UM ESTUDO SOBRE A EXTENSÃO DO ALCANCE DA INFLUÊNCIA DO LÍDER SOBRE SEUS LIDERADOS[1]

Warley Robson

Resumo

O fenômeno da liderança vem sendo estudado e apontado por diversos autores e pesquisas pela sua importância para as organizações, pessoas e sociedades. Um dos conceitos mais atuais, diz respeito à liderança servidora, segundo a qual o líder é a pessoa que exerce influência sobre seus liderados, em busca do bem comum. Este artigo apresenta a análise dos resultados de uma pesquisa que visou identificar e compreender até onde essa influência pode chegar, e qual a consciência e a responsabilidade do líder em decorrência disto. Ele demonstra que, diferente da percepção que se tem, essa influência não se restringe à área da vida do liderado à qual o líder está diretamente ligado. Além disso, que a longevidade dessa influência é muito maior do que normalmente se pensa, permanecendo ativa muito além do período de convivência entre líder e liderado, ou seja, como disse Saint-Exupéry: "Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas.".

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Pessoas, Equipe, Relacionamento Interpessoal.

1. INTRODUÇÃO

Diversos autores e pensadores da administração têm estudado profundamente o fenômeno da liderança. Seus conceitos, causas e origens, sua importância, de onde vem seu poder de influência, quais as competências necessárias para se tornar um líder e ultimamente tem-se falado muito sobre o impacto do estilo e da eficácia da liderança para os resultados econômicos de uma organização.

Ao se adotar um olhar de longo prazo considerando a longevidade da organização como prioridade sobre os resultados econômicos de curto prazo, percebe-se que o maior impacto que o líder pode causar não está nos números do balanço anual, que são apenas uma fotografia temporal e efêmera, mas sim nas pessoas que são a origem, a razão, a sustentação e

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional.

a finalidade de toda e qualquer organização (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006; MCGRATH, 2013).

Eis uma forte e suficiente razão para que o contínuo estudo do fenômeno da liderança seja tão importante para as organizações, pessoas e, consequentemente, sociedades.

Em abril de 1943, enquanto as escolas administrativas desenvolviam a Teoria das Relações Humanas e, no que tange a liderança, o pensamento administrativo migrava da teoria dos traços para a teoria do comportamento (JUNIOR et al., 2014, p. 10; DAVEL; MACHADO, 2015, p. 109), o "Conde de Saint-Exupéry, popularmente conhecido como Antoine de Saint-Exupéry (Lyon, 29 de junho de 1900 — Litoral sul da França, 31 de julho de 1944), [...] escritor, ilustrador e piloto francês" (WIKIPÉDIA, 2012, p. 1), publicou nos Estados Unidos a primeira edição do seu, atualmente célebre e clássico, livro *Le Petit Prince* (O Pequeno Príncipe), imortalizando, dentre outras, a famosa frase: "Tu te tornas **eternamente responsável** por aquilo que **cativas**." (SAINT-EXUPÉRY, 2009, p. 72, grifo nosso). Saint-Exupéry (2009, p. 66) completa ainda dizendo que "cativar" é "criar laços".

De acordo com os conceitos mais atuais, liderança é um processo social, através do qual estabelece-se uma ligação (laços) entre líder e liderado, em que o primeiro exerce grande influência sobre o segundo, visando alcançar objetivos comuns a ambos (HUNTER, 2004; NETO; MARQUES; ROSA, 2016; MAXWELL, 2011).

Para ajudar a elucidar a relação entre a frase de Saint-Exupéry e a liderança, vale ressaltar que Hunter (2004, p. 116) ainda completa afirmando que "ficamos presos àqueles a quem prestamos atenção, com quem passamos o tempo ou a quem servimos".

Diante da já comprovada importância do fenômeno da liderança, esta pesquisa buscou elucidar: o nível de influência que os líderes possuem em áreas da vida de seus liderados diferentes daquela com a qual estão diretamente ligados; como essa mesma influência se comporta após findo o contato direto entre líder e liderado; a consciência que ambos possuem sobre essa realidade; e, em consequência de tudo isso, compreender melhor a real responsabilidade do líder no desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados.

A escolha do tema desta pesquisa se deu com base em trabalhos e estudos de diversos autores e pesquisadores, somada a um sincero interesse e satisfação por parte deste autor no estudo do relacionamento interpessoal, e ainda muito inspirada pela famosa frase de Saint-Exupéry (2009), que acabou demonstrando grande relação com os conceitos atuais de liderança e o próprio tema de estudo.

Devido ao contexto de trabalho do autor, o que lhe concedia maior acesso, o estudo foi delimitado para um grupo de colaboradores de organizações brasileiras atuantes no

do setor de extração, beneficiamento e comercialização de rochas ornamentais, bem como empresas ligadas à cadeia de suprimentos destas. Além destes, alguns participantes da pesquisa foram professoras do ensino médio da grande Vitória e Guaçuí, ES, escolhidas devido a dois fatores: a grande influência, e por conseguinte liderança, que essas profissionais exercem sobre seus alunos (liderados), atuais e antigos, o que, como esperado, contribuiu para o enriquecimento da pesquisa; e ao fácil acesso que este autor possui a essas profissionais devido ao seu relacionamento pessoal.

A pesquisa foi realizada de forma EXPLORATÓRIA e com uma abordagem de análise QUANTIQUALITATIVA, através da qual, além da apresentação e análise de dados numéricos coletados e de gráficos, contou com a observação participante do pesquisador, no que diz respeito à compreensão e interpretação dos dados, que foi muito utilizada para a busca pela solução do problema.

As informações pesquisadas foram coletadas direta e indiretamente sobre fatos concretos, através do questionário respondido online (apêndice A), entrevistas pessoais e telefônicas semiestruturadas (apêndice B) e observações diretas durante a atividade profissional do autor, ocorridas entre os dias 15 de outubro e 11 de novembro de 2017, sendo assim uma pesquisa EMPÍRICA.

Na sequência, são apresentados os resultados, interpretações e análises da pesquisa, bem como sua relação com o estudo e o trabalho de diversos autores.

2. A INFLUÊNCIA E A RESPONSABILIDADE DOS LÍDERES

O interesse pelo estudo da liderança pode ser observado desde os tempos de Platão, ainda que sua sistematização tenha ocorrido apenas após metade do século XIX (JUNIOR et al., 2014).

O velho paradigma do líder que chefia e gerencia as pessoas, que utiliza do método cenoura-chicote, que visa à execução de determinada tarefa como o objetivo fim de sua função, já vem sendo desconstruído há décadas, com diversos exemplos práticos de fracasso.

2.1 A influência dos líderes entre as diversas áreas da vida de seus liderados

O conceito de liderança desenvolveu-se muito, passando por diversas teorias, chegando, atualmente, ao conceito da liderança servidora, segundo o qual liderança “é a

habilidade de **influenciar** pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum" (HUNTER, 2004, p. 28, grifo nosso).

O reconhecimento e a boa aceitação do paradigma da Liderança Servidora, da qual somente podemos chamar de novidade o seu estudo aprofundado e conceituação, uma vez que sua existência e aplicação remontam de milênios, conhecida e defendida hoje por diversos autores e estudos, tem nos mostrado a ineficácia do velho sistema contra a eficácia deste novo, especialmente em longo prazo. (HUNTER, 2004; COVEY, 2005; CURY, 2012).

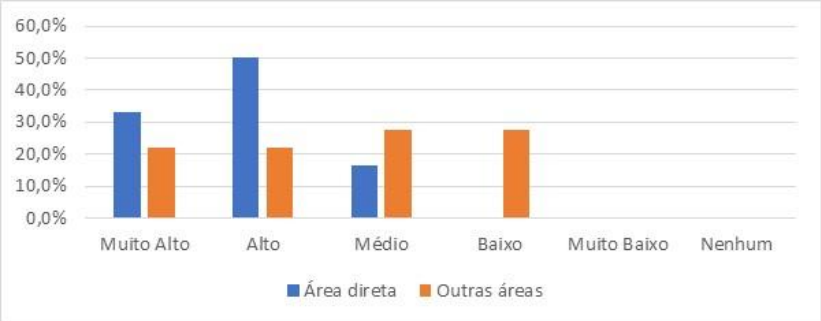
Corroborando com essa visão, Neto, Marques e Rosa (2016, p. 2), grifos nossos, afirmam que

> Liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de **influência** entre pessoas. O processo de liderança se verifica em **infinitas situações**. Ao observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre os outros e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

Todos os resultados da presente pesquisa concordam com os conceitos descritos acima, principalmente a respeito da influência que o líder exerce sobre seus liderados. Conforme ilustra o gráfico I, para 83,3% dos respondentes, o nível de influência exercida por um atual líder, na área à qual este está diretamente ligado, é muito alto ou alto.

A pesquisa, contudo, vai além e demonstra que a influência deste mesmo líder ultrapassa os limites da área à qual ele está diretamente ligado e atinge outros aspectos da vida dos seus liderados. Para 44,4% dos entrevistados, essa influência em outras áreas ocorre em nível muito alto ou alto, conforme podemos observar no gráfico I abaixo.

Gráfico I - Grau de Influência do líder, área direta x outras áreas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

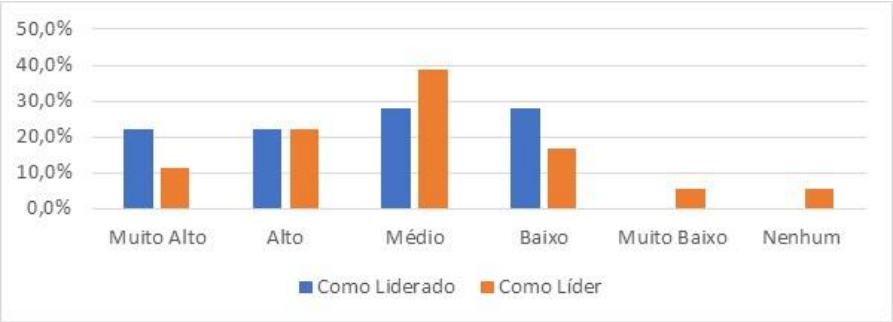
Vale ressaltar também que, além de todos os respondentes concordarem com a transcendência dessa influência em outras áreas, nenhum deles considera-a de nível muito baixo.

De acordo com a ENDEAVOR (2015, p. 10) o velho conceito de que os funcionários devem deixar sua vida pessoal em casa quando estiverem no trabalho não cabe mais nos dias atuais, pois, comprovou-se ser impossível e contraproducente.

É necessário olhar o indivíduo como um todo, afinal de contas, temos uma vida só. Em razão disto, “as melhores empresas estão lidando com valores compartilhados, não com regras e diretrizes” (2015, p. 4). E, como valores não estão limitados a uma área específica da vida, mas se aplicam para a vida toda, é compreensível que os valores percebidos e assimilados pelos liderados promovam influências em diversas áreas de suas vidas.

A pesquisa mostrou também que, mesmo quando questionado no papel de líder, o respondente identifica a influência que exerce sobre seu liderado em outras áreas. Podemos verificar no gráfico II que apenas uma pequena parcela dos entrevistados (5,6%) não reconheceu essa influência enquanto no papel de líder.

Gráfico II - Grau de Influência do líder em outras áreas.

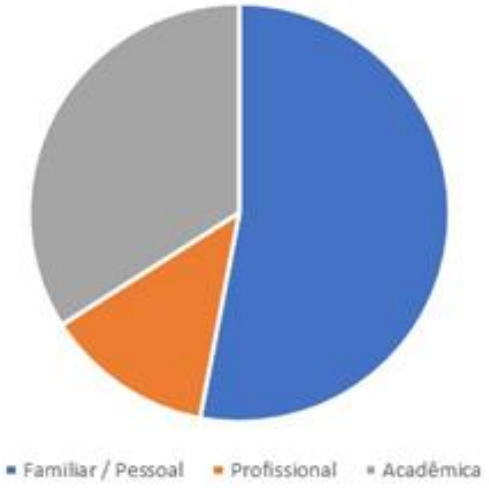


Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante as entrevistas pessoais realizadas, os respondentes reafirmaram essa transcendência da influência dos líderes em suas vidas através de áreas diversas. Observou-se, porém, que essa transcendência, segundo 53% dos respondentes, é mais forte e presente em direção a aspectos pessoais, como caráter e valores, do que em direção a aspectos profissionais e técnicos.

Em outras palavras, é mais intensa e perceptível a influência do líder ligado a áreas profissionais, técnicas e acadêmicas, transcendendo esses limites e atingindo aspectos pessoais, do que o contrário. Exemplos de “humildade”, “caráter”, “honestidade”, “valorização dos relacionamentos pessoais” e “valorização da família” foram abundantemente citados como influências advindas de líderes ligados à área profissional. Em outros casos, mesmo em áreas profissionais, percebeu-se aspectos de um relacionamento mentor-mentorado, e até mesmo pai-filho, presentes entre líder e liderado.

Gráfico III – Outras áreas sobre as quais o líder exerce influência, diferente daquela a que estão diretamente ligados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico III mostra que, além da área pessoal e familiar, a área acadêmica também foi mencionada como fortemente influenciada por líderes de outras áreas, especialmente líderes profissionais. Isto quer dizer que várias decisões quanto à vida acadêmica do liderado são influenciadas por seus líderes de outras áreas.

Essa transposição dos limites da influência de um líder sobre seus liderados foi mencionada por Silva (2010) ao tratar sobre o processo de Mentoring. Segundo este autor, apesar de o Mentoring ser direcionado a profissionais inseridos no mercado de trabalho, em geral tendo como Mentor um profissional mais experiente, responsável por compartilhar seus conhecimentos e experiências, é possível a construção de uma relação de companheirismo e apoio.

Silva (2010, p. 303) completa dizendo que “esse apoio não se restringe apenas aos aspectos de ordem profissional, mas pode estender-se a qualquer aspecto da vida do mentorado”. Tendo como base os conceitos de liderança já apresentados neste documento, podemos afirmar que todo processo de Mentoring é um perfeito processo de liderança, ainda que a recíproca nem sempre se aplique.

Maxwell (2011, p. 181) afirma que “Liderança é influência – nada mais, nada menos”. Se já não bastasse a enorme influência que os líderes exercem sobre seus liderados na área à qual estão ligados para determinar a grande importância da liderança, esta pesquisa vem confirmar que tal influência vai muito além, interferindo no desenvolvimento de valores, caráteres, princípios e objetivos.

2.2 O comportamento da influência exercida pelos líderes sobre os liderados ao longo do tempo

Um aspecto importante sobre a dinâmica da influência na liderança é abordado pelo Dr. Covey (2017), para o qual nós podemos até comprar o trabalho de uma pessoa, mas jamais poderemos comprar seu coração, dentro do qual estão seu entusiasmo e lealdade. Bem como podemos comprar sua força de trabalho, mas jamais seu cérebro, dentro do qual estão sua criatividade, engenhosidade e potencial.

Todos esses atributos, indispensáveis diante do atual cenário de concorrência globalizada e do fim da vantagem competitiva (MCGRATH, 2013), que não podem ser comprados, somente nos serão concedidos de livre e espontânea vontade, isto é, voluntariamente.

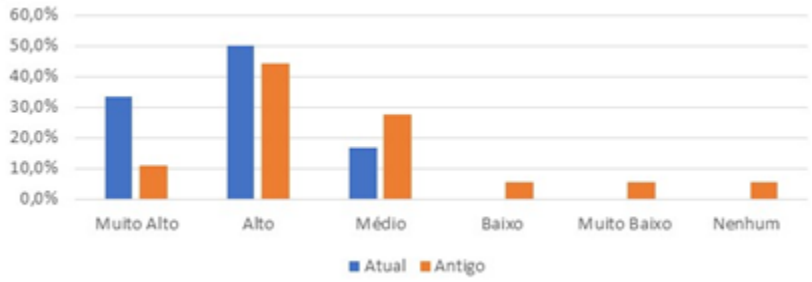
O estudo de Davel e Machado (2001) explica que essa voluntariedade por parte dos liderados em fornecer o seu melhor, depende da capacidade de influência do líder, que por sua vez depende direta e proporcionalmente do vínculo, que eles chamam de identificação, entre líder e liderados.

Ashforth e Mael (1989) explicam que essa identificação advém da necessidade individual de pertencimento, isto é, de se autocategorizar como membro de um ou mais grupos, com os quais deverá existir afinidade, atração e certa dependência e dos quais serão incorporados crenças, valores e atitudes.

Hirschhorn (1997), reforçando a relevância deste vínculo voluntário nas organizações da sociedade pós-moderna, explica que, para os colaboradores (liderados) destas organizações, não bastam chefes que comandam e microgerenciam suas atividades. Para estes novos trabalhadores pensantes, faz-se necessário uma verdadeira identificação e aceitação dos propósitos e valores da organização e do líder, os quais devem ser compatíveis com seus próprios objetivos e princípios.

Com base nesta realidade, outro ponto abordado e elucidado por esta pesquisa diz respeito a essa identificação e aceitação dos propósitos e valores do líder para a efetivação da liderança, ao longo do tempo. Analisando-se o atual grau de influência de antigos líderes, com os quais os liderados não possuem mais o mesmo contato direto de antigamente, observou-se que essa identificação, e sua consequente influência, sobrevivem muito tempo após terminado ou enfraquecido esse contato direto.

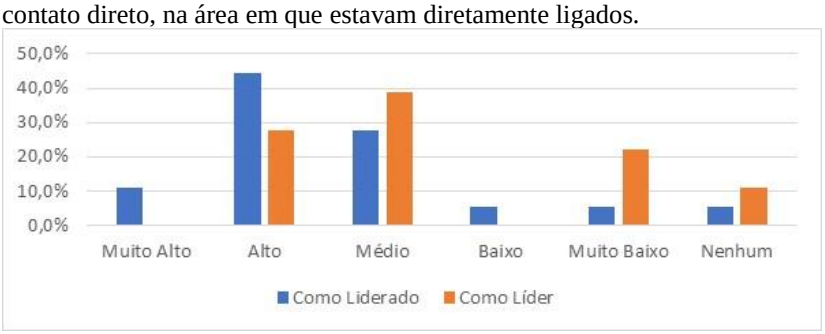
Gráfico IV - Grau atual de Influência de líderes atuais e antigos (mesmo após findo o contato direto, na área em que estavam diretamente ligados), na visão dos liderados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de verificarmos uma redução no grau de influência quando comparamos líderes atuais com antigos, gráfico IV, ela está longe de cessar, mantendo-se, segundo a maioria dos respondentes, em nível Alto. Respostas como: "ela [antiga líder] sempre está presente em minha vida" e, várias outras similares, foram obtidas pela pesquisa e confirmam a força dessa influência ao longo do tempo, mesmo que não haja mais contato direto entre líder e liderado.

Gráfico V - Grau atual de Influência de antigos líderes sobre seus liderados, mesmo após findo o contato direto, na área em que estavam diretamente ligados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

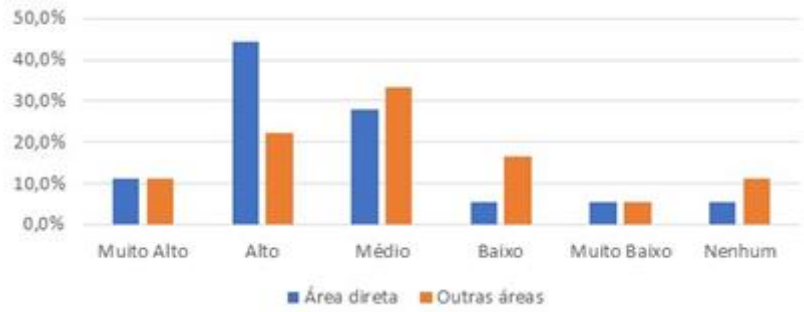
É possível notar nos dados do gráfico V que a maior parte dos respondentes (72,2%), quando questionados no papel de liderados, considera ainda Alta ou Média a influência de seus antigos líderes na área em que estiveram diretamente ligados. Apenas uma pequena parcela (5,6%) considerou nula essa influência atualmente.

Da mesma forma, ao serem questionados sobre a influência que acreditam ainda exercer na vida de antigos liderados, a maior parte respondeu considera-la Alta ou Média. Contudo, curiosamente, uma parcela maior a considerou nula: 11,1%. Foi também notório, durante as entrevistas pessoais, certa dúvida a respeito dessa influência. Essa diferença de percepção, entre o papel de liderado e de líder, será melhor abordada no próximo tópico (2.3).

Observou-se também, conforme gráfico VI, que essa influência de antigos líderes persiste, da mesma forma, em áreas às quais eles não possuíam ligação direta, ainda que em

menor intensidade. Dentre os respondentes, 33,3% consideraram essa influência em outras áreas ainda presente em grau Muito Alto ou Alto. Este resultado confirma expressamente a alta longevidade da influência dos líderes sobre seus liderados.

Gráfico VI - Grau atual de Influência de antigos líderes sobre seus liderados, mesmo após findo o contato direto.



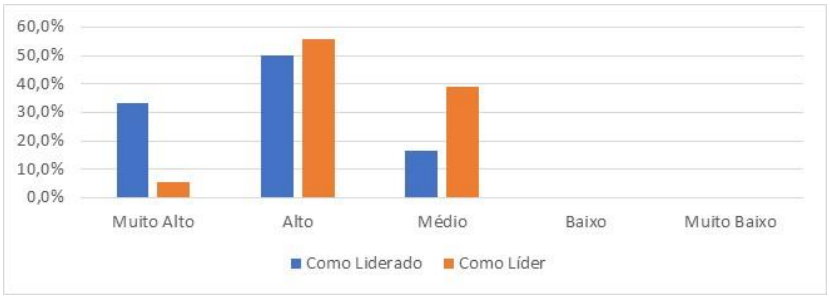
Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas e observações pessoais também elucidaram um aspecto interessante sobre a influência ao longo do tempo: à medida que o tempo passa, a transcendência da influência advinda de líderes ligados a áreas profissionais para áreas pessoais se intensifica. Acredita-se, pelas respostas obtidas e fatos observados, que este fato se deve pela maior maturidade e reflexão sobre a identificação e aceitação dos propósitos e valores do líder que naturalmente ocorre com o passar do tempo.

2.3 A consciência dos líderes a respeito da influência que exercem ao longo do tempo

Maxwell (2011, p. 92, grifo nosso) afirma que “os melhores líderes são aqueles que **conscientemente** promovem o desenvolvimento de sua equipe”. Os resultados da pesquisa mostraram que a percepção do respondente sobre o grau de influência exercida em uma liderança atual, enquanto no papel de liderado, é ligeiramente superior à sua percepção enquanto no papel de líder.

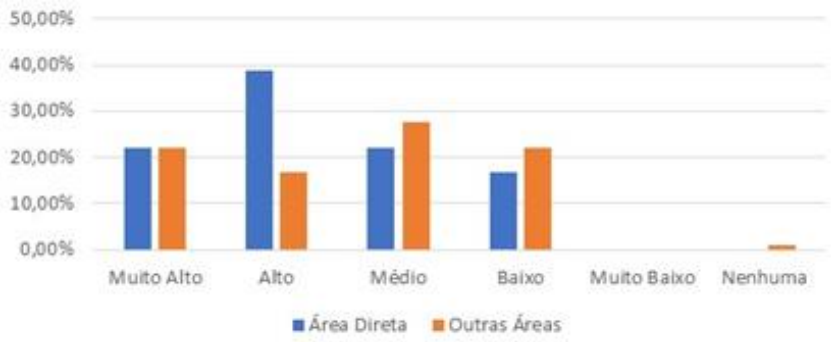
Gráfico VII – Nível de consciência do atual líder sobre sua influência.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico VII demonstra essa diferença de percepção. Na figura de liderado, a percepção do grau de influência é de nível Muito Alto para 33,3% dos respondentes; enquanto na figura de líder essa percepção cai para 5,6%. É compreensível que o liderado, enquanto a pessoa que recebe a influência, tenha maior consciência disso. Por outro lado, a falta de real consciência por parte do líder certamente interfere negativamente na eficácia do seu papel.

Gráfico VIII – Nível de consciência do atual líder sobre sua influência.



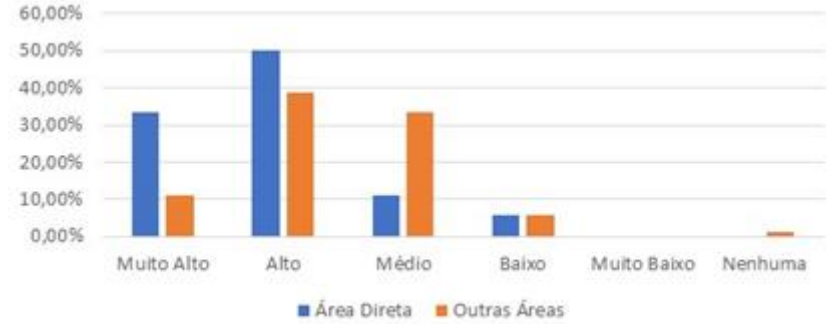
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando comparamos a consciência dos líderes sobre sua influência entre áreas, conforme gráfico VIII, notamos que, na visão dos liderados, essa consciência é maior com relação às áreas diretamente ligadas do que a outras áreas.

Mas o que realmente chama a atenção é o resultado ao serem questionados sobre influências ainda presentes oriundas de lideranças antigas. Neste caso, o grau de influência percebido no papel de liderado é 57% mais forte do que no papel de líder (vide gráfico V).

As entrevistas pessoais indicaram que essa diferença se deve ao fato de, enquanto líder, o respondente não acreditar que ainda exerça muita influência sobre antigos liderados. Vários alegaram que, em situações em que foram abordados por antigos liderados, onde estes mencionaram a influência que ainda recebem do tempo em que a relação de liderança existiu (exemplos, conselhos, etc.), sentiram-se surpresos.

Gráfico IX – Nível de consciência do antigo líder sobre sua influência.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a consciência da influência de líderes antigos entre áreas, gráfico IX, vemos que, na visão dos liderados, ela é maior em relação à área em que estes estavam diretamente ligados, do que em reação à outras áreas. Considerando que, conforme já demonstrado no tópico 2.1, a influência dos líderes em outras áreas da vida de seus liderados é real e intensa, mais uma vez a maior consciência a este respeito poderia aumentar a eficácia da liderança.

Compreendemos assim que os líderes não possuem total consciência do grau de influência que exercem sobre seus liderados, especialmente sobre antigos liderados e em relação a áreas distintas.

2.4 A responsabilidade dos líderes

A responsabilidade dos Líderes na promoção do desenvolvimento de seus liderados é bem defendida por Hunter (2004, p. 8) ao afirmar que "o teste definitivo da liderança é saber se, depois de algum tempo sob o comando de um líder, as pessoas saem da experiência melhores do que eram antes". Na mesma linha, Maxwell (2011, p. 17) afirma que "promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz".

Ao apresentar o conceito de liderar como sendo "comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão claras que elas acabem por vê-los em si mesmas", o Dr. Covey (2005) nos leva a entender, reforçando a afirmativa de Hunter sobre o teste definitivo da liderança, mencionada anteriormente, que a responsabilidade maior da liderança, e por consequente do líder, está nas pessoas lideradas e, principalmente, na grandeza da influência que este pode e deve ter sobre seus liderados.

Ao demonstrar a alto nível de influência que o líder exerce sobre seus liderados, transcendendo muito os limites da área da vida à qual estão diretamente ligados, e ainda, subsistindo ao longo do tempo, mesmo após terminado o contato direto entre líder e liderados, esta pesquisa demonstra a enorme responsabilidade dos líderes no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus liderados.

Uma recente pesquisa publicada pela Manpowergroup (2016, p.01), grifo nosso, afirma que

> Estamos vendo o surgimento de uma Revolução das Competências — na qual ajudar as pessoas a aumentar sua qualificação e se ajustar às rápidas mudanças no mundo do trabalho será o desafio que definirá o nosso tempo. [...] Agora é hora de os líderes serem ágeis e **responsáveis**.

Os resultados obtidos nesta pesquisa chamam a atenção exatamente para a responsabilidade do líder para com seus liderados. Mesmo que esta responsabilidade sempre

tenha existido, percebemos que ela é hoje muito maior do que antes, dada a necessidade constante das pessoas em se desenvolver, aumento suas qualificações, para se ajustarem às rápidas mudanças do mundo. Maxwell (2011, p. 31), reforçando essa responsabilidade dos líderes, chega a firmar que um líder não presta contas apenas por suas ações, mas também pelas ações dos seus liderados.

Neste mesmo aspecto, outra linha de estudos que vai ao encontro dessa responsabilidade do líder no desenvolvimento de seus liderados, é o Coaching, juntamente com outros métodos (mentoring, counseling, etc.) similares, que possuem, na base, os mesmos objetivos, mas variam de acordo com cada situação e pessoas envolvidas. Silva (2010, p. 303) afirma que o trabalho do coach é "liberar o potencial existente dentro de uma pessoa para que ela maximize seu desempenho", ou seja, "estimular a pessoa para que seu potencial aflore".

Trazendo este conceito para o foco desta pesquisa, vemos que Silva (2010, p. 303, grifo nosso) afirma que o foco do processo de Coaching está "diretamente relacionado com o alcance de metas para a obtenção de resultados que tragam **benefícios para a vida do cliente**", levando-nos novamente a afirmar o amplo alcance da influência, e consequentemente responsabilidade, que o líder, utilizando-se conscientemente ou não das técnicas de Coaching, exerce na "**vida do cliente**" (liderado) – e não apenas na área da vida à qual ele está diretamente ligado.

Ao final da pesquisa, 77,8% dos respondentes afirmaram considerar-se hoje uma **pessoa e também um profissional** melhor do que no passado e o(s) líder(es) com o(s) qual(ais) já se relacionaram contribuíram de forma significativa para essa melhoria. É exatamente conforme afirma Maxwell (2011, p. 96): "os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas melhores profissionais."

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A influência que os líderes exercem sobre seus liderados, em aspectos aos quais estes estão diretamente ligados, é enorme e de grande importância. Liderar é exatamente influenciar. Porém, essa influência transcende, em muito, os limites da área da vida dos liderados aos quais os líderes estão diretamente ligados, atingindo, especialmente, questões pessoais como valores, caráteres e princípios.

Conforme afirmam Covey (2005, p. 275) e Maxwell (2011, p. 158), a identificação existente entre líder e liderado baseia-se no envolvimento entre eles, na admiração existente, que por sua vez decorre do compartilhamento de valores e princípios.

A influência de líderes ligados à vida pessoal, como pais e amigos, tem consequências na vida profissional, uma vez que, em geral, tratam de aspectos que interferem em quaisquer circunstâncias.

Contudo, os resultados desta pesquisa mostraram ser muito comum e intensa a interferência de líderes ligados a áreas profissionais atingindo aspectos da vida pessoal de seus liderados.

O comportamento, os valores, as decisões, as palavras e atitudes do líder tem enorme impacto sobre a vida pessoal de seus liderados, independentemente de o relacionamento ser pessoal ou profissional. É como diz Maxwell (2011, p. 90, grifo nosso): "os líderes invariavelmente melhoram ou complicam **a vida** das pessoas que os seguem". Liderados que tem, no líder, exemplo de desenvolvimento constante pessoal e profissional, são muito mais motivados a se desenvolverem.

Outro aspecto importante desta pesquisa foi verificar o nível de consciência que líderes e liderados tem a respeito dessa influência. Enquanto liderados, os resultados mostram que as pessoas percebem a importância e grandeza dessa influência. Porém, enquanto líderes, verificou-se que essa consciência está aquém da realidade, principalmente em relação à influência em outras áreas da vida de seus liderados e ao longo do tempo.

A propósito da longevidade da influência exercida pelos líderes, ela vai muito além do tempo de convívio entre líderes e liderados, permanecendo ativa e interferindo em decisões e comportamentos, mesmo após findo o contato direto entre eles.

Novamente, apenas os liderados têm consciência desta realidade. Isso significa que os líderes podem fazer muito mais diferença na vida dos seus liderados se tiverem maior consciência do poder que a sua influência tem ao longo do tempo.

É indispensável refletirmos sobre a imensa responsabilidade, como líderes, de termos seres humanos confiados ao nosso cuidado (HUNTER, 2004, p. 135). Ampliar essa consciência, enquanto lideres, tornará nossa liderança muito mais efetiva no seu objetivo final, que é buscar o bem comum. Ao mesmo tempo, enquanto liderados, devemos fazer nossa parte, dando o devido feedback a nossos atuais e antigos líderes, auxiliando assim a sua melhor conscientização.

Apesar de o resultado da pesquisa ter mostrado grande coincidência entre a figura do líder e a do chefe, alguns autores ressaltam que liderança e chefia muitas vezes não andam

juntas. Uma outra pesquisa com foco específico neste aspecto, ou seja, na liderança desvencilhada da autoridade formal, poderia elucidar melhor essa questão, permitindo aumentar ainda mais a consciência de líderes informais sobre sua responsabilidade.

Por todo o exposto acima, podemos concluir que são verdadeiras e perfeitamente aplicáveis à liderança as sábias palavras de Antoine de Saint-Exupéry (2009, p.72, grifo nosso): “Tu te tornas eternamente **responsável** por aquilo que cativas”.

O professor, escritor e palestrante especialista em liderança James C. Hunter (2004, p. 118) também concorda com esta conclusão ao dizer que a liderança começa com uma escolha: a de encararmos as tremendas **responsabilidades** que vem com o papel do líder e alinhar nossas ações com as boas intenções.

Enfim, ao concluir este trabalho, as elucidações trazidas permitiram ao autor ampliar a visão sobre o alcance da influência do líder sobre seus liderados e como essa influência transcende a área na qual eles estão diretamente ligados, bem como ela sobrevive e se comporta ao longo do tempo, o que amplia consequentemente, a compreensão da enorme responsabilidade dos líderes diante de seus liderados e influenciados.

REFERÊNCIAS

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. **Social identity theory and the organization**. Academy of Management Review, v. 14, p. 20-39, 1989. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258189>. Acesso em: 10/07/2017.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** Tradução de Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto. Consultoria: Teresa Campos Salles. 60ª ed. Rio de Janeiro: Best-seller, 2017.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza.** Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Franklincovey, 2005.

CURY, Augusto. **O mestre dos mestres.** Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas.** Curitiba: set./dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>. Acesso em: 01/07/2017.

ENDEAVOR Brasil. **[eBook] Liderança Inspiradora: Como inovar na gestão de pessoas.** E-Book:. 11, fev. 2015 Disponível em: <https://endeavor.org.br/ebook-lideranca-inspiradora-como-inovar-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 01/11/2017.

HIRSCHHORN, Larry. **Reworking authority: leading and following in the post-modern organization**. Massachusetts: The MIT Press, 1997.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi; NETO, José Moreira da Silva; LEANDRO Marcos Roberto de Lima; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão. **Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas.** X Congresso Nacional de Excelência em Gestão: 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf>. Acesso em: 01/07/2017.

MCGRATH, Rita Gunther. **O fim da vantagem competitiva? Um novo modelo de competição para mercados emergentes.** Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro, Elsevier: 2013

MANPOWERGROUP. **A digitalização e por que as competências e os talentos são importantes.** Pesquisa realizada pela Infocore em 43 países: 2016. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2017/02/revolucao-das-competencias.pdf>. Acesso em: 01/07/2017.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta grandes lições de liderança que aprendeu da vida**. Tradução de Omar de Souza. 2.ed., Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

NETO, Anísio Carlos de Lima; MARQUES, Marcella Raphaelle Antunes Santiago Nogueira; ROSA, Daniella Botti da. **A importância da liderança transformacional nas organizações.** RACE - Revista da Administração, V.01, Nº 01, Jan/Jan 2016. Disponível em: <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/514>. Acesso em 01/07/2017.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. **O pequeno príncipe.** Tradução de Dom Marcos Barbosa. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da**. Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas**. Revista Brasileira de

Orientação Profissional jul.-dez. 2010, Vol. 11, No. 2, 299-309. Disponível em: < http://www.redalyc.org/html/2030/203016849014/>. Acesso em 04/07/2017.

STAREC, Claudio; GOMES Elizabeth; BEZERRA, Jorge; (Org.). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva.** São Paulo, Saraiva: 2006

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Antoine de Saint-Exupéry.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Antoine_de_Saint-Exup%C3%A9ry>. Acesso em 01/07/2017.

APÊNDICE A - Questionário para coleta de dados

O presente questionário foi utilizado para a coleta de dados desta pesquisa e foi respondido de forma on-line, através do site de pesquisas https://www.survio.com. São um total de 26 perguntas, divididas em 3 partes.

Informação Inicial aos Respondentes:
Ao responder as questões desta pesquisa, pedimos que considere o seguinte conceito para o que é ser um Líder: Líder é aquela pessoa com a qual você se identifica em algum aspecto e que, devido à essa identificação, ele exerça algum tipo de influência em sua vida. Considere a possibilidade dessa influência em quaisquer aspectos de sua vida, tais como: decisões de maior ou menor importância, valores, caráter, objetivos, sonhos, escolhas, etc. O Líder pode ou não ser uma pessoa que tenha alguma autoridade sobre você em determinada área.

Parte I

Para responder às questões de 1 a 13 (Parte I) pedimos que você tenha em mente uma pessoa que foi um Líder em alguma área de sua vida: pessoal, profissional, familiar, acadêmica, etc.

1. A qual área de sua vida este Líder estava diretamente ligado?

_____

_____

2. Durante o período em que existia a relação de liderança entre vocês, qual era o grau de influência deste Líder na área de sua vida à qual ele estava diretamente ligado?
a) Muito alto.
b) Alto.
c) Médio.
d) Baixo.
e) Muito baixo.

3. Atualmente, como você descreveria o nível de influência deste Líder na área de sua vida à qual ele estava diretamente ligado?

a) Muito alto.

b) Alto.

c) Médio.

d) Baixo.

e) Muito baixo.

f) Nenhum.

4. Qual era o grau de autoridade que este Líder exercia sobre você?

a) Alto.

b) Médio ou Baixo.

c) Nenhum.

5. Cite 1 ou 2 aspectos ou casos, que tenham ocorrido há mais de 2 anos, nos quais a influência deste Líder tenha contribuído de alguma forma para o seu desenvolvimento na área de sua vida em que ele estava diretamente ligado.

_____

_____

_____

6. Cite 1 ou 2 aspectos ou casos, que tenham ocorrido nos últimos 2 anos, nos quais a influência deste Líder tenha contribuído de alguma forma para o seu desenvolvimento na área de sua vida em que ele estava diretamente ligado.

_____

_____

_____

7. Como você descreveria o nível de consciência que este Líder possuía ou possui a respeito da influência que exercia ou exerce ainda sobre você na área de sua vida em que ele estava diretamente ligado?

a) Muito alto.

b) Alto.

c) Médio.

d) Baixo.

e) Muito baixo.

f) Nenhum.

8. Caso exista(m), em qual(ais) outra(s) área(s) de sua vida você diria que este Líder exerceu ou exerce algum tipo de influência, ainda que sutil e/ou indireta?

_____

_____

_____

9. Durante o período em que existia a relação de liderança entre vocês, como você descreveria a influência que este Líder exercia em outras áreas de sua vida, às quais ele não estava diretamente ligado?

a) Muito alta.

b) Alta.

c) Média.

d) Baixa.

e) Muito baixa.

f) Nenhuma.

10. Atualmente como você descreveria a influência que este Líder exerce em outras áreas de sua vida, às quais ele não estava diretamente ligado?

a) Muito alta.

b) Alta.

c) Média.

d) Baixa.

e) Muito baixa.

f) Nenhuma.

11. Caso exista(m), cite 1 ou 2 aspectos ou casos, que tenham ocorrido há mais de 2 anos, nos quais a influência deste Líder tenha contribuído de alguma forma para o seu desenvolvimento em outras áreas de sua vida, às quais ele não estava diretamente ligado.

_____

_____

_____

12. Caso exista(m), cite 1 ou 2 aspectos ou casos, que tenham ocorrido nos últimos 2 anos, nos quais a influência deste Líder tenha contribuído de alguma forma para o seu desenvolvimento em outras áreas de sua vida, às quais ele não estava diretamente ligado.

_____

_____

_____

13. Como você descreveria o nível de consciência que este Líder possuía ou possui a respeito da influência que exercia ou exerce ainda sobre você em outras áreas de sua vida, às quais ele não estava diretamente ligado?

a) Muito alto.
b) Alto.
c) Médio.
d) Baixo.
e) Muito baixo.
f) Nenhum.

Parte II

Para responder às questões de 14 a 22 (Parte II) pedimos que você tenha em mente uma pessoa que seja atualmente um Líder em alguma área de sua vida, pessoal, profissional, familiar, acadêmica, etc.

14. A qual área de sua vida este Líder está diretamente ligado?

_____

_____

15. Qual é o grau de influência deste Líder na área de sua vida à qual ele está diretamente ligado?

a) Muito alto.
b) Alto.
c) Médio.
d) Baixo.
e) Muito baixo.

16. Qual é o grau de autoridade que este Líder exerce sobre você?

a) Alto.

b) Médio ou Baixo.

c) Nenhum.

17. Cite 1 ou 2 aspectos ou casos nos quais a influência deste Líder tenha contribuído de alguma forma para o seu desenvolvimento na área de sua vida em que ele está diretamente ligado.

_____

_____

_____

18. Como você descreveria o nível de consciência que este Líder possui a respeito da influência que exerce sobre você na área de sua vida em que ele está diretamente ligado?

a) Muito alto.

b) Alto.

c) Médio.

d) Baixo.

e) Muito baixo.

f) Nenhum.

19. Caso exista(m), em qual(ais) outra(s) área(s) de sua vida você diria que este Líder exerce algum tipo de influência, ainda que sutil e/ou indireta?

_____

_____

_____

20. Como você descreveria a influência que este Líder exerce em outras áreas de sua vida, às quais ele não está diretamente ligado?

a) Muito alta.

b) Alta.

c) Média.

d) Baixa.

e) Muito baixa.

f) Nenhuma.

21. Caso exista(m), cite 1 ou 2 aspectos ou casos nos quais a influência deste Líder tenha contribuído de alguma forma para o seu desenvolvimento em outras áreas de sua vida, às quais ele não está diretamente ligado.

_____

_____

_____

22. Como você descreveria o nível de consciência que este Líder possui a respeito da influência que exerce sobre você em outras áreas de sua vida, às quais ele não está diretamente ligado?

a) Muito alto.

b) Alto.

c) Médio.

d) Baixo.

e) Muito baixo.

f) Nenhum.

Parte III

Para responder às questões de 23 a 26 (Parte III) pedimos que você tenha em mente situações em sua vida nas quais você exerça o papel de Líder.

23. Como você descreveria o nível de sua influência sobre seus liderados na área da vida deles à qual você está diretamente ligado?

a) Muito alto.

b) Alto.

c) Médio.

d) Baixo.

e) Muito baixo.

24. Como você descreveria o nível de sua influência sobre seus liderados em outras áreas de suas vidas, diferentes da qual você está diretamente ligado?

a) Muito alto.

b) Alto.

c) Médio.

d) Baixo.

e) Muito baixo.

f) Nenhum.

25. Como você descreveria o nível de sua influência atual, em quaisquer áreas da vida, sobre seus antigos liderados, isto é, aqueles com os quais você não tenha mais relacionamento de liderança?

a) Muito alto.

b) Alto.

c) Médio.

d) Baixo.

e) Muito baixo.

f) Nenhum.

26. Qual das afirmativas está mais correta a seu respeito?

a) Considero-me hoje uma pessoa melhor do que no passado e o(s) Líder(es) com o(s) qual(ais) já me relacionei contribuíram de forma significativa para essa melhoria.

b) Considero-me hoje um profissional melhor do que no passado e o(s) Líder(es) com o(s) qual(ais) já me relacionei contribuíram de forma significativa para essa melhoria.

c) Considero-me hoje uma pessoa e também um profissional melhor do que no passado e o(s) Líder(es) com o(s) qual(ais) já me relacionei contribuíram de forma significativa para essa melhoria.

d) Nenhuma das afirmações acima está correta a meu respeito.

APÊNDICE B - Roteiro para Entrevistas Semiestruturadas

O presente roteiro foi utilizado como base para as entrevistas realizadas pessoalmente ou por telefone. Foi levado em consideração o fato de os entrevistados já terem respondido ao questionário contido no Apêndice A.

Antes do início da entrevista, foi reapresentado o conceito do Líder para esta pesquisa: Líder é aquela pessoa com a qual você se identifica em algum aspecto e que, devido à essa identificação, ele exerça algum tipo de influência em sua vida. Considere a possibilidade dessa influência em quaisquer aspectos de sua vida, tais como: decisões de maior ou menor importância, valores, caráter, objetivos, sonhos, escolhas, etc. O Líder pode ou não ser uma pessoa que tenha alguma autoridade sobre você em determinada área.

1. O entrevistado no papel de liderado.

a) Quais foram os Líderes que mais lhe influenciaram na vida?

b) Como se dava essa influência? [Buscou-se identificar a possibilidade de influência entre áreas distintas.]

c) Como você avalia a responsabilidade desses Líderes sobre aspectos importantes da sua vida, em quaisquer áreas, tais como: decisões que você tenha tomado, escolhas que tenha feito, sonhos, objetivos, valores, caráter? Porque?

d) Como você avalia a responsabilidade desses Líderes especificamente sobre o seu desenvolvimento profissional?

e) Como você avalia a responsabilidade desses Líderes especificamente sobre o seu desenvolvimento pessoal?

f) Você já falou a respeito dessa influência/responsabilidade com algum desse Líderes? Se sim, poderia contar como ocorreu, especialmente sobre qual foi a reação dele ao saber? Se não, acredita que ele se surpreenderia ao saber?

g) Caso não tenha mais contato constante ou direto com um desses Líderes, poderia descrever se ainda considera presente a influência dele em sua vida e porquê?

2. O entrevistado como Líder.

a) Em quais situações de sua vida atual, você se considera um Líder? Porquê?

b) Você conhece os objetivos profissionais dos seus liderados? Se sim, como ficou conhecendo? Se não, acredita de que deveria conhece-los? Porque?

c) Você se sente responsável pelo desenvolvimento profissional dos seus liderados? Até onde acredita que vai sua responsabilidade?

d) Você conhece os objetivos pessoais dos seus liderados? Se sim, como ficou conhecendo? Se não, acredita de que deveria conhece-los? Porque?

e) Você se sente responsável pelo desenvolvimento pessoal dos seus liderados? Até onde acredita que vai sua responsabilidade?

f) Você acredita que antigos liderados seus ainda consideram sua influência em algum aspecto atual de suas vidas? Porque?