



DOI: <http://dx.doi.org/10.55602/rlic.v11i1.277>

## PERFIS DE LIDERANÇA NA OBRA DE VIKTOR FRANKL: análise à luz de pesquisas de Daniel Goleman

## LEADERSHIP PROFILES IN VIKTOR FRANKL'S WORK: An analysis in light of Daniel Goleman's research

Mariana Bühler<sup>1</sup>  
Marguit Carmem Goldmeyer<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo comparar os perfis de liderança elencados na obra *Em busca de sentido*, de Viktor Frankl, com os seis modelos de comportamento de líderes pesquisados e descritos por Daniel Goleman em seus livros. Conhecer os diferentes modos de lidar com as pessoas e reconhecer suas características positivas e negativas é essencial para o desenvolvimento de um líder. Através da análise da vida de Frankl, o criador da logoterapia, podemos observar que ele foi um pensador com uma grande inteligência emocional. Mesmo após perder sua família nas mãos dos nazistas, ele não se deixou abalar e continuou lutando por seus ideais. Acredita-se que, no contexto atual, esta pesquisa ajudará as pessoas a refletirem sobre a maneira como se relacionam com os outros.

**Palavras-chave:** Viktor Frankl. Daniel Goleman. Estilos de liderança. Análise.

**Abstract:** This article aims to compare the profiles of leadership presented in Viktor Frankl's work "Man's Search for Meaning" with the six models of leader behavior researched and described by Daniel Goleman in his books. Understanding ways of dealing with other people and recognizing their positive and negative characteristics is essential for the development of a leader. Through research on Frankl's life as the creator of logotherapy, it is evident that he was a thinker with great emotional intelligence, and despite losing his family to the Nazis, he did not allow himself to be discouraged and continued to fight for his ideals. It is believed that the research will help individuals reflect on their interactions with others in the present moment.

**Keywords:** Viktor Frankl. Daniel Goleman. Leadership styles. Analysis.

---

<sup>1</sup> Estudante de Letras - Português e Alemão no Instituto Superior de Educação Ivoti (Ivoti/Brasil). E-mail: [mariana.buhler@institutoivoti.com.br](mailto:mariana.buhler@institutoivoti.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Teologia pela Faculdade EST (São Leopoldo/Brasil). Professora no Instituto Superior de Educação Ivoti (Ivoti/Brasil). E-mail: [marguit.goldmeyer@institutoivoti.com.br](mailto:marguit.goldmeyer@institutoivoti.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa a apresentar os perfis de liderança encontrados na obra *Em busca de sentido*, de Viktor Frankl, comparando-os com os modelos de comportamento analisados por Daniel Goleman, jornalista estadunidense. Na sociedade do rendimento e imediatismo, cada vez mais pessoas correm em busca da vida, mas, em cada esquina, perdem um pouco do sentido dela. É necessário que o indivíduo reflita sobre sua jornada em diferentes âmbitos da vida, como no trabalho, no lazer, na saúde, e também na educação. A BNCC (Base Nacional Comum Curricular), importante documento que serve como referência para a elaboração dos currículos escolares no Brasil, enfatiza a importância da formação integral dos estudantes, que inclui o desenvolvimento cognitivo, socioemocional e físico. Essa formação integral tem como objetivo preparar os estudantes para a vida em sociedade, permitindo-lhes exercer sua cidadania de forma plena e autônoma. Na formação de docentes, trabalhar a liderança é indispensável para a conscientização do papel que terão perante crianças, adolescentes e jovens.

Em uma Instituição de Ensino Superior na Grande Porto Alegre, durante as disciplinas de Laboratório de Ensino de Língua Portuguesa e Projetos Educacionais, os estudantes dos cursos de Letras - Língua Portuguesa, Letras - Português e Alemão e Pedagogia desenvolveram ações baseadas no aperfeiçoamento da liderança, essencial para a caracterização de um bom professor. Antes disso, porém, foi estudado o significado de liderança na contemporaneidade, e, por meio de leituras, os estudantes se inteiraram acerca da relação entre liderança e gestão. Percebeu-se a necessidade de instigar os acadêmicos a projetarem suas

vidas a curto, médio e longo prazo, pois professores com propósitos de vida conseguirão impulsionar os alunos a dar significado às suas próprias jornadas. A cada semana, um grupo de estudantes era responsável por promover uma oficina que desenvolvesse a capacidade de liderança neles e nos colegas, bem como buscava despertar o líder que existia em cada um. Houve um empenho muito grande, visto que semana após semana percebia-se que os objetivos estabelecidos no início do semestre estavam sendo alcançados.

Além disso, a professora da disciplina propôs a leitura de dois livros durante os meses de aula. Este artigo se concentrará na primeira obra estudada: *Em busca de sentido*, do psicólogo Viktor Frankl, que viveu parte de sua vida como prisioneiro em um campo de concentração durante o período da ditadura nazista na Europa. A análise da obra chamou a atenção durante sua discussão na sala de aula, quando diversos tópicos foram abordados e percebeu-se que, mesmo em uma época tão difícil, que resultou na morte de milhares de pessoas, havia líderes que demonstravam uma força de vontade inspiradora para continuar batalhando pela preservação de suas vidas.

Este artigo será uma pesquisa sobre os perfis de liderança advindos da obra de Viktor Frankl. Para a análise, serão utilizados como base dois livros do jornalista científico estadunidense Daniel Goleman, um pesquisador no tema da inteligência emocional. Uma das obras chama-se *O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas*, e o outro *Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso*.

Inicialmente, haverá um relato cronológico da vida de Viktor Frankl, desde seu nascimento. Após, será produzido um resumo sobre a obra *Em busca de sentido*, de Frankl, elencando os

principais acontecimentos e reflexões do autor durante o período em que viveu no campo de concentração. Na seguinte subdivisão do capítulo, serão elencados seis líderes que fazem parte da obra, cada um com suas características descritas na sequência. Em seguida, virá a descrição de cada um dos seis perfis de liderança apresentados nos livros de Goleman. Finalmente, será feita uma análise comparativa, utilizando uma tabela, entre o personagem do livro e o perfil de líder em que se encaixa.

A pergunta que orientou a presente pesquisa é “Que perfis de liderança estão identificados na obra ‘Em busca de sentido’, de Viktor Frankl, à luz das feições de líder propostas?”, e, a partir dela, objetiva-se perceber as características da liderança de Frankl, visto que seu livro é inspirador para quem quer ver na prática a importância da valorização da vida. De acordo com David Santos, doutor em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia (UFBA):

A sensação de vazio e falta de sentido na vida tem se disseminado na sociedade contemporânea, especialmente na juventude. Portanto, se faz necessária uma educação que promova o desenvolvimento pessoal ancorado no sentido de vida, que é compreendido aqui como a motivação primária do ser humano (Santos, 2019, p. 230).

Além disso, o caráter de outros líderes advindos da obra, alguns bons e outros maus, também servirá para tomar como práticas que os estudantes, que não somente como futuros professores, mas também como participantes da sociedade, poderão - ou não, no caso de liderança negativa - adotar para a vida.

## 2 A VIDA DE VIKTOR FRANKL

Viktor Emil Frankl, nascido na Áustria em março de 1905, foi professor de Neurologia e Psiquiatria na

Universidade de Viena, além de ter lecionado nas universidades de Harvard, Stanford, Dallas e Pittsburgh, nos Estados Unidos da América. Considerado por muitos um dos maiores psiquiatras da história, Frankl foi o fundador da Logoterapia, “uma abordagem psicoterapêutica reconhecida internacionalmente” (Batthiány, [2022]) e que “[...] baseia-se no conceito de que a vida tem sentido” (Frankl *apud* Silveira; Mahfoud, 2008).

Com base em suas teorias e pesquisas, segundo a editora cristã Ecclesiae de São Paulo:

Frankl publicou 32 livros, que foram traduzidos para 27 línguas, incluindo o chinês e o japonês. Além disso, foram publicados 151 sobre Frankl e sua obra por outros autores. As muitas viagens de conferências, para as quais recebeu convite de mais de 200 universidades, levaram Frankl a muitos países de todos os continentes, inclusive ao Brasil, onde esteve em 1984 (Ecclesiae, [2023]).

Frankl foi o filho do meio, entre duas meninas. Seu pai era funcionário público e, juntamente com a mãe, tinham uma vida financeiramente estável. A situação mudou após a Primeira Guerra Mundial, fazendo com que as crianças precisassem pedir dinheiro em fazendas próximas. Em 1918, após o fim do conflito, Frankl aproveitava sua vida de estudante do ensino médio para assistir a palestras de natureza filosófica e psiquiátrica. Chegou até a trocar correspondências com Sigmund Freud. Aos 15 anos, já foi convidado a dar uma palestra, intitulada *Sobre o sentido da vida*, trazendo à tona uma temática sobre desigualdade social.

Em 1924, Viktor começou a estudar Medicina na Universidade de Medicina de Viena. Durante sua graduação, criou um projeto para promover aconselhamento para jovens da cidade, estabelecendo parcerias com Charlotte Bühler e Erwin Wexberg, dois psicólogos renomados. Em 1937, após concluir sua formação, Frankl

abriu seu próprio consultório de Neurologia e Psiquiatria, mas teve que fechá-lo poucos meses depois devido às restrições crescentes impostas a médicos judeus com o avanço da Segunda Guerra Mundial.

Mesmo enfrentando tantas complicações devido à guerra, Frankl tornou-se diretor do Departamento Neurológico do Hospital Rothschild, falsificando documentos para proteger pessoas com doenças mentais da eutanásia. Em 1940, Viktor deixou expirar seu visto para imigrar para os Estados Unidos da América, com receio de abandonar seus pais. Em 1941, casou-se com Tilly Grosser, uma enfermeira que trabalhava no mesmo hospital. Um ano depois, Viktor Frankl, seus pais e sua esposa foram enviados para um campo de concentração no norte de Praga. Seu pai faleceu de exaustão após meio ano. Dois anos mais tarde, ele, sua mãe e Tilly foram transferidos para Auschwitz, onde sua mãe foi imediatamente morta em uma câmara de gás. Pouco tempo depois, ele foi separado de sua esposa e nunca mais a viu.

Em 27 de abril de 1945, o campo onde Viktor estava foi libertado pelas tropas americanas do exército alemão. Ele viajou para Viena para descobrir o paradeiro de seus parentes e finalmente descobriu que todos haviam falecido, inclusive seu irmão e sua cunhada, mortos em Auschwitz. Com o apoio de amigos, Frankl começou a reconstruir sua vida, com a ajuda de Bruno Pittermann, que lhe ofereceu um apartamento, um emprego e uma máquina de escrever.

Em 1946, Viktor foi nomeado diretor da Policlínica Neurológica de Viena, cargo que ocupou por 25 anos. Em 1947, casou-se com Eleonore Schwindt, com quem teve uma filha. Nessa época, ele também desenvolveu as teorias da Logoterapia. Nos anos seguintes, lançou livros sobre o tema, proferiu palestras e

expandiu seu campo de estudo sobre a busca de sentido na vida. Segundo Santos (2019, p. 232), Frankl:

[...] afirma que a força motriz do ser humano é a presença de sentido na vida. Não se trata, porém, de um sentido único para toda a vida, mas, sim, de um sentido para cada situação que ela apresenta. Por isso, o sentido pode mudar a cada momento e a cada hora.

Na quinta-feira, quatro de setembro de 1997, foi publicado no jornal Folha de São Paulo o anúncio da morte de Viktor. O início da curta matéria dizia: “O psicoterapeuta Viktor Frankl, 92, morreu de um colapso cardíaco anteontem em Viena. O anúncio foi feito ontem na capital austríaca pelo Instituto Viktor Frankl”. Deixou um legado não apenas na área da psicologia, mas também no auxílio a muitas pessoas para encontrarem momentos de paz em meio às dificuldades, como demonstraram estudantes da Universidade Federal da Paraíba a partir de suas pesquisas sobre sua obra:

o crescimento e a capacidade de assumir culpa são valores que demonstram uma possibilidade do homem se posicionar perante uma situação imutável e ao sofrimento que ela pode causar, sendo então reflexo da liberdade última do homem de se posicionar frente a uma situação, causando a realização de sentido (Frankl *apud* Aguiar *et al.*, 2014, p. 302).

Destarte, a partir da conclusão dos estudantes supracitada, mediante esse entendimento, as pessoas são capazes de transformar a dor em aprendizado e enriquecer suas vidas, construindo um caminho de realização e sentido mesmo nas circunstâncias mais desafiadoras.

## 2.1 A obra

*Em busca de sentido* é um livro best-seller com mais de 10 milhões de cópias vendidas mundialmente, lançado

no ano de 1977. Muitas partes do livro já estavam escritas muitos anos antes da publicação da obra, a qual relata os anos em que Viktor Frankl, escritor e narrador do texto, viveu em campos de concentração durante o período nazista no poder. Anos depois da primeira edição ser lançada, foi adicionada uma segunda parte falando sobre a Logoterapia, abordagem desenvolvida por Frankl para tratar pacientes psicoterápicos.

O título original do livro em alemão, “... *trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*”, diz literalmente assim: “apesar disso, dizer sim para a vida: um psicólogo vivencia o campo de concentração”. Portanto, de maneira explícita, o nome da obra já dá a entender o seu conteúdo. Frankl inicia o livro dizendo que não irá focar no relato dos grandes horrores vividos naquele período, mas sim tentará responder à pergunta: “De que modo se refletia na mente do prisioneiro médio a vida cotidiana do campo de concentração?”.

Logo após as considerações que Viktor dá sobre a escrita do livro, ele passa a contar sobre o sofrimento psicológico gerado pela organização do transporte que leva os prisioneiros para outro campo de concentração ou para uma câmara de gás - eles não sabem qual é o destino. O conflito acarretado é avassalador e transforma o comportamento das pessoas, que tentam proteger a si ou a seus amigos a qualquer custo. Frankl também diz que não há tratamento nominal dentro de um campo, e sim por números. Cada preso possuía um número, que seria usado nas listas para transporte, alimentação e trabalho. Frankl era o N° 119.104.

O primeiro campo de concentração para o qual Viktor foi levado chamava-se Auschwitz, e o horror já estava estampado no rosto de muitos dentro do vagão do trem que chegava ao seu destino. 1.100

homens foram colocados em um barracão cuja capacidade era de 200 pessoas, e apenas uma fatia de pão foi servida a eles. Tudo isso provou para Frankl que um ser humano é capaz de suportar muito mais do que pensava que seria impossível, uma vez que teve que dormir na mesma cama em que outros oito homens dormiam, em um frio gélido, com apenas dois tecidos usados como cobertores.

Viktor Frankl mostrou, durante o relato, que:

uma reação anormal simplesmente é a conduta normal. Também como psiquiatras esperamos que uma pessoa, quanto mais normal for, reaja de modo mais anormal ao fato de ter caído numa situação anormal, como seja, de ter sido internada num manicômio. Também um prisioneiro, ao ser internado num campo de concentração, demonstra um estado de espírito anormal, embora não deixe de ser uma reação psicológica natural e, conforme ainda se mostrará, típica naquelas circunstâncias (Frankl, 2022, p. 34).

E o parágrafo acima é comprovado pelo fato de que ele sorriu no momento em que um colega disse que ele seria o mais provável a ir para a câmara de gás. Todas as reações de Frankl mencionadas no livro são surpreendentes, uma vez que são inesperadas.

Viktor também compartilhou sobre a indiferença que passou a sentir em relação a situações consideradas horrendas. Tantas mortes e tanto sofrimento ao seu redor fizeram com que ele se acostumasse, assim como os outros prisioneiros também não sentiam mais repulsa ao ver alguém sendo castigado. De acordo com o próprio, “essa ausência de sensibilidade constitui uma couraça sumamente necessária da qual se reveste em tempo a alma dos prisioneiros” (Frankl, 2022, p. 38). Portanto, a alienação oferecia uma chance de sobrevivência, uma vez que não permitia que a loucura tomasse conta

do cérebro.

Durante a estadia no campo de concentração, Frankl trabalhava na montagem de canos subterrâneos, que precisavam ser escavados sob um inverno rigoroso. A comida tornava-se cada vez mais escassa: sopa aguada com poucas ervilhas era o sustento dos trabalhadores. A subnutrição impedia a manifestação de qualquer instinto sexual, e a busca pela preservação da vida evidenciava a ausência de sentimentos dos prisioneiros. Viktor escrevia em pequenos pedaços de papel resquícios do que se recordava do manuscrito que fora descartado no momento da entrada no campo de concentração.

Até mesmo a arte desempenhava um papel na narrativa. Apresentações eram organizadas e executadas, na maioria das vezes, pelos *capos*, prisioneiros que detinham um posto administrativo ou de supervisão de trabalho e que, naturalmente, não sofriam como seus subordinados. Havia também humor, ainda que breve, na vida de Viktor: ele e outro colega trocavam piadas, e essa atitude trazia um sopro de alegria aos dias cinzentos.

Um dia, Frankl foi orientado a ir para o setor de tifo exantemático, pois, sendo médico, escaparia de uma possível e breve condenação à morte. Apesar de cenários chocantes, como o fato de pacientes graves não receberem qualquer medicação, Viktor conseguia descansar escondido na rotina que, embora pesada, não deixou de ser uma oportunidade. Após uma troca de campo de concentração, ele teve a chance de fugir, ao ser incumbido da tarefa de enterrar cadáveres fora da área cercada. No entanto, desistiu. E ao voltar para dentro, chegava o carro com o delegado da Cruz Vermelha de Genebra, trazendo remédios, cigarros e mantimentos. A polícia nazista, conhecida pela sigla SS (*Schutzstaffel*), passou a tratar os

prisioneiros com civilidade. Todos foram levados a outro campo de concentração para serem trocados por prisioneiros de guerra.

Após descrever a apatia e a dessensibilização sentidas pelos cidadãos dominados pelos nazistas, Frankl escreveu sobre a irritabilidade, causada pela fome, falta de sono, promoção de alguns prisioneiros e muitos outros fatores. Pancadarias entre divisores de barracões eram frequentes. Viktor também compartilhou sobre o truque mental que lhe dava esperança para continuar, à medida que imaginava que a situação presente encontrava-se no passado. O sofrimento era transformado em força para não enlouquecer no meio de tanta desgraça, e Frankl exemplifica isso ao longo de todo o livro.

No final da obra, Viktor deixou o seguinte pensamento:

a vida no campo de concentração ensejava o rompimento de um abismo nas profundezas extremas do ser humano. Não deveria surpreender-nos o fato de que essas profundezas punham a descoberto simplesmente a natureza humana, o ser humano como ele é - uma liga do bem e do mal (Frankl, 2022, p. 112).

E isso demonstra ao leitor que o ser humano, como afirmado pelo autor, *decide* o que ele é. Aqueles que viveram em campos de concentração testemunharam as profundezas do caráter humano, uma vez que muitos fizeram de tudo para sobreviver mais um dia. Após tantos ensinamentos, ele finalizou seu relato contando sobre a libertação do campo de concentração e o quão lento é o processo de alívio de uma tensão que acompanhou os ex-prisioneiros por tanto tempo.

Sem dúvida, *Em busca de sentido* é uma obra que toca tanto o leitor sensível quanto o menos sensível, em parte, espera-se. A riqueza de detalhes e as reflexões honestas de Viktor Frankl

provocam considerações sobre a vida horrenda daqueles que foram forçados a trabalhar em campos de concentração, mas também sobre a maldade daqueles que impuseram tais condições de vida a tantas pessoas. O autor é um líder que inspira ainda hoje muitos leitores a continuarem suas batalhas, ao passo que compartilhou sua experiência pessoal e mostrou que a inteligência emocional é vital para lidar com situações de dificuldade.

## 2.2 Líderes advindos da obra

O primeiro líder que surge na obra além de Viktor Frankl é um oficial da *Schutzstaffel*, a Polícia do Estado da Alemanha Nazista. O homem era responsável por fazer a seleção dos prisioneiros: apontava para a direita e para a esquerda, indicando o caminho para o qual cada pessoa deveria seguir. Há pouca informação sobre ele no livro, mas Frankl (2022, p. 26) descreve que ele era: “[...] alto, esbelto, elegante, num uniforme perfeito e reluzente - uma pessoa bem trajada e cuidada, muito distante das nossas tristes figuras de rosto sonolento e aparência decaída. Ele se sente muito à vontade”. Frankl contou que o homem parava-se de pé em frente ao primeiro da fila e analisava o perfil da pessoa. Caso aparentasse ser apto a trabalhar, era enviado para o caminho esquerdo. Já se fosse alguém cansado ou doente, iria para a direita, com o destino sendo a morte na câmara de gás. Pode-se notar algumas características desse líder, apesar das poucas informações sobre ele. Era um homem sério, focado em números, que exigia obediência e cumpria sua função, embora não estivesse muito atento ao trabalho, visto que Viktor escondeu uma sacola com itens pessoais debaixo de sua roupa e o oficial não percebeu. Conclui-se que deveria ter feito sua tarefa com mais precisão.

O segundo homem que exerce papel de liderança na obra de Frankl é o médico-chefe da SS, conhecido por M. Também são poucas as características existentes sobre ele, mas entende-se que é alguém autoritário e insensível. Viktor Frankl (2022, p. 33) escreve em seu livro *Em busca de sentido* que: “O médico do bloco, prisioneiro como nós, [...] contou-nos que implorou ao doutor M que poupasse seu filho, destinado à câmara de gás. O doutor M, entretanto, negou-lhe fria e terminantemente”. Portanto, nota-se que era um líder muito perverso e inflexível, não mudando de opinião e exigindo o cumprimento das regras.

O terceiro personagem elencado é o médico-chefe do campo de concentração de Frankl. Ele o convidou, em uma noite, a participar de uma sessão espírita secreta no compartimento em que morava, localizado na enfermaria. Lá havia mais pessoas que foram chamadas, inclusive o suboficial de saúde do campo. Um estrangeiro era responsável por conjurar os espíritos, e um lápis, segurado pelo secretário da enfermaria, ia riscando letras em uma folha. A liderança do médico-chefe é notável, pois percebe-se que ele se preocupa com seus companheiros e mostrou-se uma pessoa empática e sensível, visto que todos passavam por dificuldades e ele arriscou seu espaço para promover um momento de paz.

Outra liderança que se destaca na obra é a dos capos (prisioneiros supervisores do campo) e dos trabalhadores internos, que, por terem um serviço não tão pesado quanto o de quem trabalhava na neve, tinham disponibilidade e forças para realizar uma mostra de talentos. Na situação, apresentavam-se poemas, músicas, cenas cômicas, entre outros. Infelizmente Frankl não escreveu quem era o líder que organizava o programa, apenas contou quem eram os participantes. Apesar disso,

pode-se concluir que a liderança estava presente em todos que arriscavam suas vidas para participar de um momento em que o objetivo era prestigiar a arte e esvaziar a mente de medo e tristeza. Os organizadores do projeto eram pessoas empáticas e democráticas, visto que também podiam participar aqueles que não tinham uma voz afinada, uma vez que o propósito não era competir.

Cabe destacar uma passagem que exalta a atuação do chefe do galpão de um grupo de prisioneiros. Para proteger um indivíduo que roubou batatas, após sentir muita fome, todos os dois mil e quinhentos homens de um barracão foram condenados a ficarem em jejum por um dia inteiro. À noite, quando todos estavam exaustos, famintos e estressados, a raiva reinava no ambiente. Foi então que entrou em ação o chefe do grupo, que, com as seguintes palavras, acalmou os ânimos de todos e deu um novo vigor de esperança: “[...] Falou sobre os tantos companheiros que haviam morrido nos últimos dias, de doença ou por suicídio. Falou também sobre o que provavelmente seria o motivo dessas mortes, em ambas as modalidades: o entregar os pontos” (Frankl, 2022, p. 106). Com esse ato, mostrou um autoconhecimento emocional vasto, conectado ao autocontrole de não entregar os pontos em uma situação de extrema dificuldade. Além disso, a destreza social era bem desenvolvida, pois a mediação de conflitos mostrou-se eficiente.

Por último, analisaremos o perfil de Viktor Frankl, tanto como um líder de sua própria vida quanto como uma inspiração para quem lê sua história. Logo no começo, Frankl já se mostrou como uma pessoa esforçada e focada em sua tarefa, conforme escreveu que “[...] eu, por exemplo, tive de cavar sozinho um túnel por baixo de uma estrada [...]. Isso para mim não deixou de ser importante [...]” (Frankl, 2022, p. 18). Além disso, Viktor

mostrou ser uma pessoa extremamente autocontrolada, pois, após um companheiro dizer para várias pessoas que o psicólogo era o mais provável de ser morto, ele não fez nada além de sorrir.

Outra característica de Frankl é o respeito pela autoridade, mas também a defesa de seu caráter, pois, ao sofrer insultos que diziam que ele tirava dinheiro das pessoas com sua profissão de médico psiquiatra, ele defendeu-se dizendo que fazia trabalhos voluntários, mesmo que a resposta lhe rendesse um bofetão em seguida. Enquanto sofria de tifo exantemático, Frankl, para escapar dos delírios.

[...] amor pouco tem a ver com a existência física de uma pessoa. Ele está ligado a tal ponto à essência espiritual da pessoa amada, a seu “ser assim” (nas palavras dos filósofos), que a sua “presença” e seu “estar-aqui-comigo” podem ser reais sem sua existência física em si e independentemente de seu estar com vida (Frankl, 2022, p. 56).

Portanto, essa capacidade de enxergar coisas boas em uma situação de profundo desespero é uma característica de um líder que tem visão de futuro. Outra faceta admirável de Frankl é a empatia, ao passo que ele combinou com outro colega prisioneiro que iriam inventar e contar uma piada por dia. O próprio diz que (Frankl, 2022, p. 62) “A vontade de humor - a tentativa de enxergar as coisas numa perspectiva engraçada - constitui um truque útil para a arte de viver”, e esse ato proporcionava alívio em meio a um ambiente de estresse e medo.

Ademais, Frankl conta no livro a dúvida entre ir trabalhar no setor de tifo exantemático ou permanecer nas tarefas braçais, e ele aceitou a segunda opção, apesar de seus colegas dizerem-lhe para não o fazer. Viktor considerou que morrer cuidando de seus companheiros seria mais útil do que cair exausto no campo. Portanto, vê-se a necessidade que o líder

tinha em pensar não somente em objetivos com benefícios próprios, mas também que eles servissem para ajudar outras pessoas. A característica afiliativa também é visível quando ele relata que:

meu estado de espírito naquele momento nem de longe era de dar explicações psicológicas ou qualquer consolo psicoterapêutico para meus companheiros de barracão, numa espécie de aconselhamento médico-pastoral. Eu estava com frio e com fome e também me sentia muito desanimado e irritado. Mas tive que juntar as forças e aproveitar essa oportunidade única, pois o que mais precisavam agora era de ânimo (Frankl, 2022, p. 106).

Conclui-se que Viktor colocava seus amigos em uma posição importante na sua vida, uma vez que construía vínculos emocionais e estava com eles mesmo que sua vida estivesse desabando. No final do livro, enquanto um companheiro estragava as plantações de uma lavoura ao redor do campo de concentração, depois de terem sido libertos, Frankl não repete o ato, pois compreende que ninguém deve praticar a injustiça. Porém, também não impede o colega de fazê-lo, pois também entende que ele não conseguia conter a revolta que havia dentro de si.

Destarte, nota-se que, dos seis líderes, há aqueles com características positivas e há outros cujos atos mostram liderança negativa. Depois de estudado o perfil de Viktor Frankl, vê-se que ele foi um líder que pode ser uma inspiração para todos, pois ele é capaz de se adaptar à dificuldade que vem pela frente. A seguir, serão descritos os seis perfis de liderança analisados por Daniel Goleman.

### 3 PERFIS DE LIDERANÇA SEGUNDO GOLEMAN

Em seu livro *Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso*, publicado em 2015,

Daniel Goleman apresenta seis estilos de liderança elencados por uma pesquisa realizada pela consultoria Hay/McBer, no ano 2000, trazendo em seguida características e exemplos de cada um. Não significa que uma pessoa não possa se encaixar em mais de um tipo de índole, uma vez que, de acordo com o autor, isso é comum, pois:

Afinal, os estilos pessoais de ótimos líderes variam [...]. É igualmente importante, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança. A maioria das fusões requer um negociador sensível na direção, enquanto muitas reviravoltas requerem uma autoridade mais vigorosa (Goleman, 2015, p. 11).

Pode-se concluir que, quanto mais um líder possua dinamicidade de estilos de liderança, mais ele terá sucesso em sua tarefa, visto que saberá lidar com diversas dificuldades. O primeiro tipo de liderança trazido por Goleman é o autoritário, também conhecido em outras referências como visionário. Essa abordagem é caracterizada por alguém cuja visão estratégica é clara, assim como seu contato verbal com o próximo. Ele é organizado e comprometido com metas, mostrando claramente os padrões para o sucesso. A liderança autoritária, cujo significado não deve remeter aos termos *dominadora* ou *tirana*, está presente no perfil de alguém que: “[...] estabelece o fim, mas geralmente fornece às pessoas bastante liberdade para conceberem seus próprios meios. Líderes autoritários dão às pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados” (Goleman, 2015, p. 33).

Já o segundo estilo, chamado *coaching* (também conhecido como treinador), apresenta-se em um indivíduo que ajuda o próximo a identificar forças e fraquezas, a fim de vinculá-las a objetivos pessoais. Além disso, ele faz acordos e distribui responsabilidades, geralmente resolvidas a longo prazo. De acordo com

Daniel, o líder *coach* desenvolve pessoas para o futuro, uma vez que frases de incentivo e palavras de conforto são muito ouvidas vindas dele. Porém, é um estilo que pode deixar as pessoas receosas ou pode fazê-las recusar-se a serem treinadas, visto que há quem não queira se desenvolver ou aprimorar.

O líder afiliativo ou afetivo se preocupa com as pessoas. A construção de vínculos emocionais é um de seus objetivos, gerando comunicação entre os indivíduos e uma flexibilidade resultante da liberdade criada a partir da confiança depositada neles. A índole afiliativa acarreta em sensação de pertencimento, visto que o líder oferece feedbacks positivos constantemente. Porém, Goleman (2015, p. 38) diz que “seu foco exclusivo no elogio pode impedir que o mau desempenho seja corrigido”. Portanto, deve haver críticas construtivas por parte do condutor e é necessário que sejam estabelecidas diretrizes, a fim de basear o trabalho a ser feito.

A liderança democrática é percebida em alguém que ouve os outros e permite a influência destes na tomada de decisões. Por conta disso, o líder eleva a moral de seus ouvintes, que acabam por ser realistas tendo em vista que sua opinião conta para a escolha da ação posterior. Segundo Goleman (2015), o estilo democrático é ideal para momentos de incerteza por parte do líder, além de quando este precisa de novas ideias e visões distintas para a solução de um problema. Apesar dos benefícios do estilo da liderança, há momentos em que nem todas as opiniões serão tomadas em consideração, principalmente em tempos de crise.

O estilo marcador de ritmo sempre deve ser ligado a outras maneiras de liderar, pois reflete o comportamento de alguém que possui padrões de desempenho muito altos e exige que seus seguidores ajam conforme ele solicita. A

marcação do ritmo acaba por destruir o clima e provocar sensações ruins em quem está no entorno do líder, pois as exigências são muitas, sendo frequentemente difíceis de serem executadas. Além disso, não é dado um *feedback* sobre a ação dos subordinados, que podem até se sentir perdidos quando o líder não está presente para dar o exemplo da realização de uma tarefa.

Destarte, o estilo coercivo, conforme o verbo coagir já diz, é pautado em opressão e imposição. O líder não é flexível e não escuta quem está ao seu redor. Não há motivação para realizar um bom trabalho e a liderança é proposta com base em obediência. O condutor coercivo é alguém focado em alcançar conquistas e, em uma crise, consegue dispersar o furor e dar um choque nas pessoas, rompendo hábitos ruins.

Conforme já mencionado, líderes que dominam mais de um estilo de condução são mais eficazes na promoção de um clima agradável para quem está ao seu redor. Além disso, devem estar atentos para perceber se o sistema está motivando ou desmotivando seus subordinados. Percebe-se que, apesar de ser difícil dominar todos os perfis e ser capaz de utilizar as qualidades de cada um em determinados momentos, Goleman (2011, p. 70) recomenda:

não assumo tentar aprender demasiado de uma vez só. Operacionalize sua meta no nível de um comportamento específico. Torne-a prática, de modo que saiba exatamente o que fazer e quando. Para fortalecer suficientemente o novo hábito, você [...] tem que fazê-lo repetidamente.

Veremos agora em qual estilo de liderança encaixam-se as personagens elencadas para análise do livro de Viktor Frankl.

#### 4 ANÁLISE COMPARATIVA: PERFIL E CARACTERÍSTICAS SEGUNDO GOLEMAN

A fim de elucidar a questão da comparação e da identificação de aspectos de liderança positiva ou nega-

tiva, optou-se por criar um quadro. A organização se dará em três colunas, sendo elas: o líder, o(s) estilo(s) de liderança demonstrado(s) por ele e suas características, respectivamente.

Quadro 1 - Líderes advindos da obra de Viktor Frankl e suas características

(continua)

Líderes advindos da obra:	Estilo(s) de liderança:	Características:
Oficial da SS (p. 25)	Coercivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritário: exigia obediência ao separar os prisioneiros em duas direções;</li> <li>- Não dava satisfações do que estava fazendo, mostrando-se fechado a sugestões;</li> <li>- Caso o prisioneiro não obedecesse, corria o risco de levar uma bofetada, conforme descrito por Frankl na página 25;</li> <li>- Tinha seu objetivo em mente (destinar os homens e mulheres) e não abria exceções perante pedidos dos prisioneiros;</li> <li>- Analisava antes de tomar uma decisão: “[...] me olha criticamente. Parece hesitar, põe as duas mãos nos meus ombros” (Frankl, 2022);</li> <li>- Não admitia confusão.</li> </ul>
M: Médico-chefe da SS (p. 33)	Coercivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparência física descrita como diabólica por Frankl (2022, p. 33);</li> <li>- Exigia obediência e o cumprimento das regras conforme solicitadas;</li> <li>- Não abria exceções que fugissem às suas determinações: “[...] implorar ao doutor M. que poupasse seu filho [...]. [...] lhe negou fria e terminantemente” (Frankl, 2022);</li> <li>- Não tinha piedade de seus subordinados;</li> <li>- Causava medo nos subordinados.</li> </ul>
Médico-chefe do campo (p. 52)	Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criou vínculo emocional com Frankl ao convidá-lo para uma reunião secreta;</li> <li>- Criou harmonia entre alguns prisioneiros ao organizar uma reunião com sessão espírita para confortar o grupo;</li> <li>- Arriscou sua integridade frente aos oficiais nazistas, organizando um evento altamente proibido, em busca de alívio para o medo e sofrimento do campo de concentração;</li> <li>- Empático ao convidar mais prisioneiros para ouvir o rapaz que conjurava espíritos, uma vez que poderiam ter feito a sessão sozinhos.</li> </ul>

Quadro 1 - Líderes advindos da obra de Viktor Frankl e suas características

(conclusão)

Líderes advindos da obra:	Estilo(s) de liderança:	Características:
Capos e internos (p. 59)	Democrático e afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizavam programas artísticos para promover um esquecimento da vida difícil no campo de concentração, mostrando característica empática;</li> <li>- Arriscavam as vidas organizando algo não permitido pelos oficiais do campo, elucidando a coragem para auxiliar o próximo;</li> <li>- Foi criada harmonia entre os frequentadores do projeto.</li> </ul>
Chefe do grupo de jejuadores (p. 106)	<i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destreza social ao acalmar o estresse intenso dos prisioneiros;</li> <li>- Foco no diálogo eficiente;</li> <li>- Falou palavras de conforto e de motivação para dar ânimo aos prisioneiros;</li> <li>- Autoconhecimento ao saber o que falar diante de uma situação desesperadora;</li> <li>- Gestão de conflitos;</li> <li>- Mostrou outros caminhos para lidar com a dificuldade e deu argumentos a favor de seu pensamento.</li> </ul>
Viktor Frankl	Visionário, afiliativo e <i>coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivava seus companheiros, apesar de estar psicologicamente e fisicamente abatido, conforme citação retirada da página 106 (Frankl, 2022) e descrita anteriormente no presente artigo;</li> <li>- Esforçava-se para manter os companheiros bem psicologicamente, conforme visto em: “[...] tive que juntar as forças e aproveitar essa oportunidade única, pois o que mais precisavam agora era de ânimo” (Frankl, 2022, p. 107);</li> <li>- Empático e capaz de catalisar mudanças, também de acordo com o trecho do livro do item acima, características do estilo coaching;</li> <li>- Possuía autoconhecimento;</li> <li>- Líder afiliativo ao construir vínculo emocional com o companheiro com quem trocava piadas diariamente;</li> <li>- Valorizava as pessoas ao ir para o setor de tifo exantemático para que, caso morresse, sua vida tivesse sido útil;</li> <li>- Não desistia de batalhar diante das provações diárias;</li> <li>- Esforçou-se em prol da salvação da vida de três prisioneiros, ao proteger o esconderijo dentro de um poço onde se abrigavam, conforme lido na página 72;</li> <li>- Não hesitou em salvar um outro prisioneiro à beira da morte, mesmo arriscando sua própria vida, dizendo que “[...] salvá-lo, apesar de seu estado muito crítico, tinha sido para mim uma questão de honra” (Frankl, 2022, p. 79);</li> <li>- Visionário ao encontrar sentido para seu sofrimento e seguir adiante.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora com base em Goleman e Frankl.

Não havia no livro descrições extensas e detalhadas dos personagens, e, conseqüentemente, as análises também não se alongaram. Apesar disso, a elucidação das características dos líderes é o objetivo, visto que os quatro últimos perfis observados encontraram sentido na dificuldade, e esse fato era o mais importante, pois exemplifica alternativas de atos simples para melhorar um momento de incerteza e angústia.

## 5 A MODO DE CONCLUSÃO

A cada dia, o ser humano se depara com conflitos e dificuldades, e cabe a ele decidir como lidar com a situação. A obra de Viktor Frankl traz exemplos de diferentes tipos de líderes, e, analisando-os, é possível notar suas características, sejam elas positivas ou negativas. Para isso, as pesquisas de Daniel Goleman foram a base de uma análise das ações dos personagens do livro.

O objetivo do trabalho, de analisar as ações de Viktor Frankl e de outras pessoas que passaram por sua vida durante a prisão nos campos de concentração, foi desafiador, visto que não havia muitos detalhes sobre cada um. Apesar disso, foi possível perceber características apontadas por Goleman em seu livro *Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Nota-se que os dois líderes elencados e descritos que faziam parte da equipe nazista não apresentavam características positivas, pois eram opressores e intolerantes. Em compensação, os outros três líderes eram diferentes entre si, mas reparou-se que se importavam com quem estava ao redor.

Como futuros docentes de Língua Portuguesa e Pedagogia, é necessário que as inspirações para boas lideranças permeiem nosso redor, visto que os exemplos de ações são indispensáveis

para o despertar da autoconsciência, fazendo com que cada um consiga olhar para si e perceber suas características positivas e os aspectos a serem melhorados. Cada líder é diferente do outro, mas há estilos de liderança, conforme evidenciado no livro de Goleman, que não podem ser adotados em determinados momentos.

A análise dos perfis das pessoas que viveram em uma época tão difícil foi importante para a percepção de métodos que funcionaram para a criação de um fôlego de esperança para a vida dos prisioneiros, mas também os que tornaram o psicológico deles caótico. É essa atenção que devemos ter quando lideramos outras pessoas, em especial os alunos na sala de aula. Um(a) professor(a) que inspira, ouve e instiga seus estudantes, com certeza deixará boas marcas na vida de cada um deles.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Andrei Alves de *et al.* Falando de morte e da finitude no ambiente escolar: um estudo à luz do sentido da vida. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 34, n. 2, p. 302-317, 2014. [Visualizar item](#)
- BATTHYÁNY, Alexander. **What is Logotherapy / Existential Analysis?** Viktor Frankl Institut. [Visualizar item](#)
- ECCLESIAE. **Biografia de Viktor E. Frankl.** [Visualizar item](#)
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido:** um psicólogo no campo de concentração. 55. ed. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis, RJ: Vozes, 2022.
- GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional:** novas perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

\_\_\_\_\_. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

PAULA, Rodrigo de. Estilos de liderança: os 6 principais e seus impactos no clima organizacional e nos resultados. **VBMC consultores.** [Visualizar item](#)

O PSICOTERAPEUTA Frankl morre em Viena aos 92 anos. **Folha de São Paulo,** Ciência, São Paulo, 1997. [Visualizar item](#)

SANTOS, David Moises Barreto dos. Educação para sentido na vida e valores: percepção de universitários a partir do livro “Em busca de sentido”, de Viktor Frankl. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos,** Brasília, DF, v. 100, n. 254, p. 230-251, jan./abr. 2019. [Visualizar item](#)

SILVEIRA, Daniel Rocha; MAHFOUD, Miguel. Contribuições de Viktor Emil Frankl ao conceito de resiliência. **Estudos de Psicologia,** Campinas, SP, v. 25, n. 4, p. 567-576, out./dez. 2008. [Visualizar item](#)

VIKTOR FRANKL INSTITUT. **Viktor Emil Frankl.** [Visualizar item.](#)

**Recebido em: 03/05/2023**  
**Aceito em: 17/06/2023**