

## RESILIÊNCIA E QUALIDADE DE VIDA: AS REVERBERAÇÕES DISCURSIVAS NO IMAGINÁRIO DOS LÍDERES

Carlos César Ronchi<sup>1</sup>

Nehemias Pinto Bandeira<sup>2</sup>

Ricardo Daher de Oliveira<sup>3</sup>

José Samuel de Miranda Melo Júnior<sup>4</sup>

Thiago Neves Carvalho<sup>5</sup>

### Resumo

Objetiva-se neste artigo identificar e analisar as percepções do líder sobre resiliência e a qualidade de vida no subsistema organizacional. Sendo assim, procura-se responder às seguintes questões: (i) Analisar as reverberações da resiliência no imaginário dos líderes; (ii) Avaliar suas concepções acerca da qualidade de vida e o trabalho; e (iii) Identificar o impacto que essa asserção será capaz de revelar, bem como de que forma os líderes perceberão essas questões em suas relações quando ocuparem essa posição. Nessa perspectiva, o critério de escolha para o método dessa pesquisa é o próprio discurso, visto que sua abrangência compreendem diversos campos disciplinares, dentre eles: o Materialismo Histórico, a Psicanálise e a Linguística. A análise de discurso contribui para a construção de sistemas de

---

*Recebimento: 23/8/2016 - Aceite: 14/2/2017*

<sup>1</sup> Universidade Ceuma. Mestre em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina. Email: [cronchi@ibest.com.br](mailto:cronchi@ibest.com.br)

<sup>2</sup> Universidade Ceuma. Mestre em Administração - Faculdades de Estudos Administrativos de Minas Gerais. E-mail: [nehemiasbandeira@hotmail.com](mailto:nehemiasbandeira@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Ceuma. Pós-Doutorado - HEC/Universidade de Montreal. Doutor em Engenharia da Produção - Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: [ricardo.daher@hotmail.com](mailto:ricardo.daher@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Ceuma e Universidade Estadual do Maranhão. Doutor em Administração - Fundação Getúlio Vargas. E-mail: [admsamueljr@gmail.com](mailto:admsamueljr@gmail.com)

<sup>5</sup> Universidade Ceuma. Graduado em Administração - Universidade Ceuma. E-mail: [ibanez\\_701@hotmail.com](mailto:ibanez_701@hotmail.com)

conhecimento e crenças, visto que as pessoas são estruturas simbólicas; então, o ‘falante’ utiliza de signos e as suas concatenações como meio para alcançar o seu interlocutor. Para realizar esse intento, decidiu-se pesquisar indivíduos em posição de liderança, em diversos tipos de organização e setor. Optou-se por uma seleção de amostra de cinco líderes. Pode-se evidenciar que as lideranças apresentam a resiliência como um fator preponderante para o processo de liderar, cabendo ao líder ter a capacidade de adaptação ao meio e de superar adequadamente as situações adversas. Também nota-se que o discurso revela certa contradição e distanciamento entre o que é falado sobre qualidade de vida e a prática da liderança, reforçando que o sentido do trabalho assume uma percepção subjetiva.

**Palavras-chave:** Resiliência. Qualidade de vida. Discurso. Liderança.

## **RESILIENCE AND QUALITY OF LIFE: DISCURSIVE REVERBERATIONS IN THE LEADERS’ IMAGINATION**

### **Abstract**

The aim in this article is to identify and analyze the leader’s perceptions about resilience and quality of life in the organizational subsystem. Therefore, it will try to answer the following questions: (i) Analyze the resilience reverberations in the leaders’ imagination; (ii) Evaluate their conceptions about quality of life and work; and (iii) Identify the impact that this assertion will be able to reveal, as well as in which way the leaders will perceive these questions in their relations when they hold that position. In this perspective, the choice criterion for the method of this research is the own speech, since its scope comprises several disciplinary fields, among them: the Historical Materialism, Psychoanalysis and Linguistics. The discourse analysis contributes for constructing the knowledge and belief systems, since the persons are symbolic structures; then, the ‘speaker’ uses the signs and their concatenations as a way to reach its interlocutor. In order to do so, it was decided to search for individuals in leadership position, in several types of organization and sector. It was opted for selecting a sample of five leaders. It could be noted that the leaderships present the resilience as a preponderant factor for the leadership process, being the leader able for having adaptation capacity to the environment and properly overcome adverse situations. It is also noted that the speech

reveals certain contradiction and distancing between what is said about quality of life and leadership practice, reinforcing that the sense of work assumes a subjective perception.

**Keywords:** Resilience. Quality of life. Speech. Leadership.

## Introdução

Uma palavra decantada, um sentido discutido e o comportamento desejado para os indivíduos na seara das relações de domínio e poder, efetivamente nos conduzem à liderança. Muitos estudiosos, de forma sistematizada, têm disseminado esse fenômeno, com acertos e erros, delineamentos e perplexidades. Muitas das vezes tornando um sucesso, personalizado em alguém, como fonte do desejo do comportamento ideal. De outra forma, apresentando-se resultados de algumas organizações associados diretamente à capacidade de seu líder na condução das pessoas. Basta observar o quanto se tem produzido de conhecimento para notar uma diversidade, bem como uma complexidade sobre o estudo do fenômeno liderança.

Discutir a liderança somente alicerçada em sua fundamentação teórica evolutiva nos conduzirá a uma limitação no tratamento deste fenômeno. A praticidade desse processo é complexa e requer um olhar dialético em sua configuração. Nesse contexto, considerando os eventos organizacionais como um espaço de legitimidade da liderança, estes estão permeados em sua grande maioria por acontecimentos imprevisíveis, condicionando o comportamento não racional. Essa constatação evidencia o distanciamento para o mapeamento integral dessa realidade. O contexto da aprendizagem sobre o processo de liderar é vasto e disperso, e devem-se incluir dimensões quase esquecidas, tais como: a resiliência e qualidade de vida desses atores organizacionais. Os estudos a respeito analisam basicamente como estruturar os processos de liderança organizacional, bem como a possibilidade de formar líderes. Poucos temas em gestão de pessoas são tão amplamente estudados como a liderança. Os líderes estão sendo examinados como nunca, todos estão desafiando a autoridade e a sua contribuição no ambiente.

As pesquisas e os estudos desse fenômeno perpassam pela compreensão daquele que é o liderado em relação ao seu líder. Outra proposição a ser investigada é o processo de adesão das pessoas em relação à visão e a ações propostas pelo líder. Tentar compreender sua fascinação e sua mobilização neste contexto também se revela apropriada. Outra faceta a ser verificada é a dinâmica de interrelações e as fortes ligações entre líder e liderados, ou a natureza humana no processo da liderança (BENNIS, 1988, 1997; KETS DE VRIES, 1997; KETS DE VRIES; MILLER, 1995; LAPIERRE, 1995; ZALEZNIK, 1995; YUKL, 1997; OUIOMET, 2002). Não existe liderança se não existir adesão ao líder (LAPIERRE, 1995). As evidências apontadas nessa Introdução oferecem pistas como o tema é complexo, por ser multidisciplinar e eclético na sua origem e dimensões. Logo, não importa o

ângulo pelo qual aborda o tema, pois o seu tratamento deverá ser holístico e na sua totalidade. Os numerosos estudos realizados não permitem formar um consenso, visto que há heterogeneidade do fenômeno, dos métodos quantitativos aos qualitativos, da riqueza do imaginário e as contradições/ambiguidades.

Partindo dessas premissas apresentadas nesta Introdução, enseja-se neste artigo: (i) analisar as reverberações da resiliência no imaginário dos líderes; (ii) avaliar suas concepções acerca da qualidade de vida e o trabalho; e (iii) identificar o impacto que essa asserção é capaz de revelar, bem como de que forma os líderes percebem essas questões em suas relações quando ocupam essa posição.

## Liderança em um ambiente líquido

A liderança independentemente do ambiente, em que se esteja legitimando, representa uma íntima associação com a mudança em prol de realizações das organizações e, inevitavelmente, das pessoas. Representa benefícios e proposições positivas àqueles que dela se utilizam. Embora efêmera, é dinâmica em sua aplicação e objetivos. A solidez da liderança constitui-se, paradoxalmente, na convivência com o imprevisível mundo da conquista. O líder conquista seu espaço através de várias facetas, muitas vezes indecifráveis, sem racionalidade permanente, mesmo havendo o momento para isso, mas com o imaginário articulado nos indivíduos e nos propósitos compartilhados no todo.

Compreende-se, na atualidade, que as pessoas aceitam argumentos intelectuais, compreendem a necessidade de mudar, todavia acabarão recorrendo ao que lhe é familiar. Tudo sublinha a percepção de que não há mais espaço para a estabilidade, porém enuncia as dificuldades existentes para lidar com o gerenciamento da mudança no ambiente organizacional, o que reforça o desenvolvimento de uma liderança, equilibrada e voltada para servir aos interesses coletivos.

As mudanças ocorridas nos últimos anos transformaram o ambiente de negócios, onde se insere o *habitat* das organizações, constituindo-se em entornos de complexidades sem precedentes, causando a redefinição de valores na própria sociedade. Essa magnitude, na expressão do mundo contemporâneo, conduz a uma maior necessidade de se retratar uma sinergia entre os pares, líderes e liderados, para possibilidade da relação duradoura, ou seja: não restrita somente aos interesses corporativos. Com base nessa concepção, pode-se perceber porque vários estudiosos defendem que o processo de liderança se efetiva também após os muros da empresa. A premissa para definição da verdade deve ser permeada pelo pensamento de

que o que ontem era certo, hoje muda e amanhã será falseada. A volatilidade está presente em tudo, inclusive no processo de liderança, exigindo dos líderes novos formatos no ato de agir e de pensar.

Nesse contexto, a ordem política, econômica e social tem transformado o mundo em um ambiente mais líquido (BAUMAN, 1998, 2001, 2013). Para obtenção de competitividade, as organizações devem estar preparadas para responder às mudanças ocorridas na sociedade. É imprescindível que elas sejam dinâmicas e possam compreender o cenário de necessidades e satisfações da sociedade. Contudo, expõe-se que a contradição está profundamente enraizada quando se infere que novos futuros potenciais sempre criarão oposições com o *status quo* (MORGAN, 2002). Sob esse fundamento, pondera-se o antagonismo existente em inovar e evitar erros, cortar custos e elevar o moral, ser flexível e respeitar as regras, colaborar e competir. Esse antagonismo tem causado problemas intensos nas organizações, pois os profissionais vivem numa situação limite, sentindo o preço e o desgaste de se viver nesse ambiente complexo e mutável, o que reforça a necessidade da liderança.

A propósito de tudo o que as organizações podem fazer para a formação de líderes, caberá ao indivíduo buscar conhecimentos que possam prepará-lo para assumir a posição de liderar nesse ambiente marcado pelo presente contínuo. O líder nesse cenário deverá delinear uma atuação eclética em funções, pois não basta a influência ou a conquista do liderado. É pouco. Tornar recursos economicamente produtivos passa a fazer parte do dicionário dos líderes, assim como *'alimentar'* recursos do passado para o futuro, maximizando oportunidades organizacionais e individuais.

Essas facetas evidenciam a capacidade do líder em fazer as pessoas trabalharem juntas em prol de um fim comum. É preeminente se alcançar metas, bem como comandar as pessoas aos resultados desejados. Por outro lado, essa necessidade constante de alcançar resultados sucessivos, e cada vez em menor espaço de tempo, tem causado uma crise nos profissionais e nas organizações. É imperativo que as organizações disponham tanto de líderes, que possam influenciar as pessoas e ao mesmo tempo tornar o ambiente de trabalho mais equilibrado, impedindo que todos sejam tragados pela obsessão meramente pautada pela lucratividade corporativa.

A liderança pode significar a capacidade que alguém tem de retirar o melhor das pessoas, retratando a integração das coisas boas entre os liderados e minimizando as fragilidades, influenciando as pessoas a agir, a buscar um significado para tudo o que se está fazendo e a acreditar que aquilo vale a pena fazer. Todavia, deve-se reconhecer que a participação de todos os sujeitos e atores é fundamental; afinal, os envolvidos não se tornam atores verdadeiros, se eles não são igualmente sujeitos, podendo

expressar aquilo que são e estejam engajados naquilo que fazem. É normal que as mudanças vivenciadas na vida contemporânea das organizações afetem a identidade dos atores envolvidos; logo, é importante perceber também as mudanças de relações na dimensão social (CHANLAT, 2007). Com fundamento no exposto, a liderança deve ser compreendida como um processo holístico e abrangente que reconhece o poder do raciocínio, do conhecimento e da habilidade, sendo que cada elemento é igualmente essencial na equação da liderança (BOLT, 1997).

### **Resiliência e qualidade de vida no ambiente organizacional**

Em um ambiente transformacional, o líder deverá estar preparado para a metamorfose que cada momento exige. Uma das características esperadas é a sua capacidade de exercitar e contemplar a resiliência. A origem da palavra resiliência (*resilio*) é do latim, cujo significado ‘é retornar ao estado anterior’ (RONCHI, 2015). O termo foi utilizado e definido na Física como a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora de tal deformação elástica. Porém, posteriormente o conceito passou a ser utilizado pela Psicologia Organizacional, e também pela Administração (RONCHI, 2015).

Sob esse fundamento, cabe ressaltar que a resiliência não é ausência de vulnerabilidade (WALLER, 2001, p. 292, tradução nossa). O fenômeno da resiliência retrata-se não como um traço pessoal ou singular, pois deve ser analisada como um processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico (MASTEN, 2001; WALLER, 2001, tradução nossa). Nessa perspectiva, não é um atributo de nascença ou adquirido; antes, é um conjunto de processos psíquicos e sociais que ocorrem em um tempo, dadas certas condições (RUTTER, 1993, tradução nossa). Conceituar resiliência pressupõe compreender o imaginário do líder diante de sua realidade, enquanto provedor de sucesso, tanto no âmbito familiar quanto profissional. A resiliência deve ser concebida na condição de superar aquilo que não tem solução ou que requeira a ação de construir e desconstruir, aprender e desaprender, em suma não havendo o limiar da renúncia da superação e solução do imprevisível.

Nesse contexto, há indicadores que sustentam um comportamento do líder proativo para a resiliência. Conseguir recuperar-se, bem como manter um comportamento ajustado frente às diversas pressões sofridas no cotidiano, torna-se determinante para o exercício da liderança. Cabe ressaltar que os líderes atualmente estão sofrendo ‘24 horas, 7 dias, 365 dias por ano’, visto que a fronteira entre a sua vida pessoal e a profissional praticamente desapareceu (RONCHI, 2015). A compreensão da magnitude da

resiliência na vida do líder tem sua aderência em suas práticas e ações quando sua percepção é clara e real, não havendo verdades absolutas diante dos acontecimentos. Retratar a resiliência em analogia às organizações e às pessoas é considerar a capacidade de superar adversidades, crises, empreender em situações de difíceis soluções, obtendo resultados positivos. Logo, são poucos os líderes que têm a capacidade de analisar a realidade nua e crua. Naturalmente as rotinas são inerentes ao ambiente corporativo, dando maior segurança ao líder, mas sendo frágeis, pois a maioria dos acontecimentos tem um caráter de imprevisibilidade. Nessa condição, o fator da entropia se instala no líder, sendo exigido deste a resiliência para lidar com o sofrimento gerado por essa situação.

Diversos relatos sobre a liderança retratam o líder como um ser heroico, o que reflete uma invulnerabilidade. O ato liderar está associado a compreender os anseios e sentimentos das pessoas, e torná-los melhores. O líder constrói as condições para gerir sua '*vida profissional*', bem como '*sua vida pessoal*'. Todavia, diante de um ritmo frenético e de uma carga de trabalho com crescimento significativo, delinea-se uma maior complexidade na ação de administrar e liderar. A verificação torna impositivo ao líder assimilações psicossociais. As pressões de produção, as novas tecnologias e a arquitetura do ambiente de trabalho têm fragilizado as relações sociais. Com um ambiente profissional com hiper funcionamento (AUBERT, 2007), fragmenta o homem física e emocionalmente, levando-o à erosão da dignidade, cujas consequências afetam diretamente a saúde dos indivíduos. O líder sofre duplamente, pois no côncavo ou no convexo, ora sofre essas cobranças, ora é o cobrador.

Outra dimensão importante nesse contexto é a qualidade de vida. A qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e a capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e à ética do trabalho, que compreendem desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço (com suas implicações éticas e ideológicas) até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002).

A qualidade de vida no trabalho refere-se às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. Nessa condição, é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis,

além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (WALTON, 1973, tradução nossa).

Nessa dinâmica, outro elemento importante para se analisar a resiliência e da qualidade de vida atualmente é a Tecnologia. Muitas organizações tornaram-se redes sociais neuróticas, funcionando em equilíbrio instável (WOOD JR, 2005). Sob esse fundamento, a tecnologia está sendo utilizada para ampliar o domínio das organizações sobre a vida das pessoas, além dos portões organizacionais. A quantidade de reféns corporativos, que se sentem impelidos a aumentar seu ritmo de trabalho para além das horas normalmente trabalhadas, é notória. Exemplos poderão ser vistos pelo uso indiscriminado de celular, de e-mail, redes sociais, da obrigação de utilizar a mão-de-obra para trabalhos de responsabilidade social (apesar das organizações negarem, muitas delas levam o trabalho voluntário em consideração no momento de avaliar o desempenho dos seus ‘colaboradores’), entre outras.

Assim sendo, pode-se identificar que líderes resilientes devem ter a habilidade de gerir a sua própria subjetividade, diante deste quadro de pressões e tensões. Porém, cabe reforçar trata-se de uma tarefa para poucos, visto que o processo e o ritmo impostos aumentam os fatores de riscos. Se a imaginação humana luta para reduzir a angústia, é possível que crie imagens para triunfar sobre ela. A partir desse entendimento, será possível conceber que o indivíduo reflete através do seu imaginário um pluralismo de imagens que tentam contornar, reduzir e administrar as angústias (RONCHI, 2015). Sob esse fundamento, encontrar um sentido de vida em meio à adversidade é um desafio ao homem. Basta observar a história daqueles que, mesmo sem perspectiva, buscam um sentido de vida que os faça suportar as agruras e adversidades do cotidiano. Pressupondo que o sentido da vida tem a capacidade de superar as dificuldades existenciais, utiliza-se a resiliência como fator para lidar com situações de risco e fatores de proteção.

Nesse contexto, o constructo da psicodinâmica do trabalho expressa que as experiências de sofrimento e prazer estão contidas e sinalizadas por meio de relações intersubjetivas, resultantes basicamente da forma como a organização do trabalho se instaura, principalmente nos aspectos relacionados com a atividade propriamente dita do trabalho, bem como as relações sociais e profissionais em que se está inserida (RONCHI, 2010, 2015). Nessa condição, a qualidade de vida no trabalho passa a ser estudada como outra dimensão importante para se analisar a resiliência, visto que há uma imbricação entre ambas.

## Metodologia

O critério de escolha para o método de pesquisa tem como objetivo de estudo o próprio discurso, naturalmente, a língua atualizada na fala e na escrita, deslançada pela enunciação, visto que sua abrangência atinge diversos campos disciplinares, dentre eles: o Materialismo histórico, a Psicanálise e a Linguística. Se as pessoas são estruturas simbólicas, o 'falante' utiliza de signos e as suas concatenações como meio para alcançar o seu interlocutor (HABERMAS, 1987). Nessa condição, utilizam-se os recortes e fragmentos para oferecer sentido e significados (FIORIN, 1993, ORLANDI, 1999), visto que um ato de fala torna conhecida a intenção do falante (HABERMAS, 1987). A análise de discurso contribui para a construção de sistemas de conhecimento e crenças (FAICLOUGH, 2001).

Sob esse fundamento, pode-se inferir que se trata de conjugar a Língua com a História na produção de sentidos, constituindo, deste modo, a forma material da Análise de Discurso: a materialidade linguístico-histórica (HENGE; BEHENCK, 2008). Partindo do princípio de que a metodologia trabalha com o sentido, sendo o discurso heterogêneo marcado pela História, ideologia e posição, entende-se que não irá descobrir nada novo, apenas fará uma nova interpretação ou uma releitura. Ao reunir saberes de três diferentes áreas do conhecimento, a Psicanálise, Linguística e Marxismo, a análise de discurso embora caracterizada por certa polissemia, tem sua especificidade delineada a partir da relação entre língua e história (ORLANDI, 2005).

Nesse contexto, o discurso é uma prática ideológica que constitui, naturaliza, mantém e transforma os significados nas relações de poder (FAICLOUGH, 2001), pois esse ato interpreta-se a si próprio tendo uma estrutura autorreferencial (HABERMAS, 1987). A partir desta verificação, buscou-se mensurar a frequência dos discursos em consonância com as referidas dimensões: resiliência e qualidade de vida. Quanto aos procedimentos metodológicos adotou-se uma abordagem de caráter qualitativo, utilizando como estratégia a análise de discurso.

Para realizar esse intento, decidiu-se por pesquisar indivíduos em posição de liderança, em diversos tipos de organização e setor, na cidade de São Luís (MA). A escolha foi aleatória, todavia, em virtude de tal empreitada, optou-se por uma seleção de amostra de cinco líderes. Ressalte-se que a pesquisa foi realizada por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada composta por 15 perguntas relacionadas à temática. As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2015. A referida amostra tem um representante de classe, um coordenador de curso de uma instituição de ensino superior, um professor de ensino superior, um gerente financeiro de um grupo financeiro, e um empresário do ramo de alimentos. Todos os entrevistados têm formação superior, com idade entre

30 e 45 anos, com pelo menos 15 anos de atuação profissional em Gestão e Liderança, exceto o gerente financeiro que tem 6 anos nessa condição.

Para fins desta pesquisa ressalte-se a limitação da análise do discurso de apenas cinco líderes, que, apesar de representar fragmentos da percepção sobre liderar, não significa apreensão do todo. Esta análise retrata apenas o olhar do líder, todavia, em futuros estudos, poder-se-iam analisar as percepções dos liderados. Outro fator importante é que muitas outras dimensões poderiam ser avaliadas para ampliar-se a análise do escopo, contudo este artigo limita-se às análises aqui propostas. Quando se observa a formação superior de todos os pesquisados, revela-se uma limitação, já que o nível intelectual contribuiu de forma significativa para o constructo do fenômeno liderança.

## **Análise das manifestações no discurso dos líderes**

### **Resiliência: as manifestações no discurso dos líderes**

Quando se analisa a dimensão resiliência, deseja-se avaliar a percepção dos pesquisados acerca da sua capacidade de liderar. Nessa condição, sabe-se que o ambiente corporativo atual exige um perfil profissional que tenha a capacidade de se adaptar e administrar as pressões inerentes a esse mercado. O cotidiano organizacional impõe ao líder uma série de desafios. Nesse momento, quando inquiridos sobre o tema em análise, percebe-se que o mesmo está presente no cotidiano dos pesquisados.

Sendo assim, os líderes entrevistados, de forma unânime, expressaram que a resiliência “[...] *é fundamental, primordial, essencial, um dos fatores principais no exercício da liderança.*” (Líderes 1, 2, 3, 4 e 5). “*Então não tem como hoje qualquer líder atuar sem estar aberto as mudanças*” (Líder 2). A resiliência atingiu um patamar de fundamental importância, não somente no ambiente organizacional, mas na vida pessoal, como expressa o Líder 1: “*a resiliência é um fator primordial para o homem de negócios, para o gestor, para nossa vida no cotidiano.*” A liderança é vista sob diferentes enfoques, o que torna o fenômeno um dos mais desejados de compreensão, porém ao tentar reduzi-lo, torna-se um dos mais incompreendidos. Ao definir liderança como “*a capacidade de conduzir pessoas para um determinado objetivo. Um líder nasce do seu objetivo*” o Líder 3 expressa que a resiliência “*é essencial. Numa busca desse objetivo o caminho não é fácil, você vai encontrar inúmeros percalços, problemas, barreiras, antagonismos e o líder tem que ter essa capacidade de suportar essa pressão. Então a capacidade que ele tem de suportar a adversidade rumo ao seu objetivo tem que ser muito grande*”.

O líder 4 cita a resiliência como uma dimensão que deverá ser desenvolvida pessoalmente pelo líder, visto tratar-se de uma competência para o caminhar da organização de forma segura. Com vista àquilo que poderá ser controlado (o subsistema) e daquilo de que não se tem controle (o ambiente) *“surge um mix de indicadores e de possíveis resultados. Diante de uma situação de intempéries, algo que ele não conseguiu prevê e que não foi planejado, se ele expor isso para a equipe causa um clima de instabilidade dentro da equipe, e a insegurança toma conta das pessoas e inclusive para as decisões que ele vai tomar. Então essa capacidade de se adaptar é fundamental para que a equipe continue acreditando nas decisões dele.”*

O discurso revela a percepção de cada líder de acordo com a posição e o cargo que ocupa. O Líder 5 utiliza-se da sua posição discursiva para expressar: *“No meu caso que sou líder empresarial isso significa muitas vezes se manter no mercado ou as vezes até ter que sair dele em função de uma demora na tomada de decisão em razão de uma mudança de cenários ... ser resiliente é fundamental na vida de todos os líderes eu acredito, mas ela talvez exerça o seu papel mais fundamental, mas decisivo na vida dos líderes empresariais porque ser empresário é você estar jogando com as dimensões de lucro e prejuízo. E uma empresa não se sustenta e muito menos os colaboradores e os parceiros se sustentam se a empresa estiver apresentando prejuízo. É necessário o lucro.”*

Um dos aspectos comuns às definições de liderança na atualidade é que fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994). Nesse contexto, a resiliência configura-se como parte integrante no processo de liderar, trabalhar e desenvolver pessoas: *“quando um liderado seu desenvolve uma determinada ação, aonde aquela ação efetivamente não alcançou o resultado esperado e você tem que estar ao lado dessa pessoa parar a motivação, dar o apoio necessário para que ela continue.”* afirma o Líder 1. O líder 2 expressa que nessa relação líder/liderado é necessário ter a capacidade de adaptação *“então as vezes nós somos é ... colocados a trabalhar com pessoas que a gente não estava acostumado a trabalhar e tem perfis diferentes de você e você precisa trabalhar essa adaptação.”*

O Líder 3 afirma que *“as pessoas são diferentes e imprevisíveis ... Você pode treinar alguém, dar uma certificação para ela, e no dia seguinte ela ser levada para uma empresa maior e ganhar um salário maior ... Então a resiliência é absolutamente necessária, porque é a capacidade de você continuar a fazer mesmo quando as condições não são ideais, mesmo quando têm os problemas, as dificuldades.”* Por outro lado, partindo da vivência e a experiência dos impactos do ambiente na empresa, o Líder 4,

ao falar da capacidade de ser resiliente no processo de liderar equipes, enuncia: *“quando a gente fala de resiliência e liderar pessoas não tem como ser diferente ... tem que desenvolvê-las no sentido de torná-las líderes, de torná-las referência.”* Mesmo que as pessoas sejam imprevisíveis é assim que o líder deverá agir, *“tendo um plano A e B para tudo, inclusive para as equipes.”*

Nessa perspectiva, o Líder 5 expressa que essa relação entre resiliência e liderança configura-se *“muito importante porque as vezes você tem que lidar com diversas dimensões diferentes, diversas capacidades de indivíduos diferentes e você tem que saber lidar com cada coisa dessa, mesmo que você seja um líder muito experimentado... então tem que ser resiliente para poder entender que cada um fala do seu ponto de vista, do patamar que ele está situado.”* Percebe-se que para os Líderes 4 e 5 ser resiliente está intimamente ligado com a capacidade de entender que as pessoas são diferentes. E ao mesmo tempo perceber que cada pessoa tem um potencial para ser desenvolvido e se tornar um futuro líder, cabendo a você respeitar e desenvolvê-los.

*“O poder é inerente ao homem; é um fenômeno da civilização humana”* afirma o Líder 1. O poder é observado a partir de duas perspectivas: o poder formal que é legitimado pelo cargo, pela posição que ocupa. E o poder informal, que é legitimado pela capacidade de influenciar as pessoas mesmo sem cargo ou posições. *“Quem estudou muito o fenômeno do poder foi Weber... um pouco de forma linear, discutindo poder associado ao cargo que alguém exerce, e isso lhe da autoridade. Mas quando se discute a liderança você sai desse contexto formal e você trabalha também um contexto que é da informalidade, mesmo você não tendo o cargo, você tem o poder de influenciar, o poder de fazer com que as pessoas lhe deem creditação.”* cita o Líder 1.

Os Líderes 1, 2 e 3, ao relatarem suas percepções quanto às relações de poder, afirmam que quando se trata de grupos sociais essas relações sempre vão existir, e torna-se inerente ao processo de liderar. *“E por ser inerente ao homem ele está na nossa vida no cotidiano, tanto nas empresas como na nossa vida inclusive pessoal.”* afirma o Líder 1. Nessa perspectiva, o Líder 2 expressa que *“as relações de poder podem afetar no trabalho de forma positiva ou forma negativa, depende da maturidade da organização, da cultura organizacional.”* Observando que o poder faz parte das relações humanas, o Líder 1 denomina como *“dramaturgias de poder”*, ou seja, o mesmo entende que a empresa é um palco em que os ‘dramas’ são constantes, e cabe ao líder utilizá-lo de acordo com o contexto.

*“Vai ter sempre alguém para você concordar, sempre alguém para você discordar, são os bastidores de qualquer organização, eclesíásticas ou*

não, de indústria, de comércio, familiares, seja qual for a natureza, a política vai estar presente.” afirma o Líder 3. Porém, o Líder 2 destaca que “*existem organizações que elas trabalham essas relações de poder de forma muito pessoal, de forma muito personalista na verdade. Então, sai do campo profissional para ser pessoal.*” Complementando o raciocínio, o Líder 3 afirma “[...]e a gente sabe que isso nas organizações tem de mais, as famosas ‘rasteiras’, puxar o tapete de alguém, puxar saco daqui e dali.” Evidencia-se, portanto, que o processo da liderança está impregnado de poder, “*mas eu acredito que novamente é o indivíduo que coloca o limite nesse jogo*” cita o Líder 3. Ainda que as relações pessoais sempre possam existir “*a gente sempre busca trabalhar essa forma de relação de poder profissional, estimulando sempre a meritocracia e o profissionalismo.*” expressa o Líder 2.

Ao tentar contrapor que o poder é inerente às relações humanas, o Líder 4 expressa “*poder é uma palavra que eu tento eliminá-la do meu vocabulário, sabe?*” Ainda que seguindo a linha de raciocínio dos outros líderes, de que o poder pode configurar-se em uma conotação construtiva ou destrutiva, o Líder 4 relata pela sua experiência com outros líderes, que em muitos casos o poder tem uma conotação destrutiva muito forte: “*eu já vivi alguns momentos em que a busca do poder dentro do negócio virou, assim, digamos, um ambiente de guerra tão desgastante, que eu sempre evitei isso ... não de uma maneira destrutiva, tentando utilizar das costas dos outros como uma escada para a vida.*” Porém, afirma o Líder 4 que essas relações tornam-se destrutivas pela própria maneira do líder conduzir o negócio, “*ficava claro nesse momento em situações dessas, que os valores que aquele profissional tinha estavam desalinhados em relação aos valores da empresa, da cultura da empresa.*”

O Líder 5 configura que essas relações de poder refletem o exemplo do próprio líder, “*bom, as relações de poder primeiro, no meu caso, ela começa comigo mesmo.*” A capacidade de liderar, de ter adesão de outro como expressa Lapierre (1995), passa pela habilidade de influenciar, de agir como exemplo “*então eu tenho que realmente zelar muito por isso porque eu procuro dar exemplo de não ser arrogante, de não administrar com a chibata na mão, não ser muito também participativo demais, porque a participação demais foge um pouco a um modelo de liderança definitivo ... então a empresa acaba tendo a minha cara... o DNA empresarial acaba sendo dessa forma*” relata o Líder 5, tornando-se preponderante manter o equilíbrio consigo mesmo e conseqüentemente entre as relações. Corroborando com o pensamento, o Líder 4 afirma que “*é preciso ter um alinhamento entre o que a gente considera de valor, de cultura do negócio. Se a gente considera que o que existe de mais importante dentro da*

*organização é respeitar as pessoas, essas relações de poder vão existir, elas até devem existir, mas esse valor tem que ser preservado até para gente ter um ambiente de convívio saudável e positivo, essa é a maneira que eu encaro.”*

### **Qualidade de vida: as manifestações no discurso dos líderes**

Quando expressa sua percepção quanto à qualidade de vida, o Líder 3 expressa que essa variável é permeada pela subjetividade, pertence a particularidade de cada indivíduo. *“Então primeiramente a gente teria que entender o significa qualidade de vida parapessoa”* (Líder 3). Nesse contexto, relata sua particularidade *“Para mim o trabalho tem um limite, limite do equilíbrio emocional, familiar, muita gente sacrifica as famílias, sacrifica saúde. Para mim a qualidade de vida é primordial”* (Líder 3). Compartilhando pensamentos semelhantes, o Líder 1 relata *“Então a saúde, o bem-estar, estar de bem consigo mesmo é um atributo muito importante para que você possa pensar, para que você possa criar, para que você ser alguém capaz de estar a frente das pessoas.”*

A subjetividade presente na conceituação da qualidade de vida fomenta a existência de sua diversidade, o que sinaliza a importância da avaliação desta variável, inclusive para poder relacioná-la com a resiliência. Quando se analisa o discurso dos pesquisados, percebe-se que o trabalho tem estreita relação com a formação da identidade e a construção de sua existência. *“O homem necessita labutar para que possa se sentir bem, para que possa se sentir alguém que constrói algo”* (Líder 1). Nessa perspectiva, para que o homem atribua ao trabalho uma visão construtiva, torna-se necessário *“um processo de qualidade de vida, onde você esteja bem consigo mesmo, esteja bem com sua saúde. A qualidade de vida, está diretamente associada a capacidade desse líder atuar na sua vida pessoal, no seu cotidiano de trabalho, nas suas relações familiares, pessoais, profissionais, retratando uma boa relação entre essas partes.”* (Líder 1).

Nessa dinâmica, seguindo o raciocínio, o Líder 3 enuncia *“Então a qualidade de vida é o que mantém a pessoa trabalhando. Acho que a partir do momento que você perde a sua qualidade de vida, você vai perder a qualidade no seu trabalho, menos tempo ou mais tempo, porque isso vai comprometer o teu desempenho.”* Cita o Líder 2 de forma objetiva e sem muito aprofundamento relata: *“Bom, a qualidade de vida é realmente fundamental para uma atuação do líder, até porque a gente não atua só no campo profissional, é um conjunto.”*

O discurso da subjetividade permite compreender que qualidade de vida configura-se em um tabu para muitos líderes organizações, e

conseguem atingir patamares extremos na busca de resultados, sejam eles pessoais ou organizacionais. O líder 4, ao relatar no discurso sua experiência, observam-se dois elementos que poderão ser destacados: a idealização do ser e os resultados da má administração pessoal. Analisam-se os fragmentos: *“Eu comecei a trabalhar na verdade com 17 anos e eu tinha um objetivo meio seco que era de ganhar dinheiro, ser rico, eu tinha essa loucura na minha cabeça... E quando eu completei 22 anos eu cheguei a trabalhar 14 horas por dia... Só que com 25 anos eu fiquei acometido de uma gripe... me consultei eu acabei constatando que eu estava numa situação extremamente complicada ... todos os índices que tu imaginar no meu organismo estavam desregulados.”*

Nessa perspectiva, esse discurso evidencia-se contrapondo ao Líder 3, citado no parágrafo anterior. Porém, ao complementar sua percepção, o Líder 4 aproxima-se do discurso legitimado pelo Líder 3, *“então como eu me deparei com essa realidade, eu comecei a encarar minha vida profissional, na verdade a minha vida de uma forma é mais equilibrada. Eu comecei a perceber que sabedoria não tem a ver com a capacidade que tu tens, com a quantidade de conhecimento que tu tens. Mas com a capacidade que tu tens de viver a vida um dia de cada vez.”*

Quando inquirido, constata-se que a qualidade de vida para o Líder 5 está diretamente ligada ao caminhar da empresa, e que de alguma forma uma tem implicações na outra. *“Eu procuro tratar da melhor forma possível e em determinados momentos realmente fica muito prejudicado. Porque você acaba tendo uma relação muito íntima com a vida da empresa.”* Percebe-se que o discurso conota ligação muito forte entre ambas as partes, *“então no meu caso, por exemplo, no momento de crise que passamos... a qualidade de vida ficou muito prejudicada, porque a carga de trabalho aumenta, os conflitos aumentam, as vendas caem, os custos aumentam, a inflação aumentou muito... Então tudo isso influencia diretamente numa série de componentes profissionais que acabam afetando o lado da qualidade de vida.”* (Líder 5).

Nessa condição, observa-se quanto aos líderes pesquisados, que existe uma ligação muito forte da qualidade de vida com a vida profissional. Diante do exposto, pode-se inferir a presença da ambiguidade: o bom desempenho profissional depende da qualidade de vida (capacidade do indivíduo de estar bem em todas as suas relações), como afirmam os Líderes 1 e 2, assim como a qualidade de vida é afetada pelas dificuldades apresentadas na dinâmica do cotidiano organizacional (Líder 5).

Nessa perspectiva, quando se analisa a carga horária de trabalho diário e semanal dos pesquisados, percebe-se certa contradição em relação à qualidade de vida. *“Eu trabalho 14/15 horas por dia, essa é minha média,*

*é uma carga pesada de trabalho.” (Líder 1). Porém justifica-se: “mas me traz felicidade... eu tenho a sorte de trabalhar com aquilo que eu amo, que eu gosto... embora entenda que deva diminuir a carga diária de trabalho, é necessário até para que se tenha melhor qualidade de vida” (Líder 1). “A carga horária diária em média é de 12 horas, semanal 60 horas.” (Líder 2).*

Aproximando-se da justificativa do Líder 1, relata-se que *“a gente teria que discutir o que é trabalho... mas aí eu me aproximo do Domenico de Masi quando ele fala do ócio criativo... ele disse que quando você tem prazer no que faz dificilmente você sabe quando está trabalhando ou não porque tudo faz parte de um grande prazer. E como eu tenho hoje o enorme privilégio de fazer o que eu gosto... não sei, não quantifico ‘x’ horas trabalhando, mas com certeza são mais que 40 horas semanais e mais que 8 horas/dia sem dúvida.” (Líder 3). O Líder 4 ressalta que “Hoje, eu trabalho 8 horas por dia de segunda a sexta, 40 horas semanais.”*

Todavia, destaca-se o discurso do Líder 5, que em função da dinâmica de mercado, apresenta uma excessiva carga horária de trabalho. *“Bom, ela varia entre geralmente 16 horas por dia, e isso se dá em 6 dias da semana. Então essa é minha carga horária normal... Porque você tem que fazer uma opção, salvar um grupo e colocar de novo nos trilhos, num terreno que está sendo revolvido e está como terremoto... E aí melhorando o cenário, naturalmente, volta a uma carga horária de trabalho, de 8 a 10 horas por dia que isso é o normal para um líder empresarial, não é menos que isso.” (Líder 5).*

Nesse contexto, evidencia-se uma interrelação entre a qualidade de vida e o sentido do trabalho, visto que em ambientes em que haja dissociação entre ação e sentido, os atores se veem presos a um trabalho precário. Nessa condição, encontrar o sentido do trabalho reverbera na qualidade de vida. Sob esse fundamento, buscou-se verificar qual o sentido do trabalho para cada líder, e, quando analisados, evidencia-se que o sentido do trabalho assumiu diferentes percepções. *“O sentido do trabalho, ele tem eu diria que diversos sentidos, não se pode estabelecer um único sentido de forma linear, algo presente somente numa característica do sentido do trabalho.” (Líder 1). Nessa perspectiva, complementa o Líder 1 “O sentido do trabalho é você viver, o sentido do trabalho é você ter condições de se manter, o sentido do trabalho é você estar feliz, o sentido do trabalho é você ter uma vida socialmente positiva com aqueles que labutam com você, o sentido do trabalho te faz... é ... se sentir alguém produtivo, o sentido do trabalho é algo que te eleva como pessoa, como profissional”. Para o Líder 5, o trabalho é o grande impulsionador para se chegar ao objetivo, independente do tipo de organização “Então independente de onde ele seja líder, se for empresarial, se for*

*acadêmico... eu acredito que o sentido do trabalho na vida do líder se confundi com a sua própria existência.”*

Constatou-se concordância no discurso dos líderes 2, 3 e 5 no que se refere a relação entre sentido do trabalho e a realização de objetivos. Evidencia-se o exposto, na sequência discursiva apresentada: *“Bom, eu acredito que o líder percebe o sentido trabalho como uma realização pessoal e profissional, no sentido de desenvolvimento, da busca de objetivos e de resultados”* (Líder 2). Tal constatação pode ser também observada no discurso do Líder 3: *“O sentido do trabalho para o líder deve ser alcançar o objetivo dele, que é a realização... Então eu acredito que o sentido do trabalho para o líder é o sentido da realização, eu conseguir chegar e conduzir as pessoas até onde eu gostaria.”* Já para o Líder 5, *“não existe liderança se não for em prol de um objetivo, e esse objetivo sempre é representado pelo trabalho.”*

Observa-se, com base nos fragmentos citados, que o sentido do trabalho configura-se na capacidade de atingir os objetivos sejam eles pessoais ou profissionais. Todavia, ressalta o Líder 1, que nessa busca de produtividade, o trabalho pode apresentar-se de forma destrutiva *“homem que é viciado pelo trabalho.”* O Líder 1 afirma que *“o sentido do trabalho não pode ser algo que te tire do equilíbrio ... na minha concepção é que esse trabalho me faça o bem e me deixe feliz... o sentido de trabalho associa-se a isso, eu tenho que ter uma qualidade de vida nesse contexto.”*

## **Considerações finais**

Os resultados apontam que as essas dimensões: resiliência e qualidade de vida exercem impactos diretos no exercício da liderança. Em cada dimensão, buscou-se avaliar características que são intrínsecas ao processo de liderar e de que forma os líderes se posicionam em relação a essas características. Evidenciou-se nos discursos analisados que a resiliência é um fator preponderante no processo de liderar, cabendo ao líder ter a capacidade de adaptação ao meio, bem como de superar adequadamente as situações adversas.

Ao analisar as sequências discursivas, evidencia-se que, para os líderes investigados, o espírito da liderança poderá permear as ações destes atores, havendo uma intensa ligação entre vida pessoal e profissional, conforme seus valores e crenças. As implicações do fenômeno retratam um cotidiano no qual a identificação dos valores pessoais e familiares, em contrapartida com a sua imersão no ambiente de trabalho e as responsabilidades demarcadas por resultados, torna-se uma panaceia na vida do homem. A dramaturgia verificada condiciona o homem profissional à

prisão psíquica do dever corporativo e do semear familiar. As consequências são imensuráveis, distanciando o indivíduo da sua própria identidade. Não obstante, o mundo dos negócios referenda competências *workaholic*, sendo este o profissional que reflete os anseios da organização.

Quando se analisam os discursos dos pesquisados, também percebe-se que a qualidade de vida configura-se em um tabu para esses líderes. O discurso revela uma contradição e um distanciamento entre o que é falado sobre qualidade de vida e a prática da liderança no cotidiano organizacional. Isso reforça que o sentido do trabalho assume uma percepção subjetiva, e caberá ao líder pôr limite nesse jogo, que, em muitos casos, se tornara sem limites. Este trabalho sistematizou a produção do conhecimento das dimensões: resiliência e qualidade de vida em liderança, podendo propiciar novas pesquisas, para ampliar e aprofundar o estudo desse fenômeno. Nessa perspectiva, sugerem-se novas pesquisas que ampliem a amostra para outros discursos, podendo ser investigado, além desse, por exemplo, em futuros trabalhos o olhar do liderado.

## Referências

- AUBERT, N. A. Neurose profissional. In: CHANLAT, [J. F.](#) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 163-193.
- BAUMAN, Z. **A cultura no mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2013.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BENNIS, W. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOLT, J. F. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.
- CHANLAT, J. **O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2007. 3 v.
- FAICLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2001.
- FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 1993.

HABERMAS, J. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 1987.

HENGE, G. S.; BEHENCK, R. L. O discurso da análise de discurso: quando língua e história se encontram. In: CÍRCULO DE ESTUDOS LINGÜÍSTICOS DO SUL, 8., 2008, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. Da liderança enquanto texto:ensaio sobre interpretação. In: LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASTEN, A. S. Ordinary magic: resilience processes in development. **American Psychologist**, Bethesda, v. 56, n. 3, p. 227-238, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

ORLANDI, E. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 1999.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 6. ed. São Paulo: Pontes, 2005.

OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 8-16, abr./jun. 2002.

RONCHI, C. C. **Qualidade de vida e trabalho: fatores psicossociais e da organização**. Curitiba: Editora Juruá, 2015.

RONCHI, C. C. **Sentido do trabalho: saúde e qualidade de vida**. Curitiba: Editora Juruá, 2010.

RUTTER, M. Resilience: in the face of adversity. **British Journal of Psychiatry**, v. 34, p. 441-454, 1993.

WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 71, n. 3, p. 290-297, jul. 2001.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: what is this? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WOOD Jr. T. **A estafa do ator: o drama executivo no teatro corporativo**. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2005.

---

YUKL, G. A. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZALEZNIK, A. Adinâmica da subordinação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.