma pesquisa bibliográfica, com livros, sites e artigos que abordam o tema proposto.

## **2 A ORIGEM E CONCEITOS SOBRE A RESILIENCIA**

Originária do latim, a palavra, *Resilio* significa retornar a um estado anterior, sendo utilizada, na Engenharia e na Física, para definir a capacidade de um corpo físico voltar ao seu estado normal, depois de haver sofrido uma pressão sobre si. Os

experimentos clássicos que proporcionaram a descoberta do construto resiliência foram realizados a partir da aplicação de determinada pressão a um fio, visando determinar sua deformação elástica; quando cessava a pressão, o material voltava à sua condição original (YUNES, 2003). Ela é utilizada pela física desde 1807, primeiramente pelo cientista Thomas Young. Mas a resiliência segundo Carmelo (2008, p. 49 e 50) ultrapassou as fronteiras da Física, sendo utilizada também nos campos da Medicina, da Psicologia, e agora da Administração.

Para a Medicina, resiliência é conceituada como a capacidade de um organismo recuperar-se eficazmente de algum acidente ou trauma.

Para a Psicologia, o conceito é utilizado para definir um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam os indivíduos manifestarem o máximo de inteligência, saúde e competência em ambientes de complexidade, instabilidade e pressão. (CARMELO, 2008, p 49)

A pioneira a tratar o tema “resiliência” na psicologia foi Werner e Smith através da publicação *Vulnerable but invincible* (Vulnerável, porém invencível) em 1982, originária de estudos longitudinais desenvolvidos no Kauai. Mas como podemos perceber que o termo “resiliência” ainda não era utilizado, utilizava-se o termo invulnerabilidade para descrever essa competência. Entretanto com o avanço das discussões é que se propôs a incorporação do termo resiliência. Conforme Dyer e McGuinness (1996), a resiliência passou a ser vista como um processo pelo qual as pessoas são capazes de se recuperar das adversidades experimentadas e seguir em frente com suas vidas. (apud COIMBRA & MOARES, 2015, p. 60)

No campo da Administração, o conceito de resiliência é utilizado desde 1974, quando o consultor Daryl Conner formou o ODR Inc, uma companhia de pesquisa e desenvolvimento que examinou a dinâmica da resiliência humana em cenários organizacionais.

De acordo com (Coimbra & Moraes, 2015, p. 60), contudo, mesmo após todo esse período de expansão do conceito de resiliência e sua consequente inclusão em outras áreas do conhecimento, não houve a incorporação de uma definição “precisa” do que é resiliência. Nesse sentido, Yunes e Szymanski expõe:

[...] Sua definição não é clara e nem tampouco precisa quanto na física ou na engenharia (e nem poderia ser), consideradas a complexidade e a multiplicidade de fatores e variáveis que devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos... Para apenas usar a metáfora poder-se-ia dizer que a relação tensão/pressão com a deformação-não-permanente do material corresponderia à relação situação de risco/estresse/experiência adversas com respostas finais de adaptação/ajustamento no indivíduo, o que ainda nos parece bastante problemático, haja vista as dificuldades em esclarecer o que é risco e adversidades, bem como a adaptação e ajustamento. (apud COIMBRA & MORAES, 2015, p. 60).

Segundo Paulo Sabbag (2012, p 14 e 15), geralmente as crianças possuem elevada resiliência, e quando sofrem por qualquer motivo, facilmente e rapidamente dissipam as suas emoções negativas. Já os adolescentes de elevada resiliência apresentam uma adolescência menos tumultuada e conflituosa, ariscando até mesmo dizer que a atração por drogas seja pertinente aos jovens de reduzida resiliência. A resiliência tem papel relevante na maior parcela da vida das pessoas.

Já para Guzzo (2015) adolescentes e jovens que participam atividades extraescolares, e que possuem em seu círculo de amizade pessoas com quem eram capazes compartilhar confiança, conseguiam superar as adversidades, ou seja, desenvolviam ações resilientes.

### **3 A CORRELAÇÃO ENTRE RESILENCIA E COMPETENCIAS INDIVIDUAIS**

Competência é o substantivo feminino com origem no termo em latim *competere* que significa uma aptidão para cumprir alguma tarefa ou função. Também é uma palavra usada como sinônimo de cultura, conhecimento e jurisdição. Já o dicionário Dicio, competência significa, Atribuição, jurídica ou consuetudinária, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos: competência de um tribunal. Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista.

Ultimamente o termo competência entrou no contexto acadêmico e empresarial, associando diferentes instancias a nível de pessoas (competências dos indivíduos) e das organizações (*core competences*). (FLEURY, FLEURY; RAC, 2001).

Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. (apud, FLEURY; FLEURY; RAC, 2001).

Diante da explanação acima, fica a seguinte pergunta: Como adquirir essa tal competência?

A aprendizagem segundo o dicionário Dicio significa: Ação, processo, efeito ou consequência de aprender, aprendizado. A duração do processo de aprender; o tempo que se leva para aprender. O exercício inicial sobre aquilo que se conseguiu aprender; experiência ou prática. Como o coloca Izaquierdo (1997), o indivíduo é exatamente só aquilo de que se lembra; eu sou quem sou porque me lembro de quem sou, porque sei quem sou. Se não nos lembrássemos de nada, não seríamos alguém; por isso é tão trágica a fase final da doença de Alzheimer, ou a ignorância do próprio eu. (Apud, FLEURY, FLEURY; RAC, 2001).

Fleury; Fleury; (2001) ressalta também, que existem duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista.

Modelo behaviorista: seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

Modelo cognitivo: pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos e comportamentais, como dados subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade. (FLEURY, FLEURY; RAC, 2001)

Segundo Paulo Sabbag (2012) para a obtenção da resiliência é preciso associar outros fatores (competências), que juntos formam diferentes estilos de resiliências como podemos ver a seguir:

- Auto eficácia:

Crença na própria capacidade de organizar e executar ações requeridas para produzir resultados desejados.

- Autoconfiança:

É o senso de valor atribuído a si mesmo; é o oposto da vitimização, no caso de adolescentes.

- Otimismo Aprendido:

É modo de encarar o mundo de forma positiva, considerando as dificuldades como temporárias, sem assumir para si as circunstâncias, o azar ou os atos de outros.

- Otimismo aprendido

É a capacidade de contrapor emoções positivas às negativas nos momentos difíceis.

- **Temperança:**

É a capacidade de regular as emoções em situações muito difíceis. Significa manter a serenidade ou frieza quando submetido a pressões. Destemperança é a perda de controle das emoções nessas situações, provocando a impulsividade.

- **Empatia:**

É a capacidade de compreender o outro em seu quadro de referência; portanto é a capacidade de colocar-se no lugar do outro, mantendo sintonia com seus próprios sentimentos e os do outro.

- **Competência social:**

Permite articular apoio de outros nas situações adversas, seja para obter ajuda, seja para não sentir-se desamparado.

- **Proatividade:**

É a propensão agir frente a situações adversas. Reatividade ao contrário, é a propensão a apenas reagir as situações. Envolve iniciativa mesmo em situações de risco e incerteza.

- **Flexibilidade mental:**

Deriva da maior tolerância a ambiguidades. Os de baixa resiliência insistem teimosamente em táticas mesmo quando não efetivas; os flexíveis persistem, tentando novas táticas de forma pragmática e criativa.

- **Solução de problemas:**

Capacidade de diagnosticar problemas, planejar soluções e ter iniciativa de agir. É uma visão prática das situações.

- **Tenacidade:**

Capacidade de suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.

Cada indivíduo possui diferentes competências, quanto maior as competências de um indivíduo maior será a sua resiliência.

### **3.1 Escalas para avaliar a resiliência**

Segundo Paulo Sabbag (2012, p. 26), o conceito de resiliência teria pouca aplicabilidade se não fosse possível mensurá-la em indivíduos, mas a questão de como medir a resiliência não é tarefa simples. Se a resiliência é uma capacidade de adaptação, seria necessário avaliar as respostas reais e não presumidas em um grande conjunto de

situações adversas. Mas isso não é viável. Daí a preferência por escalas baseadas em comportamentos presumidos diante de situações usuais. Ressalta ainda que é melhor uma medida imperfeita que a ausência de medidas.

Nos últimos tempos foram criadas no mínimo cinco escalas para aferir resiliências em adultos, a seguir:

1ª – Escala de Wagnild (2009): criada em 1993, é a escala mais antiga e aplicada, embora não seja consagrada, contém 25 perguntas e resulta em cinco fatores: Perseverança; Equanimidade (calma, bom humor e emoções sob controle); propósito de Vida; Autoconfiança; Solidão existencial; Paulo Sabbag (2012, p 26)

2ª – Escala de Connor-Davidson (CD-RISC): criada em 2003 na perspectiva da resiliência frente a mudanças organizacionais, contém 25 itens e é composto de: Competência pessoal; Confiança em seus instintos; Aceitação positiva de mudanças; Controle; Influência espiritual; Paulo Sabbag (2012, p 27)

3ª – Escala Resilience Scale for Adults (RSA): contém 37 perguntas em escala de cinco pontos e revela cinco fatores (AHERN et al., 2006): Competência pessoal; Competência social; Coerência da família; Apoio social; Estrutura pessoal; Paulo Sabbag (2012, p 27)

4ª – Escala Brief Resilience Scale (BRS): contém apenas seis perguntas, e mede apenas a capacidade de recuperação pós-estresse, composta de: Atributos pessoais; Relações sociais; Enfrentamento (coping); Saúde; Paulo Sabbag (2012, p 27)

5ª – Escala Resilience Quotient (RQ): criada por Reivich e Shatté (2008), essa escala considera sete habilidades: Regulação de emoções; Controle de impulsos; Empatia; Otimismo; Análise causal; Auto eficácia; Alcance de vida. Paulo Sabbag (2012, p 27)

O autor Paulo Sabbag desenvolveu uma escala (ERS – SABBAG) voltada para a realidade brasileira, onde ele adaptou a nova escala com base nas escalas anteriormente descritas. A escala contém 40 questões relacionadas aos construtos a seguir: Auto Estima; Auto Eficácia; Otimismo; Temperança; Empatia; Competência Social; Proatividade; Flexibilidade; Solução de Problemas; Tenacidade.

Figura 1 – Comparação entre escalas para aferir resiliência

ERS	WAGNILD	CD-RISC	BRS	RQ
Autoeficácia e autoconfiança	Autoconfiança Propósito de vida		Estrutura pessoal	Autoeficácia Alcance de vida
Otimismo aprendido		Aceitação positiva de mudanças		Otimismo
Temperança	Equanimidade	Confiança, tolerância a afeições negativas		Regulação emoções Controle de impulsos
Empatia				Empatia
Competência social			Competência social Apoio social	Relações sociais
Proatividade				
Flexibilidade mental				
Solução de problemas			Competência pessoal	Enfrentamento Análise causal
Tenacidade	Perseverança	Competência pessoal e tenacidade		
	Solidão existencial	Controle e influência espiritual	Coerência da família Saúde	

Fonte: Paulo Sabbag (2012, p 33)

Percebe-se que cada escala de resiliência foram utilizados diferentes fatores para avaliar o grau de resiliência de cada indivíduo.

### 3 DESENVOLVENDO A RESILIÊNCIA NO CENÁRIO CORPORATIVO

Dentre os autores que trabalham com o tema da resiliência, Eduardo Carmello (2008), apresenta os níveis da resiliência no campo da Administração. Para o autor existe um roteiro básico de aplicação da resiliência nas organizações, primeiramente se faz uma análise da situação, identifica como a empresa está se adaptando, define o tempo para se promover as mudanças e cria-se uma solução resiliente a partir das necessidades e oportunidades que a empresa pode vir a obter com as mudanças.

Durante a aplicação da resiliência nas organizações, Carmello (2008, p.54), verificou que o conceito de resiliência pode assumir características diferentes dependendo da situação em que estiver sendo aplicada, sendo definidas pelo autor através de três conceitos, ou níveis:

Quadro 1 – Níveis de resiliência

Resiliência nível 1 (RN1)	Resiliência nível 2 (RN2)	Resiliência nível 3 (RN3)
Recuperar-se de traumas e adversidades	Tornar-se mais flexível, fluido, “leve”, consistente e Econômico.	Crescer e fortalecer-se, mesmo em ambientes de mudança.

Fonte: CARMELLO (2008, p.54)

Todavia, estes não são os níveis máximos da resiliência, encontra-se um novo estágio de maturidade da resiliência, onde o indivíduo deixa de ser “passivo” onde até então ele esperava que uma situação adversa acontecesse para que ele pudesse dar o melhor de si para sair da situação para ser “ativo”, onde ele se antecipa a situação promovendo as suas habilidades antes mesmo que a adversidade aconteça.

Resiliência nível 4 (RN4): antecipar acontecimentos, produzir congruência e transformar a realidade. (CARMELLO, 2008, p.55)

Carmello (2008, p. 56) aborda o conceito de resiliência estratégica para falar sobre a capacidade das organizações, equipes ou profissionais manterem-se atualizados e conectados com as expectativas do mercado.

Neste sentido, expõe Gary Hamel: a resiliência é:

“a capacidade de se antecipar – e se ajustar – continuamente a profundas endências seculares capazes de abalar de forma permanente a força geradora de lucros de um negócio. A capacidade de reinventar modelos de negócios e estratégias de forma dinâmica à medida que mudam as circunstâncias”. (apud CARMELLO, 2008, p. 56)

A essência da resiliência não está apenas em antecipar as mudanças, mas em criar coerência e alinhamento estratégico e no campo organizacional, “coerência” refere-se à capacidade que a empresa tem de direcionar suas ações habituais de maneira lógica com a missão, visão, valores e estratégias utilizadas, impactando de forma positiva a imagem da organização. Neste sentido, expõe Rosabeth Moss Kanter:

As gigantes globais que estudamos estão operando com um modelo distinto daquele que a maioria poderia esperar de uma multinacional. Nessas organizações, não é a mão de ferro sagaz da estrutura que garante a coerência, mas os valores que, comuns a todos, se convertem em operações por meio de padrões que são aceitos pelo pessoal por garantirem autonomia, flexibilidade e auto-expressão. Essa abordagem permite à empresa unificar geográfica e culturalmente uma equipe diversa e nortear suas decisões no dia a dia. Além disso, inspira níveis muito mais altos de criatividade, gerando mais inovações de impacto. (apud CARMELLO, 2008, p. 57)

Para Carmello (2008, p. 62) a resiliência estratégica tem se tornado altamente atrativa no mundo organizacional, pois precisa se antecipar às mudanças, criando soluções que os clientes necessitarão no futuro. Carmello (2008, p. 83) apresenta algumas características predominantes em pessoas resilientes e enfatiza que “não somos resilientes, mas estamos resilientes. Temos diferentes graus de resiliência para diferentes situações”, que são:

Protagonismo é característica de quem se inclui na situação e se torna corresponsável e peça essencial no alcance de resultados. Criatividade é uma característica de quem atua no sentido de ter novas ideias, inovando e buscando novas soluções. Gosto por mudanças é uma característica de pessoas abertas e que se interessam por inovação. Elevada auto estima é comum a quem respeita, valoriza ama a si mesmo. Elevada auto eficácia é pertinente a quem se organiza e realiza ações para atingir o resultado desejado. Senso de humor é uma pessoa que é capaz de expressa verbal e corporalmente e de elementos hilariantes e prazerosos para si e para os outros; o equilíbrio emocional.

Para o autor, um resiliente o protagonista, é seu propósito; e o coadjuvante, suas competências e características manifestada, que servem para que se concentre energias, próprios propósitos ou objetos e a circunstância para aprender ou fortalecer as competências necessárias que levarão à concretização de seus projetos. No campo organizacional cita quatro elementos que podem auxiliar no fortalecimento do indivíduo, equipe e empresa, de forma a maximizar o potencial e minimizar as irregularidades (CARMELLO, 2008, p. 87-92):

1º- O desafio é um modo diferente de encarar a realidade e descobrir estratégias mais eficazes, aumentando a capacidade de enfrentar situações de imprevisibilidade. O profissional percebe-se competente e preparado para enfrentar novas metas e estratégias. Na maioria das vezes as pessoas utilizam o modelo de dano, que é o contrário ao do desafio, se posicionam como vítimas e têm dificuldade para reconhecer suas responsabilidades. O indivíduo resiliente deixa as interpretações catastróficas ou as positivistas e tem uma análise crítica e real da situação, aperfeiçoa suas energias, reconhecendo problemas e limitações a enfrentar, além de comunicar seus sentimentos e ideias de maneira clara e objetiva. A capacidade de organizar e reorganizar os métodos e estratégias, quantas vezes forem necessárias, também é considerada pelo autor característica indispensável para uma atitude resiliente;

2º - Vínculos significativos: as questões mais importantes da resiliência é uma das menos exploradas, as pessoas se recompõem mais rapidamente quando vivenciam relações de respeito, empatia e comunicação aberta. É perceptível a diferença entre as equipes resilientes que estreitam as relações de confiança e respeito, a liberdade, a responsabilidade, a confiança devem ser mais que palavras expostas em reuniões. Os Resilientes preocupam-se com a construção de canais abertos de comunicação, com ambientes suficientemente maduros, honestos, com alta qualidade das relações;

3º - Mente solucionadora: quem tem a energia focada para resolver assuntos. O resiliente é objetivo e valoriza as informações para tomar decisões e criar ações que impactar problemas ou inovações;

4º - Sobre sentido de propósito e futuro, Carmello (2008, p. 94) diz que são palavras de destaque relevante na literatura da resiliência, é o que leva os sobreviventes à razão de permanecerem em ambiente horrível, sobreviver.

Os resilientes, segundo o autor, conseguem achar um sentido para toda a adversidade. Muitas pessoas ao passarem por mudanças têm a sensação que o mundo vai acabar, mas percebem que a vida é maior que isso. Carmello (2008) avalia os processos de resiliência semelhantes ao processo de coping, modelo criado por Folkman e Lazarus (1980), traduzido para a língua portuguesa por expressões como: “formas de lidar com”, ou “estratégias de confronto”. As respostas às situações indutoras de stress, segundo Tavares (2002, p. 81) depende das experiências do indivíduo e da capacidade de resolver problemas. A eficácia do controle do estresse e do coping são fundamentais para a saúde e bem estar dos indivíduos. Carmello (2008) ressalta que a resiliência estimula líderes e colaboradores a se empenharem para resolver tal situação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização dos estudos sobre a resiliência no desenvolvimento de competências individuais, análise bibliográfica do assunto em discussão, verificou-se que a resiliência existe em cada pessoa, umas com mais e outras com menos; todavia é necessário potencializar os pensamentos e coragem para utiliza-las no momento de necessidade.

É utilizando a resiliência que os profissionais de hoje conseguem driblar as dificuldades e encontrar meios de atender aos desafios que aparecem no dia a dia. Essa competência faz a diferença de um profissional de outro, principalmente em momentos

de crise. As empresas deveriam reconhecer a resiliência como meio de avaliação na distribuição de bônus; pois profissionais resilientes em ambientes de estresse são capazes de propor pensamentos inovadores fazendo com que a empresa saia menos “ferida” da crise.

A resiliência é competência que ajuda as pessoas a enfrentar as novas exigências tanto negativas quanto positivas em suas vidas.

Este trabalho sobre a resiliência é apenas um ponto de vista superficial, que buscou apontar um norte para as futuras discussões sobre o tema.

## **THE PAPER OF RESILENCY DEVELOPMENT OF INDIVIDUAL SKILLS**

### **ABSTRACT**

This study aimed to know the application of resilience, which in turn has become increasingly more essential day in and out of the organizational environment; since people are being charged for increasing profits, forcing to deal with a backdrop of major changes in a short period of time. Resilience does not apply only in situations of crisis / estresses but also in successful situations. It was concluded that resilience is one of the core competencies for people to differentiate themselves from the others, since resilience can be developed by anyone. We used the literature through books, websites and articles that address the theme.

**Keywords:** Resilience. Skills. Job. Organizations.

### **REFERÊNCIAS**

CARMELLO, E. **Resiliência:** a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008

COIMBRA & MORAIS, R. N. **A Resiliência em Questão:** perspectivas teorias, pesquisa e intervenção. Porto Alegre: Artmed, 2015

DICIONARIO ONLINE DE PORTUGUES, Disponível em <<http://dicio.com.br/competencia>>. Acesso em 15 de janeiro de 2016.

DICIONARIO ON LINE DE PORTUGUES, Disponível em <<http://dicio.com.br/aprendizagem>>. Acesso em 15 de janeiro de 2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

SABAG, P. **Resiliência: Competências para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional**. São Paulo: Elsevier, 2012

YUNES, M. A. M. **Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família**. Revista Psicologia em Estudo, 8, 75-84, 2008