**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES**

**MÁRIO DE OLIVEIRA MARTINS[[1]](#footnote-1)**

**RESUMO**

A sociedade é composta de organizações, pessoas, estruturas e sistemas diversos. O homem participa das estruturas de poder das diversas sistematizações sociais, políticas, ideológicas, de forma a construir imagens e mitos que foi convencionado chamar de liderança. Entretanto esta tem vários contornos, a depender do contexto, das pessoas, da cultura e acima de tudo das ideologias. Existem líderes autocráticos, liberais, rigoristas, laxistas, democráticos, contudo o último tem vantagens sobre os demais perfis, visto que trata de uma imagem mais humanitária e consequentemente motivadora da participação da equipe nas tomadas de decisões através da dialética. A liderança democrática tem o diferencial que é desenvolver a gestão compartilhada. No cenário globalizado e diante das mudanças nas organizações e na forma de gerir pessoas e empresas, torna-se necessário uma postura do líder cada vez mais participativa, em vista de uma administração eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Organizações, liderança, democrática, dialética, gestão compartilhada.

**INTRODUÇÃO**

O presente artigo com o tema A importância da liderança democrática nas organizações pretende ser um subsídio de reflexão e de retomada do diálogo sobre esse pertinente debate que é fundamental no mundo hodierno. Observando a história, desde os seus primórdios, percebe-se que a democracia criada pelos gregos e romanos até hoje ainda é uma utopia e um desejo de participação do povo no destino das cidades, das organizações, das instituições. Os líderes tendem mais para dominar, explorar, ditar normas, mandar, serem donos da verdade.

A partir de tais questões, tão absurdas, mas verdadeiras, discute-se os princípios reais, teóricos e práticos, as exclusões dos marginalizados pela falta de democracia séria, a falta de pessoas certas no lugar certo. A Constituição, bem como a Declaração Universal dos Direitos Humanos tenta amenizar as feridas e cicatrizes com os lemas: “Todos são iguais perante a lei”; ou “Todos têm liberdade e direitos...” Quando se vê, teoricamente os princípios e compara com a realidade incompatível com eles, tem-se a ideia de que o autoritarismo, a teocracia e a ditadura comandou o mundo nos dois milênios. Ser democrático é dar garantia de liberdade de expressão e viver a vida humana de maneira compartilhada, no mundo plural e que necessita rever valores, repensar ideologias.

A liderança nas organizações há muito foi repensada e exigida uma transformação do seu perfil. Aquela figura que mandava e detinha o poder de decisão individual ficou no passado. É necessário na atual conjuntura uma nova liderança, que saiba compartilhar seus dons, suas palavras, para que a administração tenha mais resultado, bem como a vida e a progressão de cargos e motivação dos colaboradores. É uma nova concepção de organização que envolve gestão de pessoas de forma organizacional.

**DESENVOLVIMENTO**

As organizações são compostas de missão, visão, objetivos e valores que norteiam sua estrutura física e administrativa. Cultura e clima organizacionais também são partes integrantes que fazem toda a diferença em toda empresa. A partir da análise sistêmica das organizações, pode-se destacar as imagens e perfis de lideranças em vários contextos históricos. O conceito de liderança é bastante amplo. É preciso diferenciar também os conceitos de chefe, gerente e líder. O primeiro é autocrático, manda e decide sozinho, cumpre funções e regras. O segundo é mais técnico. Já o terceiro tem vários pontos de vistas a olhar, a depender de seu estilo.

Segundo Maximiano (2007, p. 277) liderança é:

(...) o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Esse pensamento é amplo e define a ubiquidade do processo de liderar, que transcende a dimensão física, no espaço e no tempo. Um líder democrático que se preocupa em realizar proezas em prol de seus influenciados, deixa marcas positivas na mente e no coração de sua equipe, além de manter firme a estrutura de uma cultura organizacional centrada nos valores da reciprocidade, da confiança na equipe, trabalhando todos por todos, sem desconfiança.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança é essencial em todas as funções da Administração:

(...) o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

Tal maneira de pensar, também revela uma maturidade de gestão e influência positiva com as pessoas.

O líder é fundamental para gerir as decisões de uma empresa. Segundo Bergamini (1994, p. 88) ser líder é ser influenciador:

(...) o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes, constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada.

Fundamental observar que mesmo com diferenças nas epistemologias e ideologias sobre as lideranças e seus estilos variados, o líder é sempre aquele que influencia sua equipe. Ou domina com seu controle e dominação autocrática ou é liberal. Por outro ângulo é preciso salientar a importante tarefa do líder democrático. Ele assume uma administração compartilhada e não retém para si a responsabilidade. Sabe delegar funções. Confia na equipe porque a preparou e sua equipe é eficiente. O líder democrático sabe que sua equipe é influenciada por ele para democratizar a empresa. Esse processo de democratização então passa pela empatia, pela reciprocidade entre líder e liderados e não há superior e inferior na equipe. Todos assumem uma gestão participativa, dialogada, dialética, sistêmica, além de ter consciência da função, cargo, fragilidade, superação e limites de cada um. Entretanto, essa mesma equipe é capaz de avaliar constantemente o processo. É uma via de mão dupla, em que se faz um processo de conduzir a administração através de uma transparência tão perfeita que ninguém trabalha com medo, com ameaças, sem estímulo. O maior combustível da equipe é a motivação e a formação, isto é, a profícua maneira de corrigir erros, aprender a ser e agir todos os dias, de ter a humildade de progressão, de saber escutar e falar na hora certa, do jeito certo. Uma equipe assim, harmoniosa não é da matriz medieval, nem do século XV, nem tampouco da pós-modernidade. É um ideal proposto e necessário ao êxito empresarial. Contudo, é preciso olhar a história das organizações e perceber os avanços e os percalços.

Antigamente o estilo de liderança tendia mais para o modelo rigoroso de chefe, ou seja, autocrático. De acordo com Marques (2010, p. 1) o estilo autocrático era centralizador: Nesse estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais. O estilo autocrático é o mais antigo. Sua origem remonta a Pré-história, quando os primeiros agrupamentos se organizaram e surgiram os primeiros chefes.

Sem fazer nenhuma polêmica e sem condenar os povos antigos, mas tecendo um comentário bastante pertinente para os dias de hoje, em que ainda existem estilos de liderança assim, com um olhar míope para a pessoa humana, percebe-se que o estilo autocrático é ditador. Uma figura ingênua que quer ser dona de tudo e das pessoas, controlar tudo e todos. Toma as decisões sozinhas com medo de perder o poder centralizador.

Na Grécia clássica fala-se em senhores e escravos, bem como em Roma. Isso se deve ao cenário imperial e cultural desde os séculos VI a. C. ao V d. C. Já na Idade Média percebe-se que essa figura de senhor e súdito é visto pelos historiadores e críticos como uma cultura instaurada pela cristandade, ou seja, pela dependência ou relações de comandos da Igreja sobre o Estado e vice-versa. Tal situação perdurou por mais de mil anos. Com suseranos e vassalos numa labuta conflituosa em que as relações de trabalho e organizacionais se tornam de total dependência do senhor, do chefe, aquele que detém o poder, a riqueza, os bens, o capital.

Por outro lado, na pesquisa de Marques (2010, p. 44) está na Grécia o berço do pensamento e do estilo de liderança democrática:

Estilo democrático: O estilo democrático foi inspirado, principalmente, em ideias desenvolvidas na Grécia Antiga. Nesse estilo de liderança não apenas a pessoa do líder, mas todo grupo é considerado o centro das decisões. Isso não significa que, na liderança democrática, o papel do líder perca sua importância, pois é exatamente aí que ele fica bem caracterizado, distinguindo-se das funções de simples chefia e ganhando um sentido mais profundo.

Todo o contexto grego respira sabedoria, um povo civilizado, com um discurso afinado e ávido pela liberdade de expressão, certamente legou à humanidade esta caracterização peculiar do líder, de forma democrática a ser vivida na família, na política, nas religiões, nos grupos sociais.

Segundo Souza (2016, p. 29) o feudalismo medieval transformou o mundo num verdadeiro fracasso das relações humanas e da liderança:

No mundo feudal, as terras representavam um importante instrumento para a obtenção de poder e construção de relações sociais. Geralmente, um integrante da classe nobiliárquica poderia ter acesso a uma propriedade por meio do direito de herança. Entretanto, para que a extensão das propriedades não fosse desarticulada, muitos senhores feudais destinavam a posse de suas terras para seu filho mais velho. (...) outra opção de acesso à terra também poderia ser estabelecida por meio de um juramento de fidelidade. Nesse caso, dois nobres se reuniam para firmar um acordo em que um deles oferecia e o outro recebia a propriedade de um feudo. Do ponto de vista social, esse entendimento criava um tipo de contato que selava as chamadas relações de suserania e vassalagem. (...) para que o laço entre o suserano e o vassalo acontecesse, era organizada uma reunião solene também conhecida como homenagem. Nessa ocasião, sob a presença de uma relíquia religiosa ou da Bíblia Sagrada, o nobre que doa a terra (suserano) e o recebedor (vassalo) seguiam uma série de liturgias. Geralmente, através da execução de um beijo e da entrega de um objeto que representava o feudo, os nobres estipulavam uma série de obrigações mútuas.

A referida realidade foi uma ofensa à dignidade humana. Isso relatado só entre a nobreza. E entre os pobres? E os colaboradores menos favorecidos? Tudo era menos digno ainda. Em nome de Deus era feito uma ameaça a liderança. O estilo de liderança que se percebe aí nesta cruel realidade é que não tem nenhum conhecimento de gestão nem de humanidade, muito menos de fé e de racionalidade.

Souza ainda retrata (2016, p. 35) a confusão indefinida entre os poderes e líderes:

Os nobres compunham a classe social detentora das forças militares e de uma parcela considerável das terras disponíveis no mundo feudal. Mediante essas prerrogativas, ocupavam junto ao clero importantes funções políticas que marcaram o período. Além disso, vemos que no interior dessa classe havia uma hierarquia que nos revela as distinções e papéis sociais que um membro da classe nobiliárquica poderia vir a assumir.  
Na alta nobreza, temos a presença dos príncipes, arquiduques, duques, marqueses e condes. Os pertencentes a esse subgrupo da nobreza correspondiam aos grandes proprietários de terra que possuíam forte influência política e amealhavam sua autoridade sobre um considerável número de vassalos. Em muitos casos, tendo em vista a amplitude de sua influência, um membro da alta nobreza teria mais importância do que o próprio rei.

Percebe-se que há um retrato confuso da liderança: há várias, todavia nenhuma é líder de fato, apenas assume um posto. Não se tem governo com princípios, com governança administrativa séria, com recursos humanos científicos e com perfis definidos. Cada qual com seus interesses individuais. Como pode um membro da alta nobreza ser superior ao rei? Pensar e agir assim é ser anarquista, sem regras, sem leis. Ademais, é terceirizar as responsabilidades e não ter clareza sobre os estilos de liderança necessária para cada setor e para cada contexto, tanto social, quanto organizacional.

Já na época moderna, lá pelos séculos XV aos XVIII, quando se fala de Iluminismo, Revolução Francesa e Industrial, começa o enfoque na produção e no sujeito do conhecimento. A busca desenfreada pelas ciências, pelas descobertas, além de um exacerbado pensamento de controle social sobre a postura do positivismo e do utilitarismo, fez com que a história se transformasse numa verdadeira luta entre classes sociais, donde o imperialismo acentuou categoricamente o perfil da liderança autocrática, por mais de quatro cinco, marcados por ditaduras. Comandados pelos movimentos liberalismo, capitalismo, comunismo, marxismo os líderes deste contexto moderno defendem a luta pela liberdade, entretanto a liderança é opressora, controladora. Não visa o fator humanitário nas organizações, visam a produção.

A partir do século XX, segundo Albuquerque (2003, p. 55) fala-se em seguidores da liderança:

Até meados de 1940 permaneceu a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que tornavam mais apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que aos demais cabia o papel de seguidores.

O processo de emancipação do ser humano, mormente no Brasil pouco a pouco vê a democracia vislumbrar novas estratégias e novos rumos do país, especificamente a partir das diretas já, após a ditadura militar. O cidadão tem o direito ao voto a partir de 1985. Com vistas a novas conquistas, o estilo de liderança democrático nas organizações caminha junto para uma nova realidade.

Marques (2010, apud Fromm 1978, p. 53) distingue os fatores necessários a uma liderança sadia. Mas salienta que é algo complexo:

A personalidade de cada um é formada pelo temperamento e pelo caráter. Assim, o temperamento refere-se a maneira de reagir, sendo constitucional e imutável. O caráter é essencialmente formado pelas experiências das pessoas, especialmente na infância e modificável, até certo ponto, pelos insights e por novas espécies de experiências.

Com o advento da globalização surge a necessidade de rever os conceitos sobre a personalidade de cada pessoa e destacar aquilo que pouco a pouco precisa ser compreendido a partir da gestão por competências.

Segundo COVEY (2003, p. 78), liderança não é o mesmo que gerenciamento:

Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização.

Entre ambos deve haver sempre maior autonomia e uma harmoniosa definição de papéis, pois desde o século passado chamou o líder de Presidente, Coordenador, Superior, Diretor, Gestor, Administrador e segue a lista de tantos nomes que, na prática tem separado muita gente, tem causado muitos problemas de gestão e acima de tudo, causado a ruína de muitas organizações e pessoas.

Na Pós-modernidade, a partir das teorias da liderança situacional, muda-se a ótica de percepção do líder, porque não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação. Cada situação requer um tipo de liderança, determinada pelas circunstâncias.

Conforme Vergara afirma (1999, p. 49) uma equipe de gestão de pessoas faz a diferença na democrática gestão de liderar:

(...) o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

Tem relevância nesse sentido a questão da flexibilidade do líder e da equipe. Há uma necessidade de tomada de decisão sinérgica, de comum acordo, em que a dialética do processo empresarial é o segredo do sucesso.

Na atual conjuntura existe a necessidade de se criar estratégias para que a democracia seja a tônica de toda ação humana. Em todos os setores sociais, mas estritamente na área de recursos humanos, percebe-se a necessidade de modificar o olhar para cada pessoa e para cada contexto:

Conforme sugere Covey (2003, p. 35, apud Vergara 1999) o líder tem que criar estratégias de relacionamentos:

(...) o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambiguidades.

|  |
| --- |
| Sob a ótica do desenvolvimento dos sistemas diferenciados é hoje uma necessidade fazer uma seleção rigorosa, mas também propor os ajustes de formação continuada para aquelas pessoas que entram para as empresas e que precisam se aperfeiçoar em alguns aspectos ao longo dos anos. Essa é a função do líder democrático: incentivar a progressão da pessoa e de sua carreira, mesmo com os conflitos, mesmo com as falhas, mesmo com os percalços e retrocessos. Ter a consciência de que uma pessoa com talentos, habilidades e competências não se pode ser demitida, mas mantida de forma a produzir e crescer. Além disso, o viés analisado permite identificar quão nobre é a liderança democrática, pois proporciona uma humanização e descentralização do poder. Ainda neste ano de 2016 houve um fato na história do Brasil, o golpe do Impeachment da presidente Dilma, visto pela crítica filosófica como uma ditadura do poder controlador do judiciário, legislativo e executivo, uma quebra da democracia, em que mais uma vez comprova que a ideologia latente da dominação dos mais fortes, da falta de participação popular nas decisões do país, está viva e isso é um câncer a ser combatido. Um processo de comportamento capaz de descer de seu pedestal, de acabar com a hierarquia de poder dominador, do biopoder, da sociedade do controle, da dominação exacerbada. Isso é um processo libertador e necessário. |
| Os direitos humanos no século XX trouxeram mais uma sustentação às decisões necessárias na área da liberdade, pois ela é o caminho para utilizar a razão e buscar o verdadeiro diálogo entre os povos. Dessa forma, na atual diversidade cultural é preciso mais respeito ao diferente, é necessário acima de tudo tolerância e ética e os valores humanos precisam ser repensados e resgatados, em vista de lideranças democráticas tão carentes e necessárias ao mundo e à sociedade.    **CONCLUSÃO** O objetivo primordial desse artigo foi mostrar a importância da liderança democrática, referencial insubstituível e necessário. Em todos os tempos tal perfil foi insuficiente de forma integral e terceirizou-se a responsabilidade de forma arbitrária e descabida, senão moldada por uma ideologia política de interesse de um grupo ou de uma sociedade da elite que comandava os discursos e os poderes. Essa maneira de liderar aconteceu nos impérios (grego, romano, persa, etc), na igreja com o papa e líderes religiosos causando simonia, mas também nos dias atuais ainda acontecem fatos de coronelismo e controle social.O atual cenário é marcado pela ausência de limites definidos (a rede), em que as pessoas são prisioneiras em campo aberto, isto é, existe um poder controlador sobre as pessoas (e maioria não sabe ou não percebe) de uma liderança maior que é o governo ou as instituições de nível tecnológico e cibernético, onde controlam o CPF, sua conta bancária, seu endereço, seus dados pessoais, toda a sua vida íntima, até cometem fraudes e abusos, através de fakes, redes sociais (whatsapp, facebook, skipe, stagram, viber), email, senhas, câmeras escondias, de modo que seu relatório pessoal (minority report) fica exposto para o mundo todo, com suas fotos, vida pessoal, vida profissional, além de perfil, gostos e pontos negativos. Tudo isso comandado pela nova “liderança democrática” que é a internet e outros mecanismos de controle. Eles são capazes de fazer com que as pessoas se aproximem, mas também se distanciem. É necessário muito cuidado com essa liderança que tem você na palma da mão e você não sabe. E o pior de tudo é que você não pode dialogar com ela, pois ela é muda, cruel, usa de falsas ideologias, comete crimes virtuais reais, ciberbulying, é preconceituosa e discriminatória. É uma liderança que adora expor seus pecados, sua moral ao público, no intuito de denegrir sua imagem. A internet é também uma liderança em rede, porém gerenciada por mãos humanas que precisa ser humanizada por cada pessoa. Percebe-se que a dinâmica da gestão por competências na maior novidade do séc. XXI requer muito trabalho na busca de talentos e para retê-los nesse novo paradigma de construção de uma carreira libertadora e democrática. A autonomia do cidadão se dá na maneira de ser, pensar e agir, por isso ele precisa conduzir sua vida de forma sistêmica, sempre integrada. Dessa forma, consciente de seu papel social, seu perfil se tronará uma referência ativa e propulsora de novos talentos na sociedade. É a intenção do líder democrático, portanto, reavaliar posturas do passado e refazer o caminho, com uma nova cosmovisão político-ideológica, pois o futuro da humanidade depende da libertação dos marginalizados, dos discriminados, dos preconceituosos. Os avanços e percalços da história devem ser pesados e avaliados. Nenhum líder pode cometer os erros do passado, da revolução industrial, da idade média, do império romano, mas sedimentar uma postura inovadora, com um novo prisma. As estratégias precisam estar bem definidas de acordo com cada contexto social, a fim de uma democratização da gestão administrativa eficaz.    **REFERÊNCIAS**  ALBUQUERQUE, Jamil. *A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada.* São Paulo: Planeta, 2003.  BERGAMINI, Cecília W. *Liderança:**administração do sentido.* São Paulo: Atlas, 1994.  CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública.* 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.  COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.*São Paulo: Best  Seller, 2003 14ª edição p 121-182.  MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.* 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.  MARQUES, Mayara Dayane. (2016). Disponível em http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao.shtml>. Acesso em 15.11.2016.  SOUZA, Rainer. (2016)<<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/as-relacoes-suserania-vassalagem.htm>>. Acesso em 17.11.2016.  MARQUES, Mayara Dayane. (2016). Disponível em:<http://valorconsultoria,com.br>. Acesso em 17.11.2016.  VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas.*São Paulo: Atlas, 1999. |
|  |

1. MARTINS, Mário de Oliveira. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela UNIP – Universidade Paulista – Vitória da Conquista - BA. Licenciado e professor de Filosofia. Feira de Santana, Bahia, 18 de novembro de 2016. [↑](#footnote-ref-1)