

## O LÍDER DEMOCRÁTICO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS

**PIROZZI, Giani Peres**

Pedagoga – UNICAMP; MBA em Gestão Estratégica de Pessoas – Universidade Cruzeiro do Sul; Docente no CEUNSP – Universidade Cruzeiro do Sul – Itu/SP.

### RESUMO

O propósito desta pesquisa pauta-se sobre os conhecimentos dos diferentes estilos de liderança, enfatizando o líder democrático e suas implicações na gestão de pessoas. Os objetivos deste trabalho recaem em compreender o papel do líder na gestão de pessoas democráticas; identificar os diferentes perfis de liderança, compreendendo os benefícios e fragilidades de cada estilo; conhecer as principais vertentes do papel do líder democrático e os impactos que podem ser causados ao grupo, conhecendo as vantagens da liderança democrática numa empresa para a harmonia do ambiente e a eficácia nas relações pessoais e profissionais. Esta pesquisa tem caráter teórico-bibliográfico, compreendendo os diferentes estilos de liderança, se justificando pela necessidade, cada vez maior, da existência de grandes líderes no mundo corporativo.

**PALAVRAS-CHAVE:** liderança; gestão de pessoas; equipe.

### 1 INTRODUÇÃO

O cerne dessa pesquisa está em relacionar os diferentes estilos de liderança, atentando-se especificamente ao líder democrático e quais suas implicações e benefícios que este pode causar na gestão de pessoas.

A problemática está envolta de alguns questionamentos tais como: Qual o melhor estilo de liderança numa gestão de pessoas? Como um líder pode comprometer o sucesso ou fracasso de seu grupo? Nasce-se líder ou se torna um líder? O que é preciso para distinguir um líder e um liderado? Qual o diferencial do líder democrático, dos demais estilos de liderança? Essas e outras questões são centrais neste estudo.

Pretende-se com esta pesquisa, de caráter teórico-bibliográfico, compreender, por meio da literatura, as diferentes teorias sobre liderança e os perfis de líderes existentes hoje, objetivando demonstrar os impactos da ação de um líder democrático sobre seu grupo de liderados.

O líder democrático foi escolhido como modelo de liderança apropriada por conseguir envolver seu grupo com mais assertividade, além de corroborar com maior eficiência e eficácia nas relações de trabalho nas relações de trabalho. E esta

pesquisa se justifica pela necessidade cada vez maior da existência de grandes líderes que, com a capacidade de motivar o grupo, pode também envolver as pessoas para um fim comum, somando esforços e não fragmentando forças.

## **2 OBJETIVOS**

Os objetivos desta pesquisa recaem em compreender o papel do líder na gestão de pessoas democráticas; Identificar os diferentes perfis de liderança, compreendendo os benefícios e fragilidades de cada estilo; Conhecer as principais vertentes do papel do líder democrático e os impactos que podem ser causados ao grupo e, por fim, conhecer as vantagens da liderança democrática para a harmonia do ambiente de trabalho e a eficácia nas relações pessoais e profissionais.

## **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Esta pesquisa, de caráter teórico-bibliográfico, buscou compreender, por meio da literatura, as diferentes teorias sobre liderança e os perfis de líderes existentes na atualidade, objetivando demonstrar os impactos da ação de um líder democrático sobre seu grupo de liderados.

## **4 LIDERANÇA E SEUS DIFERENTES ESTILOS**

Atualmente são encontradas na literatura diferentes definições e estilos de liderança. Mas, afinal, o que é efetivamente liderar? O que é ser líder ou o que torna um indivíduo líder nos dias atuais? Essas indagações são trazidas por Mário Sérgio Cortella (2007) que expõe que liderar:

(...). É ser capaz de inspirar. Inspirar pessoas, ideias, projetos, situações. O líder é aquele que infla vitalidade. (...) O líder é capaz de animar. Eu estou usando a palavra “animar” que vem do latim *anima*, que significa “alma”. (...) A tarefa fundamental que desenvolve a liderança é ser capaz de inspirar as pessoas (CORTELLA, 2007, p. 84).

Liderança poderia também ser definida como uma missão desafiadora, que vem a ser difícil, porém possível, que é a capacidade de influenciar pessoas ou grupos para a realização de um dado objetivo, numa determinada situação. Desse

modo, cito Bianchi, Quishida e Foroni (2017) que destacam que liderança é a relação que se estabelece entre líder e seus liderados. O exercício do papel organizacional do líder/gestor precisa ser analisado, em virtude de que nem todo gestor consegue desenvolver-se enquanto líder de seu grupo ou equipe de trabalho.

Mas, pode-se dizer que todos os líderes são iguais? Todos os líderes possuem as mesmas características? O mesmo estilo de gestão? Claro que não. Há diferentes estilos de liderança e esses diferentes estilos correspondem à forma pelo qual o líder consegue modificar o comportamento do liderado, e como este também é visto pelo mesmo.

“Liderar não é tão somente ter controle ou autoridade” (SELZNICK, 1971 apud STEINMANN; CALDEIRA, 2003), mas corresponde ao papel assumido por pessoas de modo consciente ou não. Assim, como novamente corroboram Bianchi, Quishida e Foroni (2017), é preciso pensar o líder como um ator organizacional importante na execução da gestão de pessoas, mas não necessariamente sendo o gestor, pois nem sempre o gestor consegue agregar valor ao seu cargo e desempenhar o papel de líder com desenvoltura e propriedade.

Os líderes têm tarefas fundamentais a desenvolver. Precisam ser rápidos e dinâmicos, tomar decisões, porém concomitantemente, serem ponderados e agir com discernimento. Precisam gostar do que fazem, ver nos conflitos possibilidades de crescimento, ver nas crises oportunidades para melhorias, e, sobretudo, liderar pessoas, ou seja, mobilizá-las para que as mesmas façam acontecer, delegando e confiando no potencial do seu grupo.

Navarro (2000) explicita quanto ao termo liderança que:

Todos somos líderes em potencial, em determinadas circunstâncias. Se temos capacidade para manter a vida pessoal sob controle – sendo líderes de nós mesmos -, decerto temos capacidade para liderar um grupo ou uma atividade. É preciso, no entanto, saber reconhecer quando podemos – e devemos – assumir a liderança e quando é mais importante sermos liderados (NAVARRO, 2000, p. 99).

A autora traz uma contribuição pertinente, pois nem sempre é possível ser líder em tudo e em todos os momentos. O líder precisa ter conhecimento e, sobretudo, humildade para chegar o momento em que outra pessoa possa assumir a liderança e este passe a ser liderado. Muitas vezes, aprendemos a ser líder quando há necessidade, emergência, e é preciso encarar esta situação e liderar uma equipe. Faz parte do perfil do líder também delegar funções, ou seja, ter uma visão

aprimorada da equipe, conhecer o potencial desses membros e incumbir-lhes de tarefas que os mesmos sejam capazes de realizar e que, simultaneamente, possam contribuir para com o sucesso do todo.

A arte de delegar é essencial ao líder, pois demanda uma confiança recíproca entre líderes e liderados, contribuindo para o bem comum e harmonia do local de trabalho. Além disso, o comprometimento entre ambas as partes também é colocado em pauta. O compromisso e a responsabilidade são fundamentais no desenvolvimento da liderança e a confiança necessita ser conquistada e não reivindicada ou requisitada pelo gestor ou líder.

Há um estudo interessante sobre os gansos e as equipes em que se faz uma analogia ao voo dos gansos e as relações nas equipes. Em síntese, estabelece-se que os gansos voam em “V”, sendo o líder o guia do grupo e neste sentido de voo, ficando na ponta, apresentando maior retorno aerodinâmico. Paulatinamente, os gansos vão se revezando no papel de líder, ou seja, a cada determinado espaço de tempo é alternado o ganso que vai à frente, pois quem assume essa posição lhe é exigido mais força e direção de voo.

Navarro (op. cit.) enfatiza que é preciso deixar-se ser liderado (quando há pessoas com maior expertise e domínio na equipe) e em outros liderar, assumir o papel de líder, aprender com ele para que as relações e a própria equipe sejam fortalecidas e obtenham melhores resultados.

Em contraposição ao proposto por Navarro, tem-se Chris Williston (1998) citado por Sant’Anna (2011) que explicita que:

A verdadeira liderança não é algo que possa ser aprendido. Somente pode ser aprimorado quando um indivíduo já tem a habilidade natural para isso. Líderes podem ser treinados para tornarem-se melhores, mas já nascem com a habilidade de liderar (WILLISTON, 1998 apud SANT’ANNA, 2011).

Sob essa perspectiva, nem todos podem ser líderes. O líder tem em seu perfil alguns atributos que lhes são imprescindíveis, como por exemplo: envolver os demais, ser carismático, expressar-se com clareza e objetividade, ser criativo e, acima de tudo, ser forte, para enfrentar os desafios e encarar as dificuldades.

Para Porto, Lima e Melo (2014) “A liderança está intimamente relacionada com a influência que o líder exerce, norteador o comportamento de seus liderados de forma que estes acreditem nos preceitos e trabalhem visando atingir os objetivos da organização”. Assim sendo, o líder no mundo corporativo, representa

possibilidades de provocar mudanças nas equipes (liderados) e, quando bem desenvolvido seu papel, pode auxiliar desde o planejamento estratégico, visando maior produtividade, satisfação com o clima organizacional, reduzindo o absenteísmo dos colaboradores e impactando, dessa forma, nos resultados finais e produtividade das empresas.

É possível constatar que são muitos os atributos de um líder. O líder ao enfrentar desafios sabe que tem uma missão a cumprir e sua missão precisa ser compartilhada com a equipe, necessita ser comunicada para o melhor envolvimento de todos no processo de gerenciamento do trabalho. A comunicação é essencial no gerenciamento de pessoas e deve ser clara, objetiva, sendo um elo de ligação e não uma barreira entre líderes e liderados.

Cardoso (2005, p. XVI) ao falar de líderes, ressalta que “no mundo de hoje, sem minimizar atributos pessoais do líder, a liderança é exercida fundamentalmente pelo meio da comunicação, do convencimento, em uma relação social”. Já Donellon (2006) expõe entre outras atribuições de um líder, além da comunicação clara e eficaz com e entre a equipe, é a formação de uma equipe coesa, incutindo na mesma o espírito de missão. Sobretudo, essa equipe precisa conhecer claramente os objetivos e isso é o papel do líder (socialização e envolvimento com todos). A equipe como um todo precisa estar ciente dos objetivos, pois só assim poderá contribuir e fará o melhor para alcançar os resultados esperados e atingir as metas estabelecidas.

Ter claro o objetivo do que se almeja é o cerne do desempenho organizacional. Com objetivos e metas sendo priorizados, primando por uma comunicação clara e objetiva, cabe ao líder também ser um visionário, isto é, enxergar além, pensar grande, pensar, acima de tudo, em ideias que possam frutificar seu trabalho. Quando se vislumbra o futuro, concomitantemente o indivíduo já está aberto às mudanças, sabendo encará-las com naturalidade, serenidade e também bom humor, para envolver o grupo e direcioná-lo nas ações cotidianas.

Portanto, as atribuições de um líder são diversas e, ao longo dos anos, o conceito de liderança foi sofrendo algumas alterações, bem como se adequando às exigências do mundo contemporâneo. Soares (2015), p. 42 relata que:

Antes a liderança era definida como uma forma de controle, em que a função do líder se resumia em estabelecer metas para atingir os objetivos da equipe ou da organização. Ou seja, o foco estava no trabalho e não nas

peças que o executavam. Hoje o papel do líder é muito mais complexo e importante, ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando indivíduos. A liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças.

Dessa forma, faz-se necessário, resgatar os diferentes estilos clássicos de liderança, expondo suas principais fragilidades e potencialidades para identificar o perfil de um líder que atenda às exigências atuais, quer seja no mundo corporativo, quer seja em outro ambiente.

#### **4.1 Diferentes Estilos de Liderança**

Os estilos de liderança variam de acordo com os perfis dos líderes. Cada indivíduo é único, com suas idiossincrasias e história de vida. Dessa forma, isso influencia no seu modo de ser e no modo de gerir pessoas e liderar a equipe.

Segundo Sant'Anna (2011) há vários tipos de líderes, entre eles: o autoritário, o indeciso, o democrático, o liberal, o situacional e o emergente. Assim, as descrições sintéticas de cada perfil explicitam as características centrais de cada estilo.

Um líder "Autoritário ou Autocrático" é aquele que determina as ideias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Concebido com um verdadeiro ditador e soberano, este líder comanda o grupo pensando prioritariamente em si, não aceitando as ideias dos demais membros da equipe. É uma pessoa despota, subestima e diminui o grupo, podendo provocar no mesmo, reações de hostilidade, medo e distanciamento. O cerne de sua liderança é o controle. A produtividade pode ser elevada, mas a realização das atividades nem sempre são acompanhadas com satisfação e motivação.

Outro estilo de liderança é o que se mostra como "Indeciso". Este é o líder que não assume as responsabilidades para si, não toma direção efetiva das coisas. Pode comprometer todo ambiente com ações / posturas ineficazes e não assertivas / improdutivas. Ao invés de estimular e liderar o grupo, tende a confundi-lo.

O líder "democrático" tem em seu perfil, atitudes / posturas que deixa nítida a preocupação da participação da equipe, estimulando e orientando, acatando as opiniões dos membros. Este líder sempre pondera antes de agir e determina, junto à equipe, as diretrizes a serem tomadas, permitindo que a equipe esboce técnicas

para alcançar os objetivos desejados, otimizando as expertises de cada um. Nos elogios e críticas é impessoal. O grupo é, para ele, o centro das decisões. Frente a esse tipo de liderança, encontram-se nas reações do grupo, interação, participação, entusiasmo, trabalho e cooperação. É chamado de consultivo e participativo, pois é voltado para a gestão de pessoas.

Outro perfil de líder que pode ser encontrado é o “liberal”. Comumente chamado de líder *Laissez-faire*, pois é aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Não dá ordens, não orienta os liderados, apenas deixa correr e esse modo pode implicar resultados não positivos para o universo corporativo.

O líder “Situacional” tem em seu perfil um estilo de liderança que depende mais da situação do que da sua própria personalidade. A postura deste líder brota ante às diferentes situações que ele detecta no cotidiano.

Por fim, o líder “emergente” corresponde ao líder que surge e assume o comando por reunir mais qualidade e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Como por exemplo, num caso extraordinário, em que determinadas ações devem ser traçadas de imediato. As reações do grupo são participativas, colaboradoras, sempre sabendo que se houver uma emergência, o líder saberá o que fazer.

Chiavenato (2010) apud Porto, Lima e Melo (2014) delimita somente três tipos clássicos de liderança, sendo a autocrática, a liberal e a democrática, não mencionando as demais, apenas agregando as características a esses três estilos. Diante dessa breve exposição, o perfil do líder democrático é o que mais impacta positivamente nas corporações, contribuindo de modo eficiente e eficaz no cotidiano das relações de trabalho.

#### **4.2 Os Líderes Democráticos e a Gestão de Pessoas**

O líder democrático tem sua essência calcada no grupo. Sua liderança é centrada nas decisões tomadas em conjunto. Delega com mais facilidade, aproveitando as características / habilidades e competências de cada um na equipe. Esse líder agrega características dos estilos emergentes e situacionais já descritas anteriormente, pois consegue motivar o grupo e sempre que há uma situação-problema consegue tomar decisões precisas e eficazes.



O estilo de liderança democrática é inspirador, possui carisma, conquista a cada dia sua equipe e usa seu poder de liderança não para coagir, mas para comandar sua equipe. A liderança é conquistada e não imposta por hierarquia como no caso do líder autoritário. Dessa forma, esse líder democrático é um exemplo para o grupo e seus liderados se sentem como parte integrante e importante de todo o processo. Assim, o líder democrático é o líder que confia e, sobretudo, acredita no grupo. Cortella (op. cit.) menciona que “o líder é aquele que é capaz de expor a capacidade de crescer coletivamente” e, parafraseia Luciano de Crescenzo, quando diz: “Somos todos anjos com uma asa só, e só podemos voar quando abraçados uns aos outros”. “Homens são anjos com uma só asa. Para voar, precisa grudar no outro” (p.100). Esse é o cerne do perfil do líder democrático. Ele acredita que não consegue fazer tudo sozinho. É preciso delegar, é preciso confiar no outro, acreditar no potencial da equipe, pois uma equipe unida e diversificada em seus talentos é extremamente útil para o líder que sabe aproveitar o potencial de cada um, valorizá-lo e motivá-lo.

Ao rememorar um líder logo vem à lembrança das características e qualidades para que esta pessoa se torne um líder. Uma dessas qualidades prioritárias no perfil do líder é a gestão de pessoas. Mas afinal, o que vem a ser gestão de pessoas? Por que atualmente esse aspecto está em alta e, muitas vezes, é encarado como um diferencial no sucesso das empresas e nas relações de trabalho?

Segundo Chiavenato (2014, p. 8).

A GP (*gestão de pessoas*) é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem.

Cada vez mais a área de GP tem sofrido mutações, pois se as pessoas mudam, se a sociedade se moderniza, obviamente a gestão dessas pessoas, dentro do âmbito social também sofre alterações ao longo do tempo.

Assim, o líder não deve fazer valer sua liderança pela imposição, ou simplesmente, pela ordem hierárquica que ocupa, como já fora supracitado no perfil do líder autoritário. Um verdadeiro líder precisa reconhecer seus diferentes talentos



e motivá-los e uni-los para que todos se sintam parte integrante da equipe e colaborem com um fim maior que é o sucesso e o benefício da empresa.

Torna-se necessária uma ressalva acerca da motivação e da mobilização. Embora o líder seja aquele indivíduo que precise motivar o grupo, a motivação tem duas vertentes. Ela é intrínseca ao ser humano, ou seja, é endógena (interna – dependendo dos motivos que o próprio indivíduo possui) e exógena também (isto é, externa – entrando nesse aspecto o papel do líder de ser um elemento externo, que no ambiente das relações humanas, consegue mobilizar / motivar e envolver os demais). O líder / gestor de pessoas precisa, como reforça Chiavenato, cuidar das capacitações / treinamentos de sua equipe. O ponto central de um líder é a capacidade de orientar e impulsionar o desenvolvimento dos talentos e aprimoramento de habilidades que nem sempre estão evidentes no grupo.

Um líder, dentro desse prisma, é alguém em aperfeiçoamento constante que tem como cerne de seu trabalho a reflexão, pois prioriza uma gestão dialética, ou seja, alterna ação, reflexão e nova ação, por meio do diálogo constante com sua equipe, envolvendo-a no processo decisório e sempre almejando qualidade nos serviços. Esse líder não cresce sozinho. Seu crescimento está atrelado o crescimento do grupo / empresa. Assim, deve estar preocupado com os programas de capacitação e aperfeiçoamento de todos. Dessa forma, com esse aperfeiçoamento contínuo, numa espera cooperativa, fortalece sua equipe que, unida, pode se tornar um grande potencial nas competições entre as outras empresas.

Soares (2015) expõe que a equipe de trabalho possui uma sinergia positiva, na qual os indivíduos somam esforços coordenados, contribuindo dessa forma para um desempenho mais produtivo e as ações só passam a ter sentido numa visão macro, isto é, o todo sobrepõe o individual. O trabalho em equipe é o segredo do sucesso de uma boa administração, em que o líder democrático sabe e consegue ouvir as diferentes vozes existentes, oriundas das diferentes funções que cada membro representa. Além de ouvir, dá vez e voz às ideias, engrandecendo o trabalho, transmitindo confiança e entusiasmo à equipe, oferecendo momentos de *feedback*, como devolutiva e orientações necessárias no meio corporativo, que atinjam os indivíduos que precisem de melhorias e também reconheçam os que estão engajados em suas ações com alto desempenho.

O líder é aquele que conhece sua equipe, estabelece um diagnóstico da mesma, expondo suas fragilidades e suas potencialidades. Esse líder, agindo democraticamente, consegue delegar ações para pessoas hábeis e competentes e consegue desempenhar sua função com organização, planejamento, disponibilizando o conhecimento ao acesso de todos os envolvidos, sendo um exemplo de gerenciamento do tempo e enfatizando a essência do trabalho em equipe que se remete à reciprocidade e solidariedade.

A GP implica em como o líder conduz sua equipe. Assim, Soares enfatiza que:

Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro da equipe (SOARES, 2015, p. 42).

Por fim, para angariar a equipe o líder precisa também elogiar o grupo, não com elogios baratos e falsos, mas com propriedade, reconhecendo as falhas e destacando os potenciais, enfatizando e reconhecendo os colaboradores como indivíduos em potencial, que atendem às expectativas e, sobretudo, aqueles que vão além. Sempre com o intuito reconhecer o esforço pessoal e coletivo.

Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas:

Assim, a GP se baseia em alguns aspectos fundamentais: Pessoas como seres humanos; Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais; Pessoas como parceiras da organização; Pessoas como talentos fornecedores de competências e Pessoas como capital humano (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

A ponderação se faz necessária haja vista que não é preciso ser firme ou orientar a equipe. O bom líder também pondera, sendo preciso, íntegro e convicto de suas opiniões. Relacionando, portanto, o papel do líder diante dos conceitos de eficiência e de eficácia, conclui-se que um bom líder é completo e preocupa-se, tanto como o processo (eficiência), quanto com os resultados (eficácia), sempre com o intuito de maximizar os recursos disponíveis (materiais e humanos), de modo que tudo esteja dentro de um plano previsto e traçado, com qualidade no processo e tendo as metas alcançadas ao término da etapa.

Na gestão de pessoas, o líder não se depara somente com materiais exatos e mensuráveis. O líder trabalha com pessoas, deve envolvê-las, por mais que o

grupo apresente diversidade em pensamentos e ações. O bom líder é aquele que consegue resgatar o que cada parte integrante tem de bom, otimizando-a, aliando todo talento ao resultado a ser produzido. Assim, torna seu trabalho simultaneamente eficaz e eficiente.

Para o líder garantir eficiência e eficácia, este precisa antes de tudo, gerir seu próprio tempo, direcionando-o para as ações que são prioritárias e que merecem melhor destaque. Além disso, é preciso também planejamento. Tudo que é feito planejado, pensado e refletido tem mais probabilidade de garantir resultados (ser eficaz) e de ser realizado com qualidade no processo (eficiência). O planejamento do trabalho não precisa ser “engessado”, mas deve primar pela organização dos procedimentos que serão executados no trabalho. É preciso planejar diferentes estratégias para o mesmo fim. Como o líder trabalha com pessoas, é preciso ter “cartas na manga”, pois se o planejado não estiver dando resultados, é possível, reinventar a prática, refletir e reorganizar as ações, de modo que garanta eficiência e eficácia. Almejando desmitificar o papel do líder, esse trabalho enfatiza que nossa sociedade carece sim, de pessoas comprometidas, que não queiram ser somente “gado” a ser guiado, mas que sejam líderes, que conduzam outras pessoas, que formem pensamentos e que instiguem os outros a desempenhar suas funções no seu trabalho também de modo eficiente e eficaz.

Assim, o papel do líder na gestão de pessoas é envolvê-las e dar sentido ao seu trabalho e sentindo parte da equipe, almejando sempre ser completo, eficaz e eficiente no desenvolvimento de suas funções. Dessa forma, observa-se que todo líder carrega um grande fardo de responsabilidades, ou melhor, a ele são confiadas grandes atribuições que exijam, cada vez mais, rendimento e *performance*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar, com esse trabalho, diferentes estilos de liderança, destacando a liderança democrática. O modelo de liderança autoritária firma-se pelo controle e pelo poder que o líder exerce sobre seus liderados. Já o modelo de liderança democrática, por muitos, também conhecido por participativa, está calcado na participação de todos os envolvidos e no próprio papel do líder, este visto como alguém que conquista sua equipe e a leva a fazer o que é necessário.

Dessa forma, o líder democrático é aquele que conquistou sua liderança, conquistou a confiança do grupo, realça/enfatiza o trabalho em equipe e, por sua vez, sabe administrar e gerir pessoas com eficiência e eficácia. Um verdadeiro líder é eficiente, ou seja, realiza todos os procedimentos de seu serviço com qualidade e de forma correta e também é eficaz, pois, além de realizar da melhor forma possível, está atento aos resultados obtidos por seu trabalho e por sua equipe. Assim sendo, um líder, em seu cerne, não deve ser só eficaz ou só eficiente, mas deve combinar estas habilidades e dominar seu campo de atuação com êxito e sucesso, delegando, quando necessário, reconhecendo os talentos, sendo liderado quando for essencial.

Na liderança, tem-se também a gestão de pessoas, pois um líder não consegue nada só. Consegue realizar o seu trabalho com apoio de sua equipe e sendo um bom gestor/administrador do grupo. Assim, a gestão de pessoas deve ser facilitadora e não controladora compactuando para que o trabalho do líder seja eficaz e eficiente.

Faz-se necessário o surgimento de novos líderes democráticos que, comprometidos com seu trabalho, que envolvam o grupo e possibilitem sucesso nas relações pessoais da empresa e, sobretudo, sucesso no trabalho de modo geral.

Por fim, Soares (2015, p. 44) corrobora com o propósito deste artigo quando sintetiza expondo que:

No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o estado atual das coisas, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas projeções. Também precisamos de executivos para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar operações do dia a dia. Ou seja, a liderança e a administração precisam andar lado a lado para obter eficácia de uma equipe.

Assim, o papel do líder não está só em ser gestor ou em ser chefe, mas pode ser revezado por toda equipe que reconhece e otimiza os talentos, buscando a eficiência e a eficácia no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61. Jan-Fev. 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac> Acesso em 20/11/2017.

CARDOSO, F. H. Liderança hoje. In: OLIVEIRA, J. F; MARINHO, R. M. (orgs). Liderança uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORTELLA, M. S. Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

DONNELLON, A. Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança – soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PORTO, L.; LIMA, V.; MELO, F. A. de O. Gestão de Pessoas por Competências através da liderança ética. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Out, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf> Acesso em 27/11/2017.

SANTANNA, V. B. Portal da administração. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/> Acesso em 03/04/2012;

SOARES, M. T. R. C. (Org). Liderança e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

STEINMANN, G.; CALDEIRA, A. Tipos de liderança na relação dos gestores com seus assessores. Caderno de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Mackenzie. São Paulo, v.3, n.1, p. 59-72, 2003.