



RICCARDA ZEZZA

TRANSILIÊNCIA

VOCÊ JÁ É MUITO MAIS
DO QUE IMAGINA





TRANSILIÊNCIA VOCÊ JÁ É MUITO MAIS DO QUE IMAGINA

Il potere della transilienza – Trasferire le competenze tra i ruoli della vita

©2026 Riccarda Zezza

Autora | Riccarda Zezza

Tradução | Claudia Kubrusly

Revisão | Bruna Policarpo

Projeto gráfico e capa | Suiane Cardoso

Diagramação | Maurício Carneiro

Catálogo na publicação

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Z63t

Zezza, Riccarda

Transiliência: você já é muito mais do que imagina / Riccarda Zezza; Tradução de Claudia Kubrusly; Prefácio de Sergio C. Serapião; Posfácio de Tomas Chamorro-Premuzic. – São Paulo: Voo, 2026.

Título original: Il potere della transilienza – Trasferire le competenze tra i ruoli della vita

232 p., il.; 15,5 X 22,5 cm

ISBN 978-65-6216-016-1

1. Desenvolvimento pessoal. 2. Autoconhecimento. 3. Resiliência. I. Zezza, Riccarda. II. Kubrusly, Claudia (Tradução). III. Serapião, Sergio C. (Prefácio). IV. Chamorro-Premuzic, Tomas (Posfácio). V. Título.

CDD 158.1

Índice para catálogo sistemático

I. Desenvolvimento pessoal



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:

Editora Voo Ltda.

Rua Curupá, 428

São Paulo/SP – CEP 03.355-010

www.editoravoo.com.br





Aos meus filhos.







PREFÁCIO 9

INTRODUÇÃO: DANÇANDO COM COMPLEXIDADE 19

1 O PARADOXO DA IDENTIDADE: VIVENDO “EM PEDAÇOS” 31

1 UMA VIDA EM CONSTANTE MUDANÇA 33

Papéis e pertencimentos 35

2 PAPÉIS QUE SURGEM E PAPÉIS QUE MUDAM DURANTE AS TRANSIÇÕES 38

Os limites dos roteiros sociais 40

3 A LÓGICA DA ESCASSEZ: MUITOS PAPÉIS, POUCOS RECURSOS 43

Do eu “operacional” para o eu “reduzido” 45

4 O QUE A CIÊNCIA DIZ (EM VEZ DISSO) SOBRE A AUTOCOMPLEXIDADE 49

Em resumo: contra a tirania dos ditames internos 53

2 CONSCIÊNCIA – CONHECER: DESCOBRINDO E ATIVANDO TODOS OS “EUS” 55

1 ESTAMOS EM EQUILÍBRIO... OU ESTAMOS TRANSBORDANDO? 60

2 NOVOS DADOS PARA UMA NOVA VISÃO DA SOCIEDADE 63

Uma vida complexa é a norma humana 64

Então, quem somos nós? 70

3 TRANSILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: RISCO OU OPORTUNIDADE? 78

Em resumo: compor a vida de uma nova maneira 80





3	TÉCNICA – COMO SABER FAZER: APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA	83
1	ESTRUTURAS MAIS AMPLAS ABREM ESPAÇO PARA A AUTOCOMPLEXIDADE	85
	Conectando as partes de quem somos	88
2	A AUTOEFICÁCIA NECESSÁRIA PARA DESEMPENHAR MÚLTIPLOS PAPÉIS	91
	Expandindo o eu operacional	92
3	A TRANSILIÊNCIA REVELA UMA NOVA GEOGRAFIA DA IDENTIDADE	97
	Identidade ao longo do tempo: as descobertas	104
	Os papéis, quando nomeados, tornam-se recursos	107
4	IDENTIDADE É UM ESPAÇO DE APRENDIZAGEM: OS PAPÉIS DESENVOLVEM HABILIDADES	112
	As características são recursos em movimento	114
	Quem somos vem antes do que fazemos	118
	Em resumo: assumindo nossa identidade	122
4	AGÊNCIA – FAZER ACONTECER: A TRANSILIÊNCIA EM AÇÃO	123
1	RECURSOS TRANSILIENTES	125
	Supercaracterísticas e características exclusivas: a topografia do eu	131
	“Eu ensino a mim mesmo”: vozes de quem vivenciou a transiliência	137
2	POR QUE A TRANSILIÊNCIA É NECESSÁRIA: A GAIOLA DO CONTEXTO	144
	Transições “interrompem” padrões	147
3	NAVEGAR ENTRE CONTEXTOS POR MEIO DE COMPORTAMENTOS UNIVERSAIS	148
4	A FÓRMULA PARA A TRANSILIÊNCIA	154
5	CAPITAL IDENTITÁRIO QUE TRANSFORMA VIDAS	160
	Em resumo: a vida é uma escola de habilidades	166





5 RESISTIR OU TRANSFORMAR? A SOCIEDADE DA TRANSILIÊNCIA 169

1 ALÉM DA RESILIÊNCIA: UMA NOVA FORMA DE VIVENCIAR TRANSIÇÕES 172

2 A APRENDIZAGEM AO LONGO DE TODAS AS DIMENSÕES DA VIDA JÁ É UMA REALIDADE 179

O cuidado como competência, não como fraqueza 181

Educando sobre a complexidade da identidade 183

Transiliência e inteligência artificial: a oportunidade
de evolução conjunta 185

Transiliência para um novo conceito de valor humano 188

Em resumo: por que levar mais de nós mesmos para cada papel 191

CONCLUSÕES – NUNCA VOLTE A VER O MUNDO “COMO ANTES” 193

POSFÁCIO 199

EM PÉ SOBRE OS OMBROS DE GIGANTES 207

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 208

Identidade, eu e motivação 208

Autocomplexidade 210

Papéis, enriquecimento e transferência de recursos 210

Transições de identidade, narrativa e ameaça ao eu 211

Neurociência 212

Outras fontes 213







PREFÁCIO

Sérgio C. Serapião



O Brasil está mudando de rosto, de ritmo e de idade. Durante décadas, definimo-nos como o país do futuro, da juventude. Hoje, estamos vivendo uma revolução na distribuição demográfica, com aumento de mais de 30 anos de vida na expectativa de vida e queda na taxa de reposição. Na década de 1940, quando minha mãe nasceu, a expectativa do brasileiro não passava de 45 anos, e casais tinham em média 6,1 filhos.¹ Atualmente, nossa expectativa de vida caminha para os 80 anos e estamos abaixo da taxa mínima de reposição, o que faz com que já tenhamos mais pessoas de 60 anos do que abaixo de 12. E com a perspectiva de, nos próximos anos, a população começar a diminuir.

Isso cria uma necessidade urgente de repensarmos o que significa envelhecer, trabalhar e viver em sociedade. A obra *Transiliência*, de Riccarda Zezza, traz uma visão fresca e inspiracional nesse sentido. Afinal, não podemos mais insistir em dizer que o futuro pertence aos jovens, apenas. Assim como precisamos questionar o conceito de janela demográfica que se fechou antes de o país enriquecer, para não quedarmos fadados ao aumento das desigualdades e ao baixo crescimento econômico.

Precisamos nos conscientizar sobre o quão carregados de idadismo estão os pensamentos vigentes no último século. E questioná-los. Afinal, a parcela da população que chega aos 50, 70 ou 90 anos será apenas um fardo aos jovens? O que fazer com conhecimentos acumulados e sabedoria adquirida ao longo de uma vida inteira?

É nesse ponto que me conectei com o trabalho e a linha de pesquisa que Riccarda tem desenvolvido nos últimos anos: colocar potência nas experiências de vida. Diferentemente do entendimento comum de que

¹ IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Tábuas Completas de Mortalidade*. Rio de Janeiro: IBGE, [2025?]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html>; IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Série Histórica da Taxa de Fecundidade Total*. Rio de Janeiro: IBGE, [2026?]. Disponível em: <https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>. Acessos em: 12 jul. 2026.





envelhecer é sinônimo de obsolescência, as pesquisas lideradas por Riccarda trazem evidências de que profissionais seniores podem estar no ápice de sua complexidade identitária, de contribuição para a sociedade e no equilíbrio para se realizarem.

Para entender essa transformação, é importante questionar: afinal, o que significa envelhecer bem em um mundo que se recusa a envelhecer? Pesquisadores do Milken Institute identificaram os três principais desafios da longevidade: propósito, saúde e financeiro.²

Em paralelo, quando converso com pessoas em diferentes contextos, três temas invariavelmente emergem: conexão social, saúde e preocupação financeira — como continuar a sustentar a vida quando o ciclo profissional se encerra aos 40 e ainda tenho mais 40 anos de vida?

Ao liderar centenas de encontros com pessoas maduras pelo movimento LABoo,³ percebo que essas questões precisam ser analisadas em conjunto e, assim, entendemos que têm muito em comum. A extensão de tempo de vida sem revisão do nosso papel social gera inquietudes profundas:

“Tenho muito a contribuir, mas não encontro trabalho.”

“Por que minha empresa me incentiva a me aposentar aos 60 se eu me sinto jovem?”

“Aos 70, minha família diz que devo diminuir meu ritmo, mas sinto disposição e vontade de fazer novas descobertas.”

Essas vozes revelam um descasamento fundamental: ampliamos nosso tempo de vida, mas mantivemos nosso *chip* cultural sem atualização. Continuamos associando aos jovens força e criatividade, aos velhos fragilidades e doenças. Nossa cultura “jovem-cêntrica” persiste nessa visão dicotômica.

² <https://milkeninstitute.org/health/future-aging>.

³ <https://www.lab60.org/>.



Ao longo da vida, não somos uma coisa só. A narrativa corporativa nos obriga a vestir uma armadura, deixando de fora vivências pessoais. Brené Brown⁴ alcançou grande reconhecimento ao introduzir a necessidade de nos vulnerabilizar e sensibilizar em ambientes profissionais. Riccarda avança na discussão e traduz como, de forma invisível ao mercado, a vida real nos convoca a múltiplos papéis: somos pais equilibrando a vida com filhos e orçamento; somos filhos cuidando de pais que exigem cuidados; somos parceiros em relacionamentos duradouros.

Historicamente, esses papéis são tratados como distrações à produtividade. É aqui que o conceito de transiliência, de Riccarda Zezza, propõe uma virada profunda: a lição é a de que não há pausa no desenvolvimento humano. A vida é uma escola de competências.

A resiliência que nos ensinaram como importante para o sucesso pressupõe que somos o que somos e pede que suportemos a pressão. A transiliência parte do pressuposto de que nos transformamos por toda a vida e nos convida a transferir recursos e habilidades desenvolvidos em um papel para outros aspectos da vida.

Não se trata de suportar; trata-se de transformar.

A pesquisa de Riccarda se iniciou com estudo da parentalidade, em especial do papel e aprendizados que mães têm e que por consequência passam a ser levados para a vida profissional: liderança servidora, negociação de conflitos e gestão de crises. Nos últimos três anos, aplicamos esses conceitos para a longevidade, em parceria com FGV,⁵ em duas frentes: como o cuidado com pais idosos pode ser uma escola — paciência, resiliência emocional, decisões complexas sob pressão; como rela-

⁴ <https://brenebrown.com/book/daring-greatly/>.

⁵ SOUZA, Renato. Redescobrir o valor aos 50+. *GV-Executivo*, São Paulo, v. 25, n. 1, e94725, mar. 2026. Disponível em: <https://go.fgv.br/XDqQ51pS6IA>. Acesso em: 12 jul. 2026.





cionamentos duradouros podem nos ensinar — visão de longo prazo, flexibilidade, comunicação não violenta.

A transiliência nos convida a enxergar o profissional maduro para além de alguém com habilidades técnicas defasadas, passando a vê-lo como um indivíduo com “capital identitário” imenso.

Cada experiência relacional é uma disciplina desta escola da vida que nos ensina múltiplos exercícios e treinamentos em *life skills*. Em um mundo de inteligência artificial, competências como cuidado, empatia, intuição se tornam um grande diferencial.

No paradoxo do mercado de trabalho contemporâneo, avaliamos profissionais por meio de currículos, diplomas, certificações e entrevistas que focam em *hard skills* certificados e experiências em cargos e organizações. À luz da obra de Riccarda, percebemos uma avaliação míope desses elementos. As avaliações que nos trouxeram até aqui não serão suficientes para lidarmos com a nova realidade. Se, no passado, a força de trabalho essencialmente juvenil e as carreiras lineares poderiam ser verificadas com base nas trajetórias estritamente profissionais, ao transicionarmos para uma força de trabalho que no Brasil já tem média de idade de 38 anos⁶ e vivermos num mundo em constante transformação tecnológica, com alta demanda de requalificação e transição de carreira, parece ser de grande valia ampliar o olhar e passar a enxergar o indivíduo como um todo, no conjunto de sua vida e de sua capacidade de se adaptar e de traduzir experiências pessoais para o ambiente profissional e vice-versa.

O trabalho de Riccarda lança luz sobre as chamadas *life skills* — competências desenvolvidas ao longo da vida que, no contexto profissional, são frequentemente reconhecidas como *soft skills* — e cria possibilidades

6 IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*: Mercado de Trabalho. Rio de Janeiro: IBGE, 2026. Disponível em: ibge.gov.br. Acesso em: 12 jul. 2026.





para mensurá-las. Entre elas estão a capacidade de aprender continuamente, a inteligência emocional, a criatividade sob pressão e a habilidade de navegar pela ambiguidade.

Carreiras não lineares que tradicionalmente podem ser vistas como imperfeitas nessa nova forma de pensar podem ganhar potência. Aquele que precisou deixar a universidade para sustentar a família, que trabalhou em múltiplos setores não por ambição, mas por necessidade — esse profissional acumulou um portfólio de competências únicas. Podemos deixar de enxergar “lacunas” no currículo e passar a ver potência de adaptação.

Essa correção ou atualização da forma de enxergar experiências de vida ganha ainda mais potência em países desiguais como o Brasil, no qual uma garota parda que vive numa favela, com restrições financeiras e insegurança social, aprendeu o “se virômetro”, ou sua capacidade intuitiva e criatividade para sobreviver naquele ambiente. Essa garota possui um diferencial competitivo extraordinário — mas invisibilizado, pois, numa entrevista, precisa esconder o CEP, e suas “lacunas” no currículo. Ao adquirirmos capacidade de entender as habilidades únicas que ela desenvolveu nesse cenário, tais como ler pessoas, negociar, resolver problemas com recursos limitados, passamos a valorizar competências únicas adquiridas em situações de vida que universidades de primeira linha não conseguem simular.

Cada vez mais transiliência será necessária e valorizada. Vivemos numa era em que tecnologias se desatualizam rapidamente. O que era estado da arte há dois anos pode ser obsoleto hoje. Nesse contexto de volatilidade, a capacidade de aprender continuamente e transferir aprendizados para situações diferentes se torna fundamental. O conceito de “o que você vai ser quando crescer” ou de nos planejarmos para ter uma profissão para toda a vida não parece ser mais o caminho óbvio. O futuro exige aprendizes permanentes, capazes de transferir competências entre contextos radicalmente diferentes.





A educação formal não tem acompanhado essa velocidade de mudança. Precisamos criar novas formas de nos atualizar e nos conectar. O futuro tende a ser um mosaico de aprendizados que podem vir a ser curados e orientados por mentores experientes — aprendizados que virão de cursos formais, de *hobbies*, de experiências pessoais, de projetos paralelos, de comunidades de prática, de mentoria informal. O Centro de Longevidade de Stanford, em seu trabalho *New Map of Life*,⁷ aponta que precisamos reimaginar completamente o curso de vida. Um modelo muito mais fluido, em que aprendizado, trabalho, lazer e contribuição social se entrelaçam continuamente em detrimento da sequência tradicional de educação-trabalho-aposentadoria.

Isso significa que a carreira do futuro não tende a ser mais uma sequência linear de posições em empresas, e sim um portfólio diverso de experiências, cada uma contribuindo com competências transferíveis, cada uma ressignificando quem é cada indivíduo e o que ele constrói ao longo da vida. Entender essa dinâmica é fundamental.

Nesse sentido, profissionais maduros, que vivenciaram múltiplas transformações, podem vir a exercer o papel de mentores. Historicamente, chefes experientes aceleravam o desenvolvimento de jovens talentos por meio de conhecimento tácito. No futuro, esse papel pode ser realizado por uma pessoa que não necessariamente está hierarquicamente acima ou mesmo na mesma organização. A mentoria intergeracional se torna estrutural. Jovens profissionais poderão aprender com seniores como navegar na incerteza e manter equilíbrio em ambientes voláteis. Seniores, por sua vez, precisam continuamente se manter no tempo atual e ter fluidez com novas ferramentas.

Essa dinâmica exige novos modelos de organização e novos espaços de convivência multigeracional. Redes de aprendizagem bidirecionais nas

⁷ <https://longevity.stanford.edu/>.



quais experiência e inovação se encontram, em que o sênior é reconhecido como ativo estratégico. Enquanto IA automatiza tarefas, são os humanos que criam significado e propósito.

A realidade, porém, aponta que líderes e organizações ainda não despertaram para essa nova realidade. Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), a população acima de 40 anos continua excluída do mercado formal.⁸ De acordo com pesquisas da PwC (PricewaterhouseCoopers), uma das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo, 89% das empresas não desenvolvem modelos de carreira para 50+, mesmo reconhecendo que se destacam em diagnóstico e resolução de problemas.⁹ Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em 2040, mais de 50% da população em idade ativa terá mais de 45 anos.¹⁰

Quando vamos corrigir nossa miopia que enxerga na força de trabalho jovem a única alternativa? A resposta não está em simplesmente buscar uma recolocação no mesmo modelo que os formou. Está, sim, em promover uma profunda mudança de perspectiva sobre quem se é e o que se tem a oferecer. Isso exige redesenhar completamente como avaliamos, contratamos e desenvolvemos profissionais. Exige criar espaços para que trajetórias não lineares sejam vistas como riqueza, não como déficit. Exige aprender a ler um currículo não somente pelos cargos listados, mas também pelas competências transferíveis que cada experiência desenvolveu.

8 BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED): Relatórios mensais e anuais de admissões e desligamentos por faixa etária*. Brasília: MTE, 2026. Disponível em: www.gov.br. Acesso em: 12 jul. 2026.

9 PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Diversidade geracional nas empresas: mitos, realidades e caminhos para o futuro*. [S. l.]: PwC Brasil: FGV EAESP, 2024. Disponível em: pwc.com.br. Acesso em: 12 jul. 2026.

10 CAMARANO, Ana Amélia. *Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica*. Rio de Janeiro: IPEA, jan. 2002. 31 p. (Texto para Discussão, n. 858). Disponível em: ipea.gov.br. Acesso em: 12 jul. 2026.





Ler *Transiliência – você já é mais do que imagina* no contexto brasileiro é convite para uma potencial revolução sem armas. É momento de olhar para a nossa trajetória para além dos currículos, reconhecer maestria no trabalho invisível do cuidado, na potência forjada na adversidade, e levar essa “nova” informação para termos capacidade de enfrentar desafios sistêmicos do mundo contemporâneo.

Criar espaços de reinvenção de profissionais é imperativo. A capacidade de integrar sabedoria da experiência com novas demandas será grande diferencial das empresas do futuro. A identidade profissional, construída ao longo de anos em determinada função ou setor, pode se tornar uma âncora pesada em tempos de mudança. A transição para um novo ciclo de vida profissional demanda mais do que um currículo atualizado; exige uma reflexão sobre os próprios ativos, valores e competências para construir uma nova narrativa.

No futuro em que máquinas processam informações rapidamente, o que permanece verdadeiramente valioso é a capacidade humana de dar significado, orientar, conectar experiências em narrativas coerentes. Isso é exatamente o que sênior, que exercitou transiliência ao longo de décadas, pode oferecer — não como substituto da máquina, mas como seu parceiro.

A Geração X inaugura novo padrão: recomeços profissionais e realização a partir dos 50 anos. Não é fim da carreira; é começo de nova fase, em que profundidade substitui ascensão linear, impacto substitui status, autenticidade substitui performance.

Estamos diante de caminho ainda invisível para muitas pessoas: ressignificar os 30 a 50 anos acrescentados em nossa expectativa de vida, a partir dos 50, e que carecem de um plano, de um significado e uma possibilidade de realização. O que precisamos é desenvolver metodologias capazes de promover o redespertar da capacidade de sonhar



que tínhamos aos 20, mas que culturalmente se perdia conforme a idade avançava.

Nos capítulos que seguem, Riccarda Zezza nos guiará pelos mecanismos específicos dessa transiliência. Veremos como ela funciona na prática, em que contextos ela é mais poderosa, como indivíduos e organizações podem ativá-la. Este livro é um mapa de como podemos nos realizar por toda a vida.

Que você descubra que as habilidades que o futuro exige já habitam dentro de você, forjadas nas suas relações mais profundas, nos seus papéis mais desafiadores, na resiliência que desenvolveu para chegar até aqui. Se as máquinas processam informações cada vez mais rapidamente, são os humanos que navegam as adversidades e os prazeres, e que estão matriculados na escola da vida. Vamos criar o futuro que vale a pena viver. Bem-vindo(a) à era da transiliência.

Sergio Serapião, empreendedor social dedicado ao futuro do trabalho e à longevidade. Lidera o Fórum & Festival Longevidade e é fundador e membro do Conselho da Labora, B Corp reconhecida internacionalmente por sua atuação na economia prateada e no futuro do trabalho. Com mais de 20 anos de experiência em gestão de mudanças e modelagem de redes, passou por empresas como Shell e Accenture. Cofundador e Co-Presidente do Sistema B Brasil e Fellow Ashoka, possui MBA, pós-graduação em Transdisciplinaridade e mestrado em Liderança Organizacional.





INTRODUÇÃO: DANÇANDO COM COMPLEXIDADE

“
*Ser apenas você mesmo, em um mundo
que faz o seu melhor, dia e noite,
para te fazer como todo mundo, é lutar a batalha
mais difícil que um ser humano pode travar.*

E.E. Cummings, *Conselho de um poeta para estudantes*



Ao final de um breve exercício, pergunto se alguém identificou características que gostaria de levar de um papel para outro. Uma aluna levanta a mão:

— Eu identifiquei: do papel de atleta para o de estudante, gostaria de levar a precisão e a competitividade.

Estou em uma escola de ensino médio, durante uma sessão de cogerção, e mais uma vez percebo que a transiliência nos é natural: compreendemos o conceito imediatamente e todos saberíamos como colocá-lo em prática.

Ainda assim, cada vez que isso acontece, fico surpresa e emocionada como na primeira vez, há mais de dez anos, quando encontrei no metrô uma participante de um workshop que eu havia conduzido no ano anterior. Ao me cumprimentar, ela exclamou:

— Uso a transiliência todos os dias!

Na escola, assim como nos espaços de formação, aprendemos que devemos buscar fora de nós as competências que nos “faltam”. Precisamos passar por avaliações para identificar as lacunas a serem preenchidas e, então, fazer cursos para supri-las. Mas essas lacunas continuam reaparecendo à medida que o mundo muda e os desafios se multiplicam.

Assim, fazemos cursos para aprender a nos relacionar com os outros, para entrar no mercado de trabalho, para lidar com mudanças, para nos tornar criativos, para desenvolver habilidades de liderança. Lacunas, tantas lacunas, apontando tudo o que não sabemos fazer. E cursos, tantos cursos, para preenchê-las, corrigir o que supostamente não funciona em nós e nos tornar mais “adequados”.

Mas e se o problema não for esse? E se as competências de que precisamos para assumir um novo papel — ou para acompanhar as transformações de um papel que já desempenhamos — já estiverem em nós, de-





envolvidas em outras dimensões da vida? E se o que nos falta não forem novas competências, mas a capacidade de reconhecê-las e transferi-las de um papel para outro?

Li milhares de reflexões sobre transiliência coletadas na plataforma Li-feed,¹¹ que, ao longo de dez anos, já envolveu mais de 70 mil pessoas. Os dados quantitativos e qualitativos revelam um universo de aprendizados que nos leva a rever tudo o que acreditávamos saber.

Somos muitas coisas e, quando passamos a enxergá-las como partes de um sistema integrado e sinérgico – e não em conflito –, nossos recursos podem transitar em todas as direções entre os diferentes papéis que desempenhamos: de casa para o trabalho, do esporte para a família, das situações difíceis para as cotidianas e vice-versa.

Quando colocamos em circulação as diferentes dimensões de quem somos e os recursos que cada uma delas traz, aumentam nossa eficácia, nossa consciência e, acima de tudo, nossa autoconfiança. Descobrimos que ser muitas coisas — por mais cansativo que isso possa ser, pois é verdade que o tempo é limitado — significa ter mais recursos à disposição para enfrentar os desafios. Significa poder contar com um território mais amplo dentro de nós.

Essa é uma descoberta poderosa, sobretudo quando a vida nos impõe uma transição que coloca em crise tudo o que fomos até aquele momento.

¹¹ www.lifeed.io





Pense no esforço que fazemos para construir uma identidade estável e nos apresentar ao mundo de determinada maneira — e em como tudo isso vacila quando algo muda e já não sabemos como nos perceber nem como somos vistos pelos outros. Nesses momentos, podemos chegar ao ponto de não saber mais quem somos. O que pode nos amparar, então, é uma perspectiva capaz de reconhecer que “somos muitas coisas”.

O pequeno carro está parado sobre a ciclovía de uma rua de mão dupla. Ciclistas nervosos desviam dele, correndo o risco de serem atingidos pelos carros; outros param e esperam que ele saia dali, resmungando cada vez mais alto. O carro não se move. Lá dentro, uma senhora idosa também está imóvel; ela parece estar esperando alguém. Será que ela estacionou de qualquer jeito, onde lhe pareceu mais conveniente, sem se importar com as regras de trânsito? A tensão aumenta, e os estereótipos logo surgem com explicações que em nada ajudam: idosa, incompetente, prepotente...

Chego perto o suficiente para espiar dentro do carro e notar, presa de maneira improvisada ao painel, a fotografia em preto e branco de um senhor idoso. Parece uma daquelas fotos usadas em lápides. Intuo que o marido daquela mulher morreu recentemente e imagino que, antes, era sempre ele quem dirigia. E assim, a motorista idosa e incompetente se torna, aos meus olhos, uma viúva em apuros: a empatia entra em ação e eu a perdoo por tudo. A raiva diminui e a ternura toma o seu lugar.

Se pudéssemos enxergar tudo o que as pessoas são, tudo o que acontece em suas vidas e o que carregam no coração, sentiríamos menos raiva e compreenderíamos melhor uns aos outros.

É assim que me sinto toda vez que entro em uma sala ou caminho pela rua. Observo as pessoas ao meu redor e as vejo como filhos, pais, amigos, irmãs, irmãos, imigrantes, estudiosos, apaixonados por esportes — todos envolvidos nas negociações cotidianas entre as inúmeras dimensões





de quem são. Muitos papéis, cada um acompanhado de características próprias e, portanto, de muitas habilidades.

Mas também percebo, ao olhar para eles e eles para mim, o esforço constante que fazemos para esconder tamanha riqueza identitária e nos apresentar ao mundo em um único papel de cada vez. No entanto, a capacidade de reconhecer sem medo a complexidade de nossas vidas vai muito além da convivência cotidiana. Agir com os outros conscientes das muitas dimensões que existem em cada um de nós transforma os processos sociais. Torna-se um ato político, no qual enxergar a multiplicidade de papéis significa colocar mais recursos, experiências e possibilidades em jogo.

Nas negociações de Oslo nos anos 1990, os noruegueses que atuaram como mediadores tiveram uma visão simples, porém radical: em vez de manter israelenses e palestinos trancados em uma sala de reuniões, eles os fizeram viver juntos. Os noruegueses estabeleceram algumas regras não escritas: todos faziam as refeições juntos, saíam para caminhar, ficavam hospedados no mesmo edifício, compartilhavam espaços e eram incentivados a contar partes de suas histórias pessoais.

Essa decisão de fazê-los compartilhar refeições, caminhadas e momentos informais tinha um objetivo específico: levá-los a deixar de se enxergar apenas como “inimigos políticos” e começar a se conhecer como pessoas, favorecendo o respeito e a construção de um primeiro vínculo de confiança.

A regra sutil era: não apenas reuniões formais, mas tempo compartilhado. No café da manhã, encontravam-se de moletom, não de terno e gravata. No almoço, falavam sobre os filhos, os medos e o cansaço. À noite, alguns fumavam juntos; outros contavam como havia sido crescer em Jerusalém ou em Gaza. Aos poucos, o “inimigo” deixava de ser um conceito abstrato e ganhava um rosto, uma história, um tom de voz.



Uma tática que é quase um “protocolo de transiliência relacional”:

- › *o contexto muda: não uma mesa formal, mas uma casa, refeições, passeios;*
- › *papéis rígidos são suspensos: não apenas “ministro/representante da OLP”, mas uma pessoa que come, ri, se entedia, fala sobre seus filhos;*
- › *novas associações são ativadas: o “inimigo” está ligado a histórias, rostos e gestos cotidianos, não apenas a rótulos e conflitos.*

Do ponto de vista da transiliência, Oslo é um laboratório perfeito: o conteúdo das negociações muda, assim como a definição dos papéis. O representante oficial, o especialista e o político permanecem nesses papéis, mas, ao lado deles, surgem outros: o pai, o amigo, o colega temporário em uma experiência compartilhada. Nesse espaço híbrido, as pessoas podem transferir recursos de um papel para outro: a escuta que praticam com os filhos, a paciência que exercitam com os pais idosos, a curiosidade que cultivam com os amigos.

É essa mudança silenciosa que abre a possibilidade de um acordo — não porque o conflito desaparece, mas porque o outro deixa de ser apenas um rótulo. Torna-se alguém com quem se compartilhou uma refeição.

Nesse sentido, antes mesmo de ser um tratado político, Oslo foi um experimento sobre como mudar o espaço ao redor das pessoas pode transformar aquilo que elas são capazes de enxergar em si mesmas e nos outros.

O resultado? Pela primeira vez, Israel reconheceu a Organização para a Libertação da Palestina (OLP) como representante do povo palestino, e a OLP reconheceu o direito de Israel de existir.

Transiliência é um conceito — mais precisamente, uma “metacompetência” — que nasceu com o MAAM, Maternidade como Mestrado, método de aprendizagem que criei com Andrea Vitullo em 2013. Precisávamos de uma nova palavra para definir a capacidade que nossos recursos pes-





soais têm de “viajar de um papel para outro”. Havíamos observado isso claramente nas mães, que levavam para a vida profissional uma nova forma de liderança materna, um novo significado de poder e muitas outras competências essenciais. Mas já intuíamos que essa capacidade não se limitava a elas.

A transiliência transforma em competência a complexidade identitária que todos nós possuímos.

Somos muitas “coisas” ao mesmo tempo e transitamos diariamente entre elas. No entanto, a narrativa que construímos destaca apenas um aspecto dessa experiência: a escassez. A escassez de tempo, atenção e energia, que nos leva a acreditar que precisamos “nos dividir” entre os muitos papéis que desempenhamos. A ciência, porém, mostra que essa é apenas uma parte da história.

Pesquisas sobre a complexidade do eu ou autocomplexidade (*self-complexity*) revelam que somos feitos para conviver com essa multiplicidade — e que podemos nos beneficiar dela. Ter muitos papéis é como dispor de muitos lugares: lugares onde certamente despendemos energia, mas também onde podemos investir, encontrar motivação e expressar nossas diferentes dimensões.

Podemos aprender com nós mesmos, com quem já fomos. Quando assumimos novos papéis, não chegamos de mãos vazias: trazemos uma riqueza de significados que nos ampara e que, por sua vez, também se amplia e aprende com aquilo que encontramos pelo caminho. Como confirma a neurociência, nossa própria biologia é programada para mudar por meio da ruptura de padrões. É isso que faz de nós a espécie extraordinária que somos — ou que podemos ser.





A complexidade está dentro de nós — e essa é uma percepção fundamental hoje, já que ela faz parte de nossa vida por meio das constantes mudanças que atravessamos, tanto como indivíduos quanto como sociedade.

O esforço contínuo para simplificar e ser “menos” do que somos já não é sustentável: ele nos leva a viver em uma versão fictícia da realidade, incapaz de oferecer soluções verdadeiras. Mas, acima de tudo, esse esforço é desnecessário. Se aprendermos a acolher e utilizar nossa complexidade humana, perceberemos que temos tudo de que precisamos para compreender, escolher e decidir, mesmo diante da complexidade de um mundo em transformação.

Um olhar mais atento e corajoso para a riqueza de nossa identidade nos mostra que, em vez de temer a complexidade, podemos aprender a dançar com ela: primeiro dentro de nós – e, depois, no mundo.

Desse autoconhecimento nasce uma nova forma de liderança, que encontra força justamente naquilo que costumamos evitar: nos aspectos da vida que hoje chamamos de obstáculos ou rupturas, nas dimensões pessoais e do cuidado, nos espaços em que investimos nossa intensidade e nossos sentimentos.

Como demonstra a transiliência, é justamente nesses espaços que naturalmente recarregamos nossas energias e encontramos sentido. É neles que desenvolvemos as capacidades que se tornam nossos diferenciais, que nos permitem intuir antes de compreender e sentir aquilo que, mais tarde, seremos capazes de elaborar pelo pensamento. É também daí que





nasce nossa motivação para continuar atuando como agentes de transformação, assim como nossa ambição por uma humanidade que sempre tenha algo mais — e melhor — a oferecer: uma visão singular, pela qual valha a pena viver.

Essa visão rompe com antigos modelos de poder. Nela, o desejo de agir nasce de uma consciência de si que amplia o alcance da responsabilidade e, conseqüentemente, nossos horizontes; que interrompe o desperdício de recursos e, assim, recupera justamente aquilo de que o mundo precisa.

Ao apresentar e descrever a nova competência da transiliência, este livro se apoia em mais de dez anos de pesquisas realizadas em parceria com centros de pesquisa e universidades, a partir de dados coletados pelo Observatório Lifeed. Desde 2015, o Observatório trabalha com empresas para ativar, no ambiente profissional, as competências desenvolvidas ao longo da vida.

O livro é estruturado em cinco capítulos.

Nos dois primeiros capítulos, examinamos as origens do problema em uma sociedade que sistematicamente reduz nossa identidade e desperdiça nossas competências, gerando estresse e conflitos. Também mostramos como essa realidade pode mudar quando passamos a enxergar nossa identidade complexa como um conjunto de recursos que podemos mobilizar por meio da transiliência.

No terceiro capítulo, exploramos os mecanismos científicos que tornam a transiliência possível. A ruptura de estereótipos, o enriquecimento do eu e a autoeficácia são recursos que já nos pertencem, mas precisam ser reativados para revelar um cenário inteiramente novo, repleto de possibilidades.

No quarto capítulo, observamos o que acontece quando a transiliência entra em ação. Embora seja uma capacidade que possuímos natu-





ralmente, hoje precisamos de um esforço consciente para começar a utilizá-la e do reconhecimento dos resultados para nos sentirmos motivados a continuar.

No quinto capítulo, situamos essa capacidade em um contexto mais amplo. Imaginamos como seria uma “sociedade transiliente”, quais recursos poderíamos recuperar e como se transformaria nossa percepção sobre as mudanças e as incertezas em meio às quais vivemos.

A transiliência nos torna mais preparados para o mundo contemporâneo. Mas, para que isso aconteça, muitas coisas precisam mudar.

Para apresentar esse novo conceito de forma clara, o livro reúne:

1. alguns fundamentos científicos da transiliência, acompanhados de textos complementares para quem quiser se aprofundar;
2. exemplos concretos e resultados de sua aplicação em diferentes contextos: do ambiente de trabalho às prisões, do adoecimento ao envelhecimento, das responsabilidades de cuidado ao trabalho voluntário;
3. dados quantitativos e qualitativos que demonstram a riqueza de nossas identidades complexas e os benefícios — inclusive econômicos — de tornar transilientes os nossos recursos;
4. vozes e depoimentos de pessoas que vivenciaram a transiliência e que, por meio de suas próprias reflexões, a transformaram em algo concreto e imediatamente aplicável à vida cotidiana. A todas elas, minha gratidão pela abertura e pela generosidade com que acolheram esse conceito;
5. por fim, algumas ferramentas para começar a colocá-la em prática imediatamente e observar seus efeitos.





A transiliência já está em nós: faz parte da nossa natureza. O que nos impede de usá-la é uma cultura que nos simplifica e reduz, fazendo com que vivamos em conflito eterno entre as diferentes partes de quem somos.

Para resgatá-la, precisamos saber que ela existe, entender como funciona e, acima de tudo, mudar a narrativa do que significa “ser tudo o que somos”.

Revelar com confiança todas as partes de nós — para nós mesmos e para o mundo — não é expressão de um ego inflado nem um ato de vaidade. É assumir a responsabilidade por tudo o que podemos ser e fazer.

E, como disse Simone de Beauvoir, é hora de abraçar a grande aventura de sermos nós mesmos.