



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDREA MARIA DO NASCIMENTO DE  
SOUZA**

**PRINCIPAIS HABILIDADES DE UM LÍDER NA  
ÓTICA DOS PRESIDENTES DOS SINDICATOS  
EMPRESARIAIS DA FIEB**

**SALVADOR  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ANDREA MARIA DO NASCIMENTO DE  
SOUZA**

**PRINCIPAIS HABILIDADES DE UM LÍDER NA ÓTICA  
DOS PRESIDENTES DOS SINDICATOS  
EMPRESARIAIS DA FIEB**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da BA, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira de Andrade

SALVADOR  
2007

S895p

Souza, Andréa Maria do Nascimento de  
Principais habilidades de um líder na ótica dos presidentes dos  
sindicatos empresariais da FIEB/ Andréa Maria do Nascimento de  
Souza. Salvador: A. M. N. Souza, 2007.  
101f.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira de Andrade  
Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia.  
Escola de Administração, 2007.

1. Liderança. 2. Perfil do Líder. 3. Organizações. 4. Sindicatos. I.  
Andrade, José Célio Silveira de. II. Universidade Federal da Bahia. Escola  
de Administração. III. Título.

CDD : 301.15

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDREA MARIA DO NASCIMENTO DE SOUZA**

**PRINCIPAIS HABILIDADES DE UM LÍDER NA ÓTICA DOS PRESIDENTES DOS  
SINDICATOS EMPRESARIAIS DA FIEB**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração**

Banca Examinadora:

José Célio Silveira de Andrade \_\_\_\_\_

João Quadros \_\_\_\_\_

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva \_\_\_\_\_

Salvador, 31 de agosto de 2007

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e aos “anjos”, pela generosidade e força.

Agradeço a minha família – Elio, Pedro Paulo, André Luis e Georgea – pelo apoio oferecido durante a elaboração deste trabalho, compreendendo os meus momentos de ansiedade, colaborando com as suas presenças, palavras amigas e paciência.

Ao professor José Célio, meu atento orientador, cuja atenção às minhas dúvidas foi fundamental para o correto encaminhamento do processo de pesquisa, assim como as intervenções pertinentes que realizou.

Agradeço à equipe do Mestrado Profissional e NAPP, André, Artur e José Carlos, por todo o apoio oferecido ao longo do curso e na conclusão do projeto de pesquisa.

Ao Sistema FIEB e IEL / BA que possibilitaram a minha participação no Mestrado, disponibilizando informações fundamentais para a elaboração do estudo empírico e apoio financeiro.

Aos colegas do IEL / BA, especialmente Antonia, Fernanda, Tatiane Caribé e Tatiane Mascarenhas, que colaboraram não somente com a pesquisa realizada, mas com contribuições importantes para a discussão do tema.

Por fim, mas não menos importante, aos meus colegas do Mestrado pela convivência agradável que tivemos ao longo do curso, especialmente ao Diógenes, Janssen, Nádia e Patrícia, cujo apoio e oportunidades de troca de experiências muito enriqueceram meu aprendizado e também este trabalho final.

## RESUMO

O objetivo do trabalho é identificar as habilidades de liderança do presidente de um sindicato empresarial conforme a percepção de líderes dos sindicatos empresariais da Federação das Indústrias do Estado da Bahia, em comparação com aquelas indicadas na literatura sobre o tema. Através de um estudo de caso exploratório indutivo, a pesquisa contempla entrevistas dirigidas e estruturadas e abrange o histórico das teorias de liderança, seus atributos e práticas. Seu resultado indica peculiaridades em acordo com o modelo de liderança existente nos sindicatos empresariais e a identificação das habilidades essenciais para a atuação de um líder empresarial, possibilitando, assim, orientar o Sistema FIEB na formulação de um Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Palavras-chave: Liderança. Perfil do líder. Habilidades. Organizações. Sindicatos empresariais.

## **ABSTRACT**

The objective of the present study is to identify the leadership abilities of a president of an entrepreneurial union, comparing the perception of the union leaders from the Federação das Indústrias do Estado da Bahia and the existing bibliography on the subject.

A careful exploratory study case which includes a series of directed and well structured interviews has shown its attributes and practices in accordance to the current theories of leadership; its results indicated particular practices according to the existing model of leadership in the entrepreneurial unions and the identification of the essential abilities suited to such leader, allowing, thus, to elaborate a Developing Program on Leadership for the FIEB System.

Key words: Leadership. Leader Profile. Abilities. Organizations. Unions.



## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Relações de liderança nos ambientes “empresa” e “sindicato”

Figura 2 – Hierarquia de representatividade empresarial

Figura 3 – Mapa de Identidade do Bom Líder

Gráfico 1 – Habilidades por Grau de Importância

Gráfico 2 – Capacidade de Relacionamento

Gráfico 3 – Discernimento

Gráfico 4 – Visão / Sonho

Gráfico 5 – Carisma

Gráfico 6 – Constância

Gráfico 7 – Tomada de Decisão

Gráfico 8 – Competência Técnica

Gráfico 9 – Iniciativa

Gráfico 10 – Disposição para Mudanças

Gráfico 11 – Orientação para Resultados

Gráfico 12 – Criatividade

Gráfico 13 – Habilidades Essenciais X N° de Participantes

Gráfico 14 – Habilidades agrupadas por Grau de Importância

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autoridade de um Líder

Quadro 2 – Os Fundamentos dos Paradigmas de Gestão

Quadro 3 – Fontes de Poder nas Organizações

Quadro 4 – Principais Atributos de Liderança

Quadro 5 – Principais Práticas de Liderança

Quadro 6 – Atributos de Liderança

Quadro 7 – Práticas de Liderança

Quadro 8 – Gerente X Líder

Quadro 9 – Outras Habilidades de Liderança

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Centro das Indústrias do Estado da Bahia	CIEB
Federação das Indústrias do Estado da Bahia	FIEB
Instituto Euvaldo Lodi Núcleo Regional na Bahia	IEL/BA
Departamento Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial na Bahia	SENAI DR/BA
Departamento Regional do Serviço Social da Indústria na Bahia	SESI DR/BA
Sistema FIEB	SFIEB

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 REVISANDO A LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 HISTÓRICO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 AS HABILIDADES, OS ATRIBUTOS E AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>34</b>
2.3.1 Como Desenvolver o Líder .....	46
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 PROCEDIMENTOS, NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
<b>4 O ESTUDO DE CASO: SINDICATOS EMPRESARIAIS DA FIEB.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ENTIDADES ESTUDADAS .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 DOS LÍDERES SINDICAIS EMPRESARIAIS .....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 DISCUTINDO OS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.3.1 O Bom Líder sob a Ótica dos Entrevistados .....	69
4.3.2 As Habilidades de Liderança dos Presidentes dos Sindicatos Empresariais por Grau de Importância .....	72

4.3.3 As Habilidades Essenciais de Liderança.....	84
4.3.4 Outras Habilidades de Liderança.....	87
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Liderança é recorrente nos estudos da administração, tanto pela sua importância indiscutível no ambiente empresarial, quanto pela sua relevância como objeto de estudo para a comunidade acadêmica.

Bennis (1996, p. 22 e 140) define que os líderes “[...] são responsáveis pela eficácia das organizações” e que “[...] são pessoas que entendem a cultura dominante, mesmo que boa parte da cultura encontre-se em forma latente, existindo apenas nas mentes e sonhos das pessoas, ou em seus inconscientes.” Handy (1999) complementa que os líderes são necessários em qualquer organização, tendo como papel manter os grupos unidos, além de representá-los, internamente, junto a outros grupos, nas organizações.

Na Inglaterra, a crença de que os líderes possuem certas características básicas, natas ou adquiridas, levou o sistema educacional britânico a criar mecanismos de desenvolvimento de uma nova casta de líderes, ainda que algumas questões acerca desta possibilidade permanecessem confusas. “*Can anyone be an effective leader? Or are the traditionalists right and it is bred into you?*”<sup>1</sup> (HANDY, 1999, p. 97).

Ainda que se observe diversidade de opiniões e conceitos acerca do estudo da Liderança, a pesquisa em questão não tem como proposta principal agregar conhecimentos novos à literatura sobre o tema, mas sim auxiliar a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) a moldar um programa para desenvolvimento de líderes empresariais que possa contribuir no fortalecimento dos seus sindicatos empresariais. Outrossim, este trabalho também vem ao encontro de uma demanda da classe de dirigentes sindicais a FIEB, no que concerne ao desenvolvimento de líderes.

Desempenhar a função de liderança num sindicato empresarial não é tarefa fácil para a maioria dos empresários, sob a ótica do posicionamento que devem assumir como líderes de um grupo que, ao mesmo tempo, é composto de liderados e de pares. Nessa situação ele deve apresentar-se como representante da categoria

---

<sup>1</sup> “Pode qualquer um ser um líder eficaz? Ou estão os tradicionalistas certos e ela [a liderança] se desenvolve em você?”

e, como tal, defender os anseios do grupo (em detrimento dos seus próprios), traçar metas para os sindicatos que estejam em consonância com as necessidades da maioria das empresas associadas, ter clareza da estratégia que irá seguir para a consecução destes objetivos. O líder que assume esse desafio tem também que estar disponível para doar seu tempo ao bem comum. A liderança, portanto, tem que ser conquistada naturalmente, assim como devem ser obtidos a cooperação e o comprometimento dos liderados para o alcance daquilo que foi planejado. Mas isto tudo basta para ser reconhecido como representante da categoria? Quais habilidades e características serão necessárias para o desempenho dessa função? Qual o perfil do líder ideal?

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

No ambiente empresarial é notória a importância que a liderança exerce, pois cabe aos indivíduos que assumem posições na alta direção o papel de transmitir valores, preservar a cultura organizacional, gerenciar pessoas e apoiá-los no alcance das metas pessoais e da empresa. E no ambiente sindical, qual é a importância da liderança? Quais são os papéis do líder empresarial nos sindicatos?

A escolha do tema em questão partiu da crença de que o líder é o responsável direto pelos resultados alcançados pelas organizações, sua unidade, visão de futuro, espelho para a equipe e, no caso específico deste trabalho, para os seus pares. Podem, através de suas crenças, colocar-se acima das divergências do grupo, unindo-os em direção a objetivos comuns, independente das suas preocupações individuais.

Levando-se em consideração a vastidão da literatura sobre o tema liderança empresarial em contrapartida à restrita oferta de literatura sobre liderança em sindicatos, além da sua escassa aplicabilidade no ambiente organizacional, acredita-se que esta pesquisa cumprirá o papel de trazer para a organização os conceitos teóricos e práticos relevantes para o desenvolvimento de líderes nos sindicatos empresariais, tendo como base a percepção dos líderes empresariais vinculados à FIEB.

## 1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

Durante a realização do último ciclo de planejamento estratégico do SFIEB<sup>2</sup> (Sistema FIEB) os dirigentes dos sindicatos empresariais foram ouvidos quanto as suas percepções em relação às entidades que integram o referido Sistema, aos produtos e serviços ofertados, sua qualidade, preço, atendimento entre outros aspectos. Foram também demandados a apresentar suas expectativas em relação a novas ofertas de produtos e serviços, dentre outras oportunidades apresentadas. Um dos anseios dos dirigentes sindicais entrevistados foi o desenvolvimento de novas lideranças no setor industrial e no ambiente dos sindicatos empresariais que integram a FIEB.

Tendo como base esta demanda, o trabalho em questão propõe-se a desenvolver um estudo sobre liderança que possa contribuir para a elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Líderes no âmbito dos sindicatos empresariais que integram a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB).

Para efeito da realização desta pesquisa, algumas limitações de abordagem sobre a dimensão Liderança foram estabelecidas. Ainda que alguns autores, a exemplo de Aktouf (1991, 1996), Srour (1998) e Schein (1985), considerem o estudo da liderança indissociável do estudo de poder e cultura, a pesquisa em questão não aprofundará a discussão em torno destes dois conceitos sem, todavia, desconsiderá-los, dada a vastidão da literatura e à preocupação em não perder o foco no objeto específico de estudo.

Em complementação, o conceito de liderança restringe-se apenas às lideranças formais – presidentes – dos sindicatos empresariais estudados, sendo desconsideradas as lideranças informais.

Para alcançar respostas ao projeto de pesquisa, optou-se pela estratégia metodológica do estudo de caso exploratório indutivo, com pesquisa de campo qualitativa, realizada através de entrevistas dirigidas com dirigentes dos sindicatos empresariais.

---

<sup>2</sup> O Sistema Federação das Indústrias do Estado da Bahia (SFIEB) é composto pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), pelo Centro das Indústrias do Estado da Bahia (CIEB), pelo Departamento Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI DR/BA), pelo Departamento Regional do Serviço Social da Indústria (SESI DR/BA) e pelo Instituto Euvaldo Lodi Núcleo Regional na Bahia (IEL/BA).



Tendo como base a revisão de literatura, algumas premissas foram adotadas neste trabalho:

- a) É possível desenvolver um programa de educação de líderes que contemple habilidades e características de liderança para a formação de novos líderes nos sindicatos empresariais;
- b) É possível desenvolver um perfil de liderança para dirigentes de sindicatos empresariais.

Diante deste contexto, esta dissertação tem como foco investigar e responder a seguinte pergunta: **Quais são as habilidades e características necessárias ao líder, segundo a percepção dos dirigentes dos sindicatos empresariais da FIEB?**

Para responder este questionamento, o seguinte pressuposto foi definido, a saber: as habilidades carisma, capacidade de relacionamento, constância e visão serão consideradas como muito importantes para o exercício da liderança em sindicatos empresariais, sob a ótica dos entrevistados.

### **1.3 OBJETIVOS**

Sob o argumento anteriormente apresentado, o objetivo geral desse estudo é investigar e descrever, a partir das teorias de liderança estudadas e das percepções dos dirigentes dos sindicatos empresariais, as habilidades necessárias aos líderes empresariais dos sindicatos da FIEB. Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) identificar, com base na literatura, os principais conceitos referentes a liderança, características e habilidades;
- b) identificar os perfis de liderança desejados na gestão dos sindicatos;
- c) identificar as características e habilidades de liderança segundo a percepção dos dirigentes sindicais;
- d) recomendar diretrizes para o desenvolvimento de um Programa para Líderes na FIEB.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No presente trabalho são estudadas as habilidades desejadas dos líderes empresariais dos sindicatos da FIEB. A abordagem se faz a partir da ótica dos presidentes desses sindicatos, que apontam as habilidades mais significativas para a atuação de um líder, para o grupo pesquisado.

O trabalho é constituído, inicialmente, de capítulo introdutório no qual se justifica a escolha do tema, se definem o problema de pesquisa e o pressuposto e traçam-se os objetivos a serem alcançados.

O segundo capítulo aborda a pesquisa teórica sobre o tema liderança, no que são definidos os principais termos, seguindo-se a conceituação de liderança e um levantamento histórico de algumas das principais teorias sobre o tema tendo como base Bryman, Gaulejac, Handy, Morgan, Renesch, Smith e Weber. Na seqüência, apresentam-se e analisam-se as contribuições de Ansoff, Bennis, Bryman, Klemp Jr, Melo, Motta, Schein e Smith na definição das habilidades de liderança, orientando na formação de líderes, e a liderança que irá atuar no futuro. Ao final do capítulo, são apresentadas as principais habilidades de liderança identificadas junto aos autores, base sobre a qual se construiu o projeto empírico desta dissertação.

No capítulo três é descrita a metodologia aplicada na pesquisa empírica, identificando os procedimentos metodológicos adotados, a natureza da pesquisa, suas características e como foi conduzida e, por fim, o tratamento dado aos dados obtidos.

O quarto capítulo trata dos resultados do estudo de caso. Em um primeiro momento, foi realizado um estudo para contextualizar as entidades estudadas e o histórico dos líderes dos sindicatos empresariais que integram a FIEB. Na seqüência foram abordados os resultados obtidos, que apontam as habilidades de liderança mais importantes para os pesquisados, entre as relacionadas a partir da teoria sobre o tema, aquelas essenciais e, a partir da compreensão dos presidentes de sindicatos entrevistados, traça-se o mapa de identidade do bom líder.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, resumindo as conclusões obtidas pelo presente estudo e recomendações para novos trabalhos relacionados

ao tema liderança. São apresentadas, também, as limitações a que o estudo está sujeito.

Ao final, são encontradas as referências bibliográficas, que serviram como base para a realização deste trabalho.

## 2 REVISANDO A LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os autores considerados como referência em pesquisa sobre o tema, e sua seleção se deu pela produção científica publicada e aderência ao tema da pesquisa. Entretanto, no decorrer desta pesquisa, observou-se que a literatura de liderança é voltada para o ambiente empresarial diferente, portanto, do ambiente de um sindicato. Na empresa, o empresário ou executivo no exercício da liderança relaciona-se com subordinados, detendo uma autoridade vertical, diferente daquela do líder de um sindicato empresarial, cujo poder é horizontal, ou seja, relacional conforme demonstrado na Figura 1.

Na literatura sobre liderança termos como “subordinados”, “liderados”, “chefe”, “cúpula organizacional”, “empregados” entre outros são utilizados com frequência. Esta terminologia, entretanto, não representa a contento as relações de poder na liderança dos sindicatos empresariais, nos quais o presidente do sindicato relaciona-se com outros empresários, que não são seus liderados ou subordinados. Assim sendo, a terminologia supracitada será substituída pelos termos “pares”, “membros” ou “pessoas” sempre que pertinente.

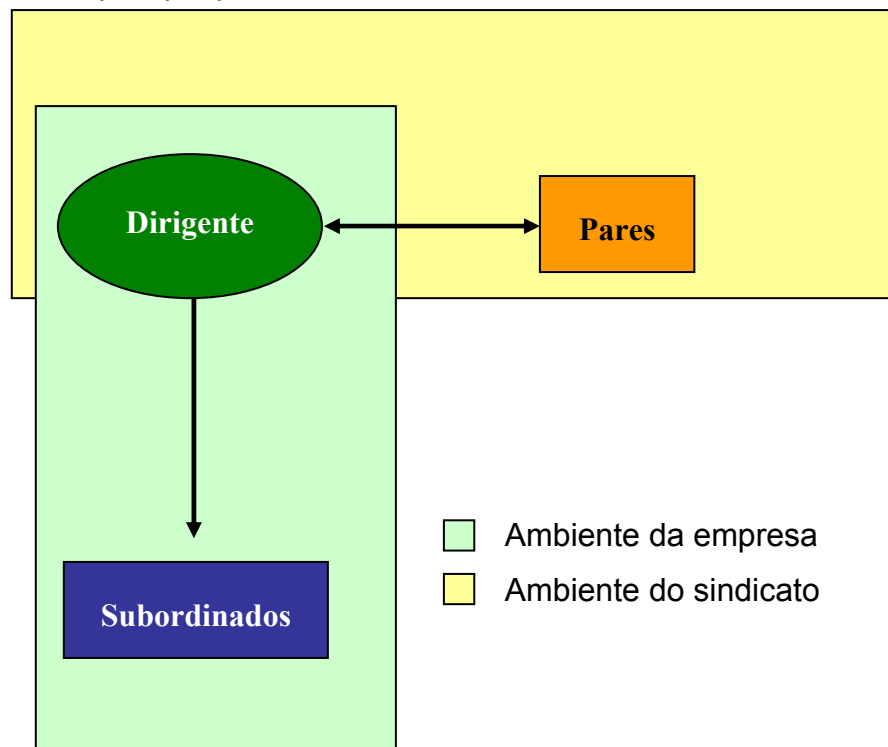


Figura 1 – Relações de liderança nos ambientes “empresa” e “sindicato”  
Fonte: O autor

Serão apresentados, também, os principais conceitos relacionados à liderança. Para efeito deste estudo, algumas definições foram adotadas, a saber:

- a) conhecimento: uso da compreensão adquirida com a experiência. Saber, instrução.
- b) habilidades: capacidade, inteligência, aptidão.
- c) capacidades: Potencial para realização de atividades, relacionadas às questões cognitivas. Poder de assimilar idéias.
- d) práticas: atitudes tomadas a partir dos próprios atributos, descritas a partir da observação do comportamento no exercício da função. Dependem dos atributos (KLEMP JR, 1999);
- e) atributos: conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança. São as habilidades necessárias para exercer determinada função (KLEMP JR, 1999).

## **2.1 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

O estudo da liderança sempre esteve presente no estudo da administração, em virtude do papel do líder no desempenho das organizações.

Smith (1994, p. 5), discutindo as origens do conceito de liderança, apresenta a ótica de Maquiavel sobre o assunto, que definia que “a liderança eficaz [...] era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas.” O autor comenta sobre a similaridade da análise apresentada por Maquiavel e a atual, destacando duas dimensões implícitas neste processo: a organização do trabalho e a manutenção de boas relações de trabalho com outras pessoas.

Weber (1992) associa liderança à dominação, ao apresentar os três tipos puros de dominação legítima: a dominação “legal”, a dominação “tradicional” e a dominação “carismática”. Segundo o autor, a dominação legal é assim denominada “[...] em virtude de ser ‘estatuto’.” (WEBER, 1992, p. 349), apontando a dominação burocrática como o seu exemplo mais puro. Nesta situação a obediência ao líder é

decorrente de uma regra estabelecida, que determina quem e em que situação se deve obediência. Weber (1992) associa a este tipo de dominação a estrutura do Estado, as relações de domínio existentes em empresas capitalistas privadas, uma associação com fins utilitários entre outros. Mesmo nas situações em que o par ingressou na organização por vontade própria, o caráter do domínio existe, pois também é livre a sua saída da associação e a sua permanência na mesma está condicionada às normas do seu estatuto. Esta relação pode, de fato, ser visualizada na situação dos sindicatos empresariais no que se refere ao poder relacional dos presidentes dos sindicatos, que foram eleitos pelos demais pares. Mesmo não existindo uma relação de subordinação, mas sim de cooperação, que é um dos fundamentos do sindicato, a classificação de Weber (1992) é pertinente.

“A dominação ‘tradicional’ é a que existe em virtude de crença na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais de já muito tempo existentes.” (WEBER, 1992, p. 351). Neste tipo de dominação não é visível o conceito de competência, uma vez que as relações administrativas estão mais relacionadas à fidelidade pessoal ao líder do que o dever ou a disciplina que está ligada ao cargo.

Weber (1992, p. 354), ao tratar da dominação carismática, apresenta o líder como aquele que manda e descreve este tipo de dominação como uma

*[...] devoção afetiva à pessoa do senhor e a seus dotes sobrenaturais (carisma) e, particularmente, a faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória; o sempre novo, o extra-cotidiano, o inaudito e o arrebatamento emotivo que provocam, constituem aqui a fonte da devoção pessoal. Seus tipos mais puros são a dominação do profeta, do herói guerreiro e do grande demagogo.*

O autor em tela ressalta, entretanto, que o termo carismático é por ele utilizado sem qualquer preocupação com juízo de valor, ou seja, os detentores desta classificação são assim considerados independentemente de qualquer avaliação quanto às suas atitudes. O que basta é que sejam reconhecidos como tal pelas pessoas. O autor ainda esclarece que “o pressuposto indispensável para isso é ‘fazer-se acreditar’[...]. Se lhe falha o êxito, seu domínio oscila” (WEBER, 1992, p. 356).

A classificação utilizada por Weber (1992) é, entretanto, excessivamente pura, porém aplicável, como ponto de partida, no estudo da liderança. Mesmo nos casos em que o líder é o proprietário da empresa (caso de legalidade), a dominação

é relativa, requerendo em muitas situações uma negociação entre o líder e as demais pessoas que trabalham com ele para a execução de uma atividade. Na situação estudada – liderança em sindicatos empresariais, nos quais seria aplicável a tipologia de dominação legal descrita por Weber (1992), o exercício da negociação é imprescindível para o alcance dos objetivos comuns que congregaram empresários a unirem-se em um tipo de associação.

Smith (1994), comentando sobre os passos iniciais que embasaram o conceito de liderança, apresenta uma variação na terminologia das três bases que fundamentam a autoridade de um líder, sob a ótica de Weber, ainda que as definições sejam as mesmas das anteriormente apresentadas, conforme apresentado no Quadro 1:

<b>AUTORIDADE DE UM LÍDER</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Fundamentos racionais	Apoiado na autoridade legal, ou seja, fundamentado nas regras da organização, bem como no direito de expedir ordens daqueles a quem esta autoridade é dada.
Bases tradicionais	Tem como base a autoridade tradicional, embasada nas tradições imemoriais, na legitimidade do status dos líderes que estão nesta situação.
Bases carismáticas (ou autoridade carismática)	Tem como base a devoção à pessoa que exerce a liderança, a partir de ações de heroísmo ou ao caráter exemplar deste líder.

Quadro 1 – Autoridade de um Líder  
Fonte: Adaptado de Smith, 1994

Para SMITH (1994, p. 5), tanto a concepção de liderança apresentada por Maquiavel, quanto àquela de Weber (1992) consideram “[...] o líder uma fonte de influência sobre outros [...]”. Motta (2001, p. 206), acrescenta que a maioria dos dirigentes visualiza a liderança como “[...] um instrumento poderoso para influenciar pessoas e conservar o poder.”

Stogdill (1950), reportado por Bryman (2004, p. 257), considera a liderança “[...] como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”.

Bryman (2004) destaca na definição anterior três elementos que considera comuns em várias outras, a saber:

- a) influência – o comportamento do líder impacta no comportamento das pessoas, influenciando um modelo;
- b) grupo – é a origem do processo de influência do líder, que a incorpora no seu contexto;
- c) metas – desafios com os quais o grupo se depara e, para o seu alcance, os seus membros adotam um comportamento que é influenciado pelo líder. Esta é considerada a liderança efetiva.

Bryman (2004) ainda alerta que esta ótica prevaleceu fortemente nos estudos produzidos até meados dos anos 80. Após este período, ainda que esta definição não tenha caído em desuso, o grande desafio passou a ser diferenciar liderança de gestão.

Baseado em Zaleznik e Kotter, Bryman (2004) defende que esta diferença – líder e gestor – está fundamentada na orientação para a mudança. Enquanto o gestor atua no presente, sem preocupações maiores sobre o propósito e a identidade organizacional, o líder concentra-se na mudança de pensamentos do grupo, direcionando-o para o que é desejável, possível e necessário, sendo mais bem aplicado, para este caso, o termo gestor de significado. Bryman define então a verdadeira liderança “[...] como promoção ativa dos valores que provêm significados compartilhados sobre a natureza da organização.” (ZALEZNIK, 1977 apud BRYMAN, 2004, p. 258).

O que diferencia as duas definições supracitadas é que a ênfase no termo influência induz ao conceito de via de mão-única, onde a pessoa não tem opção de escolha, enquanto que o foco sobre o significado implica que o grupo atua tendo como base a decodificação das mensagens transmitidas pelo líder, gerando maior consistência e comprometimento dos seus integrantes a partir do tratamento destas informações.

É oportuno neste momento em que se inicia a discussão relativa à diferença entre líder e gestor apresentar a ótica de Gaulejac (2006), que discute a utilização do conceito de gestão argumentando que, “atualmente, tudo se gere: a carreira, o tempo, a saúde, a família, o estresse etc.” (GAULEJAC, 2006, p. 413). Critica, no âmbito da ciência da gestão, a predominância dos modelos prescritos pelos diversos autores, e sugere que se pense a gestão sob uma nova ótica, mais voltada para a ênfase no alcance de resultados tendo como meta o bem-estar coletivo, em detrimento da ênfase no funcionamento eficaz das organizações. O autor enfatiza a



importância do indivíduo como agente transformador, capaz de contribuir para a criação das organizações e a produção da sociedade.

Na defesa da sua ótica, Gaulejac (2006) apresenta o conceito do caráter ideológico da gestão, enfatizando que a visão de mundo do indivíduo, bem como seu sistema de crenças sobrepõe-se às ferramentas, procedimentos, informação, comunicação etc. O autor apresenta os fundamentos dos cinco paradigmas da gestão, conforme descrito no Quadro 2:

<b>Paradigma</b>	<b>Conceito</b>
Paradigma objetivista	Compreender é modelizar, medir, calcular
Paradigma funcionalista	A organização é um dado
Paradigma experimental	A objetivação do ser humano é uma prova de cientificidade
Paradigma utilitarista	A reflexão está a serviço da ação
Paradigma de recursos humanos	O humano é um fator da empresa

Quadro 2 – Os Fundamentos dos Paradigmas de Gestão  
Fonte: Adaptado de Gaulejac, 2006

De acordo com o autor supracitado, o paradigma objetivista, que tem como fundamento a matemática, considera que a aplicação de métodos quantitativos é a análise adequada para avaliação da gestão. Despreza o subjetivismo, já que o mesmo não pode ser mensurado, desconsiderando ainda as estruturas mentais, os comportamentos, as decisões, a ação do homem sobre o homem. É uma abordagem reducionista da gestão, posto que a limita ao produto final – redução de custos, maximização de lucros etc.

A abordagem funcionalista considera a organização como um sistema normatizado. Sendo assim, qualquer desvio a esta norma é uma disfunção. Neste paradigma é dada pouca (ou nenhuma) atenção às relações entre os indivíduos e as organizações, sem preocupação com as adaptações necessárias entre ambos. Esta abordagem desconsidera que a organização seja um conjunto de construções humanas e sociais, envolvendo comprometimento, negociações, de relações de força e poder.

O paradigma experimental tem como base à investigação de estudos de causa e efeito em experiências que podem ser repetidas indefinidamente e com resultados semelhantes. É fundamentado nos sucessos obtidos nos campos da

física e da biologia, nos seus procedimentos científicos, considerando-o como referência, também, para as ciências sociais – nas quais se enquadram a administração e a gestão. Entretanto, sob a ótica de Gaulejac (2006), o estudo da gestão com base nesse paradigma não se sustenta uma vez que, ao considerar os trabalhadores elementos de um sistema, reduz a análise a uma racionalidade instrumental. Ao se concentrar na análise dos meios de gestão – através dos seus manuais e normas, e não sobre as finalidades de gestão – e os indivíduos que atuam no processo e suas nuances, termina por incorrer na famosa fórmula *ceteris paribus*, ignorando as mudanças contínuas por que passam as instituições.

O paradigma utilitarista é pautado na competição que existe entre as organizações e seus concorrentes, bem como de indivíduos na mesma organização. Sob esta ótica, cada ator procura maximizar seus resultados pessoais bem como os recursos dedicados à execução da ação. Este conceito é bem coerente com as preocupações atuais de eficiência e aumento de rentabilidade. “Cada indivíduo é reconhecido em função de suas capacidades de melhorar o funcionamento desse sistema. A pertinência do conhecimento é calculada na medida de sua utilidade para a organização” (GAULEJAC, 2006, p. 423). No escopo deste paradigma, o pensamento crítico só deve ocorrer se estiver formulado como crítica construtiva, enquadrado no critério da utilidade. Como crítica a este paradigma está a tendência ao conformismo, uma vez que contesta qualquer pensamento ou utilidade de expressão que não tenha como objetivo a melhoria do desempenho da organização. A idéia de competição tanto entre organizações quanto entre os seus integrantes não é aplicável ao estudo de caso em tela. Não é comum que os sindicatos empresariais tenham concorrentes e um dos motivos da sua existência é exatamente a convergência de objetivos das empresas associadas, ainda que na atuação de mercado essa concorrência ocorra entre elas.

O último paradigma apresentado pelo autor é o dos recursos humanos. Segundo o autor em questão, a maioria dos manuais de administração considera a organização um conjunto de funções que interagem umas com as outras: finanças, estratégia, contabilidade, comercial, marketing, etc. No centro de tudo está o “fator humano” (GAULEJAC, 2006, p. 425, aspas do autor). Este fator é gerenciado nas organizações por uma área / departamento especializado, normalmente denominado de “recursos humanos”, configurando-se então o seguinte paradoxo: o humano é um fator e é também um recurso da organização. Considerar o humano um fator conduz

a uma confusão de causalidades, já que a organização é uma construção humana e não o inverso. Sob esta ótica, ao considerar o humano como recurso, colocando-o no mesmo patamar das matérias-primas, ferramentas de produção etc, considera-se o desenvolvimento das organizações como uma finalidade em si, contestando a premissa de que a mesma existe para contribuir para a melhoria da sociedade (e não o inverso).

O dirigente, entretanto, não deseja ser visto apenas como um gerente, um administrador. Motta (2001) destaca a preferência destes atores em serem vistos como líderes, pois liderança está diretamente associada à idéia de desempenho de grandes personalidades da história, assim como ao exercício natural e simpático da função. O gerente precisa ser treinado para influenciar pessoas, enquanto o líder as influencia naturalmente e é assim reconhecido por elas.

É oportuno agregar a esta discussão os estudos de Morgan (1996), autor que apresenta o conceito das organizações vistas também como sistemas políticos, viés esse que também guarda sintonia com o objeto de estudo desta pesquisa empírica: os sindicatos empresariais. Nessas entidades de classe, criadas com o objetivo de defender os interesses comuns das empresas dos segmentos que representam, a conotação de “sistema político” é aplicável. Sob a ótica deste autor, “ao reconhecer que a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes, muito pode ser aprendido sobre os problemas e a legitimidade da administração como um processo de governo [...]” (MORGAN, 1996, p. 146). Não se pode ignorar, mais uma vez, a presença do poder, de interesses e de conflitos inclusos na citação de Morgan (1996), opinião também compartilhada por Motta (2001) ao considerar a liderança um instrumento de manutenção do poder.

Associando as organizações com sistemas de governo político, Morgan (1996) apresenta as suas diversas naturezas, tendo como base o exercício do poder:

- a) autocracia: onde o governo é absoluto e um único indivíduo ou seu grupo sustenta o poder;
- b) burocracia: onde a autoridade é do tipo racional-legal;
- c) tecnocracia: centrado no poder de especialistas, através de conhecimentos e habilidades;

- d) co-gestão: onde interesses mútuos unem partes opostas, através de entendimentos e negociações pré-estabelecidas;
- e) democracia representativa: o poder é exercido por membros que são eleitos, com mandato para agir em nome daqueles a quem representam, por período determinado;
- f) democracia direta: forma de governo comum em cooperativas, organizações comunitárias. O poder é disperso sendo a maneira chave de gestão a auto-organização.

Baseado nesta classificação do autor em tela, o exercício do poder nos sindicatos empresariais é de natureza democrata representativa.

Ao analisar a componente interesse, presente nas organizações, Morgan (1996, p. 153) refere-se a um “[...] conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção.” Remetendo ao objeto do estudo empírico, é importante que o líder seja capaz de decodificar os diferentes tipos de interesse presentes nas programações pessoais dos indivíduos que compõem a organização sindical.

A última das componentes apresentadas por Morgan (1996) é a compreensão do conflito, presente sempre que ocorrem interesses (percebidos ou reais) divergentes. O uso do poder, segundo o autor em tela, é o meio através do qual os conflitos de interesse são resolvidos. O Quadro 3 ilustra estas fontes de poder, segundo a ótica deste autor:

1. Autoridade Formal	Poder legitimado, respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage.
2. Controle sobre recursos escassos	Poder exercido pela habilidade de exercer o controle adequado sobre recursos tais como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal etc.
3. Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos	Originalmente estabelecidos para ajudar no desempenho de uma tarefa, podem ser, de fato, o resultado e o reflexo de uma luta pelo controle político.
4. Controle do processo de tomada de decisão	Envolve as premissas da decisão, os processos decisórios e os resultados e objetivos da decisão.
5. Controle do conhecimento e da informação	Evidencia a importância do conhecimento e das informações como fontes de poder.
6. Controle dos limites	Refere-se às interfaces e seus limites

	existentes entre grupos de trabalho ou áreas dentro da organização, assim como entre a organização e seu ambiente,
7. Habilidade de lidar com incerteza	Habilidade de lidar com as situações descontínuas ou imprevisíveis, que influenciam o funcionamento do dia-a-dia da organização. Está ligado à posição que alguém ocupa na estrutura organizacional.
8. Controle da tecnologia	A tecnologia possibilita que seus usuários alcancem resultados melhores na atividade produtiva possibilitando, também, a capacidade de manipular esta força produtiva em prol dos objetivos desejados.
9. Alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”	Composta não exclusivamente de amigos vencedores, mas também de inimigos potenciais que necessitam ser pacificados. Permite a aquisição de informações <i>a priori</i> , exercício de influência interpessoal etc
10. Controle das contra-organizações	Poder compensatório, que permite uma influência sobre as organizações sem fazer parte da estrutura formal de poder estabelecida. Caso dos sindicatos de trabalhadores.
11. Simbolismo e administração do significado	Habilidade de definir a realidade para os demais. Esta habilidade de criar o sentido é natural nos líderes carismáticos.
12. Sexo e administração das relações entre os sexos	Relações de poder sutis estabelecidas nas organizações, distorcendo a vida organizacional a favor de um sexo em relação ao outro ou estado civil (solteiro ou casado).
13. Fatores estruturais que definem o estágio da ação	Visão pluralista do poder: limites estabelecidos pelos diferentes níveis hierárquicos na organização, que estabelecem limites de alçadas e poder.
14. O poder que já se tem	O poder funcionando como via de acesso para mais poder. O poder atrai e é estimulante.

Quadro 3 – Fontes de Poder nas Organizações  
Fonte: Adaptado de Morgan, 1996

Ao se analisar esta classificação é possível perceber que mais de uma fonte de poder se aplica às lideranças empresariais dos sindicatos em estudo. A “autoridade formal”, conferida ao líder quando escolhido por seus pares para representar o seu segmento empresarial e as “alianças interpessoais, redes e controle da ‘organização informal’”, utilizada pelo líder eleito para relacionar-se com estes pares, defender suas idéias e manter-se no poder. Não se descarta, ainda, a

presença da última fonte descrita pelo autor: “o poder que já se tem”. Em conformidade com a descrição de Morgan (1996), esta atração que o poder exerce é estimulante na busca de mais poder, levando alguns líderes empresariais a permanecerem na presidência de um sindicato por vários anos.

## **2.2 HISTÓRICO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA**

Segundo Bryman (2004) as teorias de liderança podem ser divididas em quatro abordagens: a abordagem do traço pessoal, adotada até o final dos anos 40; a abordagem de estilo, que predominou deste período até o final dos anos 60; a abordagem contingencial, que imperou do final dos anos 60 até os anos 80 e, por fim, a abordagem da nova liderança, que tem sido a maior influência dos estudos atuais desde o início dos anos 80. Handy (1999) considera apenas as três primeiras abordagens citadas ao discorrer sobre os enfoques dados ao estudo da liderança.

Este capítulo apresenta as diferentes abordagens de estudo do tema em questão.

A abordagem do traço pessoal, que busca determinar as qualidades pessoais e características dos líderes, considera que a liderança é inata e não pode ser aprendida. Sob esta ótica, liderança não pode ser desenvolvida pela educação, o que desqualificaria um dos objetivos da pesquisa em tela.

Os pesquisadores desta corrente classificam três grupos principais de traços: físicos (altura, aparência etc); habilidades (inteligência, conhecimentos relevantes para o trabalho, fluência verbal) e personalidade (ambição, poder, conservadorismo, autoconfiança entre outras). Entretanto, segundo Bryman (2004), no final da década de 40 estudos de Stogdill e Gibb concluíram que esta teoria não se sustentava, pois não foi possível evidenciar a confirmação da importância dos traços na liderança. Ademais, possuir todos os traços considerados básicos (inteligência, iniciativa, autoconfiança, entusiasmo, sociável, íntegro, corajoso, criativo, decidido, enérgico, fiel, viril, boa saúde, estar acima do peso médio, vir de uma classe sócio-econômica alta) era um ideal impossível de ser alcançado (HANDY, 1999). Apesar destas conclusões pessimistas, a teoria dos traços experimentou um renascimento no final dos anos 80, a partir de mudanças nas perspectivas teóricas adotadas pelos

pesquisadores desta época, em relação àquelas da década de 40. A nova ótica dos pesquisadores da década de 80 foi baseada nos construtos de percepção, ou seja, os traços pessoais exibidos e percebidos determinam a diferença entre os líderes e seus pares. McClelland apud Smith (1994) considera como pré-requisito para a liderança que o indivíduo possua uma altíssima necessidade de poder. No caso específico dos sindicatos empresariais, objeto do estudo empírico desse trabalho, o poder em questão se dá de forma horizontal entre líder e pares, pois o líder foi eleito para fins de representação, ocorrendo o mesmo nas relações externas ao sindicato.

Segundo Bryman (2004), é importante ressaltar que, apesar da teoria dos traços ter sido reconsiderada a partir da década de 80, os estudos conclusivos do final dos anos 40 possibilitaram o surgimento de uma nova corrente, a abordagem do estilo de liderança.

Nesta abordagem, o comportamento do líder é o ponto focal, em detrimento dos traços de liderança ou características pessoais que apresentem. Mais do que uma mudança no objeto de estudo, esta teoria deu um novo encaminhamento à aplicação prática da liderança: enquanto a teoria dos traços induzia as organizações a concentrarem atenções na seleção dos seus líderes, no momento da contratação ou da sua indicação (já que a liderança era considerada inata), sob esta nova ótica o comportamento do líder pode ser modificado, o que enfatizou o treinamento para formação de lideranças nas organizações.

As pesquisas realizadas pelos estudiosos da abordagem do estilo de liderança concluíram para a indicação de dois principais componentes do comportamento do líder, denominados de “consideração” e “iniciativa para estruturar” (ou início de estrutura). A componente “consideração” traz a conotação do líder preocupado com o lado pessoal dos seus pares, adquirindo sua confiança e promovendo um ambiente amigável no grupo, concluindo pela maior satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho, bem como moral elevado. Já a componente “iniciativa para estruturar” remete a uma definição clara, pelo líder, do que e como os integrantes do grupo devem agir, possibilitando a consecução dos objetivos e melhor desempenho desse grupo.

Handy (1999) acrescenta que esta teoria estava pautada em duas formas de exercício do poder, discutida anteriormente por Morgan (1996): a autoritária e a democrática. A maior diferença entre as duas formas citadas estava no foco dado ao poder. Na dimensão autoritária o poder reside no líder, que é absoluto para decidir,

arbitrar, controlar e premiar ou punir, num exercício solitário. Já na dimensão democrática, tanto representativa quanto direta (MORGAN, 1996) este poder e responsabilidades são compartilhados com o grupo.

Entretanto, pesquisas posteriores concluíram que “[...] o que funciona bem em algumas situações podia não funcionar bem em outras.” (BRYMAN, 2004, p. 261), ou seja, as conclusões não se sustentavam como modelo definitivo. Sendo o estilo de liderança baseado em pesquisas realizadas através de consultas aos pares dos líderes, observou-se que as respostas obtidas podiam ser apenas registros genéricos da percepção das pessoas sobre o comportamento dos líderes. Nesta oportunidade – final dos anos 60 – já apontavam como tendência os modelos contingenciais de liderança.

Bryman (2004) considera que os defensores da abordagem contingencial tinham como premissa a relatividade do momento para o exercício da liderança o que, segundo Handy (1999) significa que a efetividade da liderança estava atrelada à favorabilidade ou não da situação para o líder. Esta idéia do controle situacional é pautada em três componentes: relação líder - membros, estrutura de tarefas e posição de poder *vis a vis* o grupo. Esta escola de liderança, que tem como ícone Fiedler, citado por Bryman (2004), aproxima-se da abordagem dos traços pessoais, na medida em que considera a personalidade do líder como o foco da sua análise: motivação pela tarefa ou pelo relacionamento. Considerando-se que a personalidade de um indivíduo não é facilmente modificada, sob a ótica da abordagem contingencial a situação de trabalho é que deve ser modificada para ajustar o líder, em oposição às premissas da abordagem do estilo de liderança, que considerava a possibilidade de formação ou desenvolvimento de um líder através de treinamento.

O modelo da abordagem contingencial foi objeto de debates e controvérsias por parte dos estudiosos de liderança, que questionavam principalmente a escala LPC – Least Preferred Coworker<sup>3</sup> que, segundo Bryman (2004) foi desenvolvida por Fiedler, e amplamente utilizada pelos seus pesquisadores. Smith (1994) acrescenta informações, no âmbito da abordagem contingencial, referentes à existência do modelo de tomada de decisão desenvolvido por Vroom-Yetton, que visa determinar critérios que apoiem o líder na decisão de como e se deve envolver os seus pares neste processo.

---

<sup>3</sup> “Colega de trabalho menos preferido”



Os resultados obtidos através da metodologia de Fiedler, segundo apresentado por Bryman (2004), foram considerados inconsistentes, uma vez que os estudos realizados examinaram apenas uma amostra de grupos pouco ortodoxos, a exemplo de times de basquete, tripulações de bombardeiros, associados de pequenas cooperativas, implicando em desilusão dos teóricos em relação às teorias contingenciais (HANDY, 1999).

Motta (2001) contribui com uma nova nuance ao estudo da liderança quando aponta a existência de duas linhas de pensamento – a primeira delas relacionada à crença de que as características de um líder não são inatas, podem ser aprendidas e a segunda referente ao questionamento da universalidade das características de liderança. Acreditar que o líder pode ser desenvolvido contrapõe-se à teoria dos traços, o que traz associado o desafio de ensinar aos dirigentes a transformação das características de liderança. Já o questionamento da universalidade das características de liderança é um contraponto a sua presença em condições organizacionais específicas, conforme defendido pela teoria contingencial. Com isto, os estudos contemporâneos sobre liderança defendem que a mesma é um fenômeno grupal, um processo coletivo compartilhado onde um indivíduo influencia os demais.

Handy (1999, p. 97) apresenta uma proposta de modelo de análise de liderança, considerado pelo próprio autor como “[...] mais complexa, mas potencialmente mais realista [...]”, denominada de enfoque “best fit”<sup>4</sup>: menos ou mais flexível. O modelo em questão considera a existência de quatro fatores que devem ser levados em consideração pelo líder: as suas preferências de estilo operacional e características pessoais; as preferências de estilo de liderança dos seus pares; as tarefas (o trabalho, seus objetivos e tecnologia envolvida) e o cenário onde a organização está inserida (a posição do líder, o grupo e a importância da atividade). Segundo o autor, o desafio está em estabelecer um equilíbrio entre estes fatores, no que se refere ao seu posicionamento na escala flexível – inflexível, devendo estar em posições equivalentes para a sua efetividade.

A abordagem da nova liderança surgiu então, após os anos 80, compilando uma série de enfoques sobre o tema, com características similares, mas com claras diferenças entre si.

---

<sup>4</sup> “Melhor posicionamento, adequação”

Alguns autores que precederam Bryman (2004) apresentam termos variados para descrever a nova liderança tais como liderança transformacional (Bass; Tichy e Devanna), liderança carismática (House, Conger), liderança visionária (Sashkin; Westley e Mintzberg), ou apenas a liderança (Bennis e Nanus; Kotter). Sob a ótica destes pensadores, os líderes são representados “[...] como gestores de significado e não nos termos de um processo de influência.” (BRYMAN, 2004, p. 263). Numa linha similar, Smith (1994) vê o papel do líder como aquele capaz de “influenciar sentidos e valores”, numa abordagem particular de alcance de objetivos. Nesta ótica, líderes influenciam a cultura organizacional, teoria defendida por Schein (1985).

A abordagem da nova liderança apresenta a idéia da liderança transacional e da liderança transformadora (ou transformacional). Na primeira situação, líder e pares interagem através de um processo de trocas (recompensas x obediência), sem que a liderança seja considerada ineficaz, mas, certamente, não estão em busca de um propósito maior e comum. O termo “obediência” remete ao conceito de chefe, não ao de líder. Certamente que esta abordagem não guarda correspondência com o estudo de caso em tela. Nos sindicatos empresariais tanto não se visualiza o processo de trocas na forma de obediência, pois todos são empresários em posições equivalentes, quanto fere a razão de ser de uma associação, qual seja a cooperação visando um propósito comum. Já a idéia da liderança transformacional traz fortemente associada o conceito da fusão das aspirações de líderes e seus pares. Tal resultado somente é alcançado por um líder que tenha a capacidade de articular uma visão, o que parece mais adequado para o estudo de caso em tela, também confirmado pelos presidentes de sindicato entrevistados, conforme apresentado mais adiante. Este conceito é reforçado por Motta (2001) quando defende que a legitimidade da liderança somente ocorre quando existe aceitação do líder pelo grupo. Considerando que esta é uma habilidade relacionada ao domínio do contexto organizacional, Motta (2001, p. 216) defende que o líder deve “[...] ter visão e orientar-se continuamente para o futuro.” O autor também considera que a liderança está associada a influenciar pessoas e canalizar seus esforços para o alcance de objetivos comuns. O uso deste poder do grupo é uma das habilidades do líder, sob a ótica deste autor. Segundo Bryman (2004) as principais críticas relativas à abordagem da nova liderança dizem respeito à concentração excessiva dos estudos nos líderes que ocupam as posições mais elevadas nas organizações, equivalendo, no caso dos sindicatos empresariais, aos

seus presidentes. Uma segunda observação do autor indica que esta abordagem pouco enfocou as relações informais de liderança, induzindo a um viés nas suas conclusões. Observa-se, também, um vácuo na análise desta corrente no que se refere aos fatores situacionais, já que a mesma tem como base a capacidade do líder em modificar situações, tendo como objetivo a melhoria do desempenho do grupo. Com isto, a abordagem da nova liderança induz a um posicionamento questionável relativo à importância atribuída ao sucesso, ao considerá-lo uma componente essencial da liderança transformacional.

Durante os anos 80 e 90 surgiram outras perspectivas importantes sobre liderança, como reação às três tendências da Nova Liderança: “foco em líderes heróicos, preocupação com a liderança nos altos escalões; e foco nos indivíduos e não nas equipes” (BRYMAN, 2004, p. 267). A liderança nos altos escalões, citada pelo autor, está relacionada aos presidentes dos sindicatos empresariais estudados. A superliderança – considerada o novo paradigma da liderança – enfatiza o desenvolvimento da capacidade de liderança e educação das pessoas, desenvolvendo seus talentos e sua motivação. A base passa a ser o grupo, composto de elementos com habilidades complementares, comprometidos com um objetivo comum. A liderança é, então, dispersa no grupo. O foco da superliderança migrou do líder de altos escalões (ou presidente do sindicato) para as equipes, como espaços de liderança.

Reusch (1994) apresenta um novo conceito de liderança, uma virada contextual que muda os seus princípios básicos, defendendo que um maior número de pessoas assumam responsabilidades sempre que preciso, isto é, que sejam líderes sempre que necessário, independente da posição que ocupem nas organizações. Este desafio implica em que os líderes não se limitem a pedir que os seus pares mudem, mas que sejam os primeiros a assumir a mudança, nos campos pessoal, psicológico, emocional e até mesmo espiritual. É um desafio que exige grande coragem, pois implica na aceitação da mudança sem sentir-se ameaçado. Segundo este autor, “cada membro da comunidade empresarial tem a responsabilidade de ser um novo líder.” (REUSCH, 1994, p. 15).

A teoria do autor em tela encontra eco na demanda atual dos presidentes dos sindicatos que integram a FIEB, pelo desenvolvimento de novos líderes empresariais. Antecedendo a realização do planejamento estratégico para o período 2007 – 2010 os presidentes dos sindicatos foram convidados a apresentar as suas

expectativas em relação aos serviços oferecidos pelo Sistema FIEB. Uma das demandas foi exatamente a formulação de um programa de desenvolvimento de novos líderes, que reforçassem a representação sindical empresarial.

Esta opinião relativa à responsabilidade que todos os membros da organização devem assumir é compartilhada por Motta (2001), ao defender que outras pessoas na organização, além daquelas que estão na presidência do sindicato empresarial, exerçam a liderança.

Acredita-se que este venha a ser um caminho para a liderança nos sindicatos empresariais nos quais, baseado nas diversas habilidades dos seus integrantes e nos seus objetivos comuns, poder-se-ia maximizar os resultados, através da divisão de responsabilidades.

Bryman (2004) conclui que, após a reorientação dos estudos de liderança, a partir dos anos 80, o tema em questão assumiu um lugar de relevância nos estudos organizacionais.

### **2.3 AS HABILIDADES, OS ATRIBUTOS E AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA**

O que se espera do dirigente sindical como líder? Quais são os seus deveres e as suas responsabilidades?

Um dos papéis implícitos na liderança é gerenciar, vinculando líder – gestor: a organização e as pessoas que as compõe. Smith (1994) compartilha esta ótica quando apresenta o conceito de que um dos papéis do líder é administrar situações conflitantes. Mintzberg (apud Smith, 1994), tendo como base estudos realizados em 1973 – *The Nature of Managerial Work* – argumenta que este é apenas um dos papéis interpessoais dos líderes.

O estudo supracitado destaca três categorias principais de papéis de liderança: interpessoais, de processadores de informação e de tomadores de decisão. Segundo Smith (1994), a importância desse livro está no estímulo que representou ao estudo da liderança, num momento em que o interesse pelo tema em questão havia decrescido. Estudos posteriores, entretanto, não conseguiram identificar com precisão os papéis específicos descritos por Mintzberg, embora fosse mantido o paradigma que considera como básico o fluxo de influência do líder e

seus pares. Desta forma, os esforços na obtenção de um referencial objetivo das atividades de liderança, com o intuito de melhor compreendê-la, mostraram-se infrutíferos, posto que, a exemplo de outros processos sociais, não pode ser vista com tal objetividade.

Motta (2001), ao classificar as habilidades modernas de liderança em três dimensões, aproxima-se das idéias de Minstzberg (apud Smith, 1994): dimensão organizacional (referente ao domínio do contexto de trabalho do dirigente); dimensão interpessoal (relativa à comunicação e à interação entre pessoas) e às qualidades individuais (passíveis de serem conquistadas). Essa última dimensão converge para a proposta de elaboração de um programa de desenvolvimento de líderes, solicitada pelos presidentes de sindicato a FIEB.

Smith (1994) ainda apresenta um papel crucial enfrentado pelo líder, qual seja o de atuar como elo entre superiores e subordinados. O autor refere-se, neste caso, às situações de lideranças intermediária que ocorrem nas empresas, mas não nos sindicatos estudados. Ainda assim, esse é um ponto importante, pois amplia o paradigma tradicional, que limita a liderança à influência de um superior para os integrantes do seu grupo de trabalho, ampliando o conceito de relação interpessoal do líder, incluindo relações laterais com outros pares. Essas relações laterais efetivamente ocorrem nos sindicatos objeto desse estudo, uma vez que os líderes empresariais, muito embora eleitos por seus pares, não possuem poder vertical sobre os mesmos. O poder relacional é o conceito mais apropriado para esse caso.

Outro importante conceito apresentado por Smith (1994) é a ambigüidade de papéis enfrentada pelo líder, implicando na ocorrência de conflitos, quando “[...] as solicitações dos emitentes<sup>5</sup> não são claramente formuladas.” (SMITH, 1994, p. 80). Ser capaz de decodificar as solicitações emitidas com clareza ou não e administrar estes conflitos é mais um desafio a ser enfrentado pelo líder e que, o exercício deste papel variará de acordo com a situação da organização e estilo de liderança do presidente do sindicato – mais administrativo ou mais carismático, dependendo do teor do conflito.

Como apresentado anteriormente, o exercício da liderança inclui no seu escopo a administração. Neste contexto, Melo (2006), ao focar as práticas de

---

<sup>5</sup> O conceito de emitente que Smith traz está relacionado ao processo de comunicação, onde o emissor envia a informação, que é captada pelo receptor. Se o emissor não é claro, deliberadamente ou não, o resultado do processo de comunicação pode ser falho.

gestão em empresas brasileiras, mais especificamente dos modelos de gerência competitiva nas organizações, identifica quatro fases na evolução da administração no Brasil: profissionalização da função gerencial, modernização da função gerencial, função gerencial como parceria dupla e função gerencial compartilhada. Esta quarta fase, mais especificamente, guarda relação com o modelo da Nova Liderança, já que, nas palavras da autora, “[...] as funções básicas ou clássicas do gerente eram divididas com a própria equipe e com outros profissionais de apoio.” (MELO, 2006, p. 300). Segundo a sua ótica, esta nova prática gerencial, implícita na liderança, foi desenvolvida tendo como base o novo capitalismo. Assim sendo, o modelo gerencial e suas práticas devem ser constantemente atualizados, em resposta ao dinamismo das mudanças organizacionais. Na gestão de sindicatos empresariais já é comum tanto na Europa quanto em outros estados do Brasil, a presença da figura de um gerente no sindicato, além do presidente eleito por seus pares. O papel desse gerente é exatamente o de apoiar o presidente do sindicato em ações relativas à gestão da associação, proposta que já está em fase de implantação em alguns sindicatos da FIEB através do Projeto COOPERAR.

Confirmando a importância do exercício da administração na liderança, Ansoff (1993, p. 345), a partir da sua classificação de arquétipos, apresenta aquele que conceitua como “administrador”, que tem um estilo objetivo, preferindo fatos e lógica, sendo definido como tendo

*[...] uma compreensão profunda das variáveis críticas para o sucesso da empresa, uma habilidade de apontar as causas de problemas, e uma capacidade de desenvolver linhas de ação corretivas. Ainda que esteja atento ao elemento humano, o administrador não permite que lealdades e influências pessoais ocultem os problemas reais. Ele está preparado para enfrentar conflitos pessoais precipitados por decisões firmes.*

Ansoff (1993), ao enfatizar algumas habilidades interpessoais, parece reportar-se mais ao conceito de líder do que de gestor ou administrador.

Integrante da abordagem da nova liderança, Bennis (1996), tendo como base um dos estudos de caso de pessoas que superaram (ou não) o contexto em que estavam inseridas, apresenta cinco atributos que considera importantes na liderança: a competência técnica, a capacidade de relacionamentos, a capacidade conceitual (imaginação e criatividade), o discernimento e gosto e, por fim, o caráter. A maior parte desses atributos integrou o instrumento de coleta de dados aplicado

durante as entrevistas, tendo sido confirmados em grau de importância maior ou menor pelos líderes empresariais entrevistados. O caráter, que não integrou a lista de habilidades apresentada, foi indicado pelos líderes pesquisados.

Bennis (1996) considera nos seus estudos a existência de ingredientes essenciais na liderança. O primeiro deles, considerado como básico, é a visão maior: o líder tem clareza do que deseja fazer, seja no campo pessoal, seja no campo profissional. A consecução desta visão exige persistência. Peters e Austin (1985) apud Bryman (2004, p. 264) também consideram a visão como ponto central da liderança:

*Você tem de saber para onde está indo, para estar apto a declarar isto clara e conscientemente – e você tem de cuidar disto apaixonadamente. Isto tudo leva à visão, à concisa declaração / imagem sobre a direção para onde a empresa e seus funcionários estão sendo conduzidos e por que eles devem se orgulhar disso.*

Os autores supracitados utilizaram termos como empresa e funcionários, aparentemente dissociados de uma organização associativa, como é um sindicato. Entretanto a importância de ter uma visão, de ter uma clareza sobre a direção que se esteja seguindo foi confirmada durante a realização das entrevistas realizadas e indicadas como muito importantes para a atuação de líderes nos sindicatos empresariais.

Essa opinião sobre a importância da visão no estudo da liderança é compartilhada pelos autores da liderança carismática. Sob esta ótica Smith (1994), citando Weber, destaca que uma qualidade pessoal importante do líder é o carisma, mas alerta que é imprescindível que o grupo reconheça esta qualidade no indivíduo para que a liderança seja validada. Bryman (2004), que considera os escritos de Weber essenciais para a compreensão do carisma, corrobora esta opinião ao declarar que “o carismático obtém lealdade e autoridade em virtude de uma missão que personifica”. (BRYMAN, 2004, p. 264). Burns, citado por Smith (1994), discute o conceito de carisma, separando os detentores-de-poder dos líderes. Os primeiros têm capacidade de influenciar pessoas, seja por que razão. Os segundos são detentores-de-poder real ou potencial.

Schein (1985) também compartilha desta idéia quando declara que quando os teóricos de liderança discorrem sobre a capacidade do líder em articular e transmitir uma visão ao grupo que lidera, está se referindo a uma habilidade, que classifica como misteriosa: o carisma. Explicita claramente suas premissas e visões relativas

ao exercício da liderança. Ansoff (1993) também corrobora esta teoria (importância da visão) ao apresentar, através da sua estrutura de arquétipos, aquele que classifica como “planificador”, definindo que o mesmo “dedica-se à otimização do desempenho futuro da empresa mediante o aproveitamento de oportunidades futuras nas áreas tradicionais da empresa e a guiar a empresa para o atingimento (sic) das suas metas de desempenho futuro.” (ANSOFF, 1993, p. 345). Este arquétipo, segundo o autor, é analítico, metódico e orientado para o futuro, definição que remete ao conceito de visão. Ainda que o autor tenha utilizado exemplos presentes no ambiente das organizações empresariais, o conceito também é aplicável às organizações sindicais.

O segundo ingrediente básico apontado por Bennis (1996) é a paixão. O líder ama o que faz. “O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas.” (BENNIS, 1996, p. 38).

A integridade também é apontada por Bennis (1996) como um dos ingredientes básicos de liderança que pode ser subdividida, segundo o autor, em três elementos essenciais: autoconhecimento, sinceridade e maturidade.

O líder que não conhece suas forças e fraquezas, que não sabe o que quer – e porque o quer – dificilmente alcançará o sucesso. Defende, ainda, que a chave para este autoconhecimento é a sinceridade, tendo como base a honestidade de pensamentos e ações, princípios e integridade. A maturidade, por fim, pressupõe que este líder já tenha passado por situações semelhantes àquelas por que passam os integrantes do seu grupo na atualidade, facilitando a compreensão das suas dificuldades, bem como favorecendo a valorização deste atributo por parte dos mesmos. Ansoff (1993, p. 343) defende, através da sua teoria dos arquétipos, que o líder valoriza “a capacidade de comunicação, a habilidade de identificação de potencial nas pessoas e de motivação a usar potencial em toda a sua plenitude.”

A curiosidade e a audácia são os dois ingredientes finais apontados por Bennis (1996) como básicos na liderança. A disposição em correr riscos e em não temer o fracasso estão ligadas a estes dois ingredientes.

Bennis (1996) ressalta que estes ingredientes básicos não se configuram como características inatas, ou seja, as mesmas podem ser desenvolvidas em líderes ou mudadas e o que possibilitará esta transformação é a educação. Motta (2001, p. 207), corroborando esta opinião, defende que as habilidades de liderança



não devem ser consideradas raras e que “[...] podem ser aprendidas [por pessoas comuns] através de ensinamentos e da experiência de vida.”.

Bryman (2004) compila os diversos conceitos apresentados pelos autores da abordagem da nova liderança e conceitua o líder como alguém que é capaz de definir a realidade organizacional a partir da articulação de uma visão, ou seja, a forma como este indivíduo define a missão e os valores que sustentam uma organização é a base para o exercício da liderança. Essa conceituação do autor retrata as competências necessárias à atuação do líder. É, também, uma definição que se aproxima do arquétipo líder de Ansoff (1993).

Na definição de Porter (1999), o líder é responsável pela orientação de uma estratégia na organização, atuando como um referencial intelectual nítido. É essencial que sejam fortes e que saibam fazer escolhas. É atribuição do líder também, segundo o autor em questão, o estabelecimento de limites na organização para o alcance da estratégia definida. Ansoff (1993) acrescenta que o líder tem a capacidade de agregar pessoas e estimulá-las a darem o melhor de si.

Uma outra modalidade de classificação de competências de liderança, além das definidas por Bryman (2004) é apresentada por Klemp Jr. (1999), tendo como base uma pesquisa empírica realizada em grandes empresas mundiais para mapeamento de modelos de competências de liderança, a exemplo da AT&T, British Petroleum, Ford, General Electric, Siemens-Rolm e Unilever, onde as mesmas apontaram as práticas e atributos pessoais mais desejáveis em um líder. Ainda que esta observação tenha sido realizada em organizações empresariais, com características diversas daquelas existentes nos sindicatos empresariais, os resultados obtidos convergem para as habilidades citadas pelos autores sobre o tema liderança e também foram confirmadas pelos líderes empresariais entrevistados.

A partir do estudo em questão, Klemp Jr. (1999, p.134) considera que existem dois tipos de competências: as práticas, definidas como “o que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados.” e os atributos, definidos como “conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança.”

Segundo Klemp Jr (1999, p. 134),

*Os atributos são a matéria-prima do desempenho, são as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes*

*tomadas a partir dos próprios atributos. Podem ser descritas a partir da observação do comportamento no exercício da função. As práticas dependem dos atributos [...].*

Klemp Jr (1999) codificou três tipos de modelos de liderança: o primeiro é concentrado em atributos, o segundo é concentrado em práticas e o último mistura atributos e práticas. Segundo o autor, a maioria das empresas adota o modelo misto (atributos e práticas) de liderança, ou seja, seus líderes devem possuir, além das qualidades certas, a capacidade de fazer as coisas certas. Os atributos mais citados pelas empresas participantes desse estudo estão apresentados no Quadro 4:

<b>Principais Atributos</b>	<b>Respostas das empresas</b>
Integridade	77%
Sinceridade	77%
Ética	77%
Capacidade de realização	76%
Habilidade de lidar com pessoas	73%
Orientação para o aprendizado	73%
Capacidade de direcionar e controlar	66%
Capacidade de influenciar pessoas	64%
Raciocínio estratégico	64%
Compreensão de conceitos	63%
Flexibilidade	61%
Adaptabilidade	61%
Autoconfiança	60%
Coragem	60%

Quadro 4 – Principais Atributos de Liderança  
Fonte: Adaptado de Klemp Jr, 1999

Outros atributos menos citados foram: iniciativa, orientação para a ação, capacidade de comunicação, energia, entusiasmo, habilidade política, cooperação, raciocínio analítico, responsabilidade, comprometimento, capacidade de julgamento, capacidade de tomar decisões, conhecimento do negócio.

Já as práticas consideradas como principais são as apresentadas no Gráfico 5:

<b>Principais Práticas</b>	<b>Resposta das empresas</b>
Desenvolver pessoas	64%
Obter resultados	55%
Concentrar-se no cliente	52%
Comunicar-se	52%

<b>Principais Práticas</b>	<b>Resposta das empresas</b>
Orientar a visão e a direção	46%
Criar laços de relacionamento comercial	43%
Tomar decisões	41%
Gerenciar o desempenho	39%
Influenciar a organização	38%

Quadro 5 – Principais Práticas de Liderança  
 Fonte: Adaptado de Klemp Jr, 1999

Outras práticas mais citadas pelas empresas participantes do estudo empírico foram: cooperar, participar de equipes, criar equipes, desenvolver soluções criativas, criar um ambiente de alto desempenho, impulsionar mudanças, se um modelo em sua função, gerenciar a diversidade, valorizar o outro, desenvolver estratégias, assumir responsabilidades pelas coisas.

O autor em tela ressalta – a partir da sua experiência pessoal em empresas – que o alto índice de indicação da prática “desenvolver pessoas” é mais um desejo das empresas do que uma realidade. Na prática, os líderes costumam dedicar-se fortemente ao alcance de resultados em detrimento do desenvolvimento de substitutos ou de profissionais nas empresas. A preocupação dos representantes da amostra pesquisada pode induzir à conclusão de que a presença desta prática no topo da lista tem como foco a preocupação da viabilidade futura das empresas. Esta constatação é compartilhada por Bennis (1996) quando apresenta uma estatística onde apenas 10% das empresas, entrevistadas durante um estudo de liderança, de fato propiciam a oportunidade de aprendizado prático a seus líderes potenciais. Na prática, as organizações podem estimular este aprendizado através da oferta de oportunidades de lideranças a executivos, na qualidade de transferências para grupos de decisão ou participação em projetos especiais. Transferindo esse raciocínio para o nosso objeto empírico (sindicatos empresariais), a indicação de integrantes do grupo para assumir projetos ou atividades desafiadoras é uma oportunidade de formar novos líderes.

Este mesmo autor também compartilha com Klemp Jr (1999) a opinião sobre a importância da capacidade do líder em atrair pessoas para o seu lado e na necessidade do mesmo em desenvolver a habilidade para lidar com pessoas. Ressalta que esta habilidade não está relacionada ao carisma, componente já discutida anteriormente, posto que em sua experiência prática encontrasse líderes de sucesso que não eram carismáticos, porém conseguiam inspirar confiança e

lealdade em seus pares. Entretanto, reconhece que o carisma, assim como a empatia são qualidades que, quando presentes na liderança, conferem ao líder a capacidade de mobilizar, transformar as pessoas e obter a sua aproximação. Esta aproximação, quando presente, está relacionada ao espírito de equipe, evitando competições diretas de umas com as outras. Ainda em relação à capacidade de atrair pessoas, Bennis (1996) comenta sobre uma nova componente da liderança: a persuasão, que é a capacidade de exercer influência sobre outros indivíduos, liderar através da voz e não da posição que ocupa (posição que remete ao exercício do poder). Segundo a ótica dos presidentes de sindicatos entrevistados, essa é uma habilidade bastante necessária para a atuação dos líderes nesses ambientes, onde o poder existente é o relacional, horizontal, entre os líderes e seus pares.

Bennis (1996) ainda associa à liderança uma componente subjacente, que é a confiança. O autor em tela aponta quatro ingredientes básicos que o líder precisa ter para gerar confiança: constância, coerência, confiabilidade e integridade (também associado à ética). Ressalta, entretanto, que não considera possível que estes fatores sejam ensinados, mas entende que podem ser aprendidos. Bennis (1996) refere-se ao conceito do aprendizado inovador, que será abordado mais adiante.

O autor em tela sintetiza o assunto definindo que liderança envolve a coexistência quase perfeita de competência, visão e virtude. Acrescenta que “virtude sem visão e conhecimento gera ideólogos. Visão sem virtude e conhecimento gera demagogos.” (BENNIS, 1996, p. 122).

A influência no comportamento das pessoas, apresentado pelo autor em questão, está em sintonia com a realidade dos dirigentes dos sindicatos empresariais, que necessitam liderar indivíduos que não são subordinados a eles. Esse exercício demanda um conjunto de habilidades diferentes: idéias, relacionamento com pessoas e valores. Para obter sucesso nesse novo contexto, é imprescindível renunciar aos velhos paradigmas. Bennis (1996) entende que as organizações e também seus líderes precisam ser arquitetos sociais, redesenhando as suas organizações e, por extensão, a sociedade tendo como base princípios mais humanos e funcionais. A opinião deste autor pode ser observada nas realizações de alguns dirigentes de sindicatos empresarial fundadores da FIEB, segundo relato de Nascimento (1997).

Sob a ótica do estudo de Klemp Jr (1999), os modelos de liderança, no que concerne ao agrupamento de habilidades, foram classificados como abrangentes ou

seletivos. O primeiro modelo compila uma longa lista de habilidades consideradas válidas no reconhecimento da liderança e que podem ser utilizadas de acordo com o momento do líder. Já o modelo seletivo concentra uma lista de poucas habilidades, consideradas básicas (ou mínimas) para o reconhecimento de um líder. Neste caso específico, as habilidades apontadas diferenciam os líderes comuns dos líderes de destaque. São as habilidades de alta alavancagem, que tem como foco o sucesso futuro.

O estudo de Klemm Jr (1999, p. 136) ressalta que “nem todos os atributos de liderança possíveis são necessários para a eficácia de um líder”. Acrescenta, ainda, que “[...] nem todos aqueles que têm os atributos necessários se tornam líderes.” (KLEMP JR, 1999, p. 138).

Klemm Jr (1999) define então um modelo de liderança eficaz, combinando práticas e atributos, conforme evidenciado nos Quadros 6 e 7 a seguir:

<b>Atributos de Liderança</b>	<b>Definições</b>
QI	Capacidade mental – compreender conceitos, capacidade da análise, pensamento estratégico etc.
IE	Inteligência emocional – capacidade de antever as reações das pessoas, o que podem dizer ou fazer, contato com o moral e o ambiente de trabalho, cientes da dinâmica e política da organização.
Conhecimento	Conhecimentos técnicos e do negócio – tomar decisões acertadas, uso da compreensão adquirida com a experiência.
Crescimento	Desenvolvimento pessoal – curiosidade, avidez por novos conhecimentos, aprendem fazendo, mente flexível, enxergam os erros como oportunidades.
Ego	Ego saudável – autoconfiantes e decididos, porém aptos a admitir erros. Capacidade de cercar-se de pessoas competentes sem sentirem-se ameaçados.

Quadro 6 – Atributos de Liderança  
Fonte: Adaptado de Kemp Jr, 1999

<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Definições</b>
Dizer	Dar a direção – estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, gerenciam o desempenho, dão responsabilidades a outras pessoas.
Vender	Influenciar pessoas – capacidade de influenciar pessoas,

<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Definições</b>
	persuasivos, trabalham canais de influência formais e informais com eficácia. Criam coalizão e equipes eficazes, conseguem ambiente de alto desempenho.
Iniciar	Fazer com que as coisas aconteçam – impulsionam as mudanças, correm riscos, buscam melhorias continuamente, decididos.
Relacionar-se	Estabelecer relacionamentos – manutenção de relacionamentos sólidos (externos e internos).

Quadro 7 – Práticas de Liderança  
 Fonte: Adaptado de Kemp Jr, 1999

Ainda que a pesquisa em tela não tenha o propósito de aprofundar o estudo de poder, conforme já definido na introdução deste trabalho, este é um ponto da análise da literatura de liderança a ser discutido, uma vez que o poder é um componente importante do tema e, no caso objeto desse estudo empírico, apresenta características de poder relacional.

Smith (1994) traz um conceito importante ao dissertar sobre os líderes como detentores de poder. Segundo o autor em questão, “Pode-se afirmar, todavia, que nem todas as pessoas admiram os líderes.” (SMITH, 1994, p. 141), afirmação esta próxima às idéias de Maquiavel.

O direito do líder de administrar o sentido dos acontecimentos – pois tem poder para tal – é aceito pelos pares, ainda que os mesmos tenham opiniões diferentes sobre o evento. Smith (1994) apresenta uma discussão sobre o tema, trazida por Kipnis, que demonstrou que “[...] o modo de influência selecionado pelo detentor de poder é resultado de suas próprias necessidades, da percepção do alvo e da história de transações prévias relacionadas àquele alvo.” (SMITH, 1994, p. 143). Nesta ótica, as diferentes categorias de poder – recompensa (muito utilizado por políticos, que estabelecem a prática da troca de favores para alcançar seus objetivos), coercitivo (relacionado ao poder autocrático), legítimo (relacionado ao poder democrático), do especialista (o poder está em quem detém a informação e o conhecimento) e de referência (as atitudes do líder passam a ser referenciais de poder) – serão exercidas pelo líder dependendo das circunstâncias e dos eventos. Os estudos deste autor também apontam sobre o impacto que o exercício repetido do poder exerce sobre os detentores de poder, implicando na possibilidade de

tornarem-se paulatinamente arrogantes (mais comum quando a influência é baseada em meios coercitivos).

A análise de Smith (1994) traz outro ponto interessante relativo à liderança, ao relacionar o exercício da mesma à negociação. A abordagem merece destaque, considerando-se o objeto de estudo desta pesquisa, qual seja, liderança em sindicatos empresariais. O alerta de que o líder nem sempre age como um indivíduo autônomo é aderente a esta situação, onde os líderes sindicais – empresários e / ou detentores de poder nas suas empresas, dado pela autoridade – não possuem subordinados nos sindicatos empresariais (na maioria das situações), tendo que exercitar a negociação com seus pares – também empresários e detentores de poder nas suas próprias organizações. Nesta situação, o líder é “o indivíduo que mais contribui para a criação e manutenção da ordem no grupo.” (KELVIN apud SMITH, 1994, p. 146). Ainda segundo Smith (1994), o exercício da negociação pela liderança cria oportunidades para a construção de redes de relacionamento, cruciais na representação empresarial, por exemplo.

Ao tratar das estratégias coletivas (ou colaborativas) em detrimento das estratégias individuais, Smith (1994) traz à tona um aspecto inusitado no conceito de liderança, posto que normalmente dissociado da conotação original do termo em questão, que é o compartilhamento coletivo da responsabilidade. Esta opinião é compartilhada por Motta (2001) e Renesch (1994). Sob a ótica do pensamento ocidental, o indivíduo sobrepõe-se ao grupo, prevalecendo as formas individualistas de pensamento. No pensamento oriental, ocorre o inverso, o grupo é a unidade básica. Em tal contexto, é comum a observância de relações entre os pares, o que reforça o pensamento em prol do sucesso coletivo. Esta é uma situação facilmente observável nas organizações japonesas, que busca sempre um consenso no processo decisório. Tal prática, ainda que observada no ambiente de uma empresa, pode ser extrapolada para o objeto da pesquisa empírica realizada neste trabalho: considerando-se o sindicato empresarial como uma associação criada para alcançar e potencializar objetivos comuns, é bastante pertinente a adoção da prática verificada nas organizações japonesas, onde o processo decisório é baseado no consenso.

### 2.3.1 Como Desenvolver o Líder

Assumir um cargo de liderança num sindicato empresarial é mais do que um exercício de poder dado pela autoridade. Diferente da situação que vivencia na sua própria empresa onde, mesmo que não saiba exercer a liderança, ainda assim é atendido nas suas determinações, pois ou é o dono da mesma ou um executivo a quem foi conferida autoridade, na condição de dirigente sindical os desafios são outros. As responsabilidades e problemas dessa nova função diferem bastante daquelas que já domina no seu empreendimento. Estar na condição de líder de outros empresários requer novas habilidades e atitudes, para o alcance de objetivos comuns.

Segundo Smith (1994, p. 180),

*O treinamento formal, da mesma maneira que a aprendizagem social em situações menos estruturadas, somente pode ser levado a efeito de forma eficaz quando há compreensão dos processos de mudança pessoal e organizacional. Observou-se, há poucas décadas, que tais mudanças não são garantidas por qualquer volume de treinamento. Este somente terá chance de sucesso quando houver propósitos claramente definidos, compartilhados por aqueles que serão treinados.*

Sob a ótica deste autor, liderar é tomar decisões, negociar, persuadir, definir uma direção. Para tomar todas essas atitudes, precisa fazer escolhas. Assim sendo, o treinamento eficaz em liderança não é aquele que indica estilos apropriados de exercício da atividade, mas sim aquele que treina para a escolha. Ressalta que a maioria dos líderes possui habilidades sociais que permitem exercer a influência e a negociação, mas que costumam falhar no caminho escolhido para alcançar sucesso nessa habilidade ou no desenvolvimento de uma rede de contatos. Acrescenta que “[...] os líderes freqüentemente precisam aprender como escolher as fontes de informações ou de solicitações que são capazes de atender, e definir os comportamentos específicos que apresentem maior oportunidade de implementar suas intenções.” (SMITH, 1994, p. 181). A crença do autor em tela é de que a chave do sucesso de um treinamento de líderes está em ensinar a fazer escolhas, uma vez que qualquer decisão que se tome já embute um ato de escolha. Outros autores de liderança, a exemplo de Schein (1985) e Bennis (1996) ressaltaram a importância do



“aprender a aprender”, como elemento chave de treinamentos em relacionamento humano.

Bennis (1996) defende que o gerente pode ser formado a partir de treinamentos, mas o líder é desenvolvido pela educação. O Quadro 8 a seguir demonstra esta teoria:

<b>Gerente</b>	<b>Líder</b>
Administra	Inova
Cópia	Original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Vive com os olhos voltados para o possível	Vive com os olhos no horizonte
Imita	Inventa
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Bom soldado clássico	É o seu próprio comandante
Faz as coisas direito	Faz a coisa certa

Quadro 8 – Gerente X Líder  
Fonte: Adaptado de Bennis, 1996

Segundo o mesmo autor, “é evidente que, para tornar-se um verdadeiro líder, o indivíduo precisa tanto conhecer o mundo quanto a si mesmo.”(BENNIS, 1996, p. 61).

Reforçando a sua teoria de que o desenvolvimento de líderes se dá pela educação, e não pelo treinamento, e que as habilidades de liderança podem ser desenvolvidas nos indivíduos, Bennis (1996) apresenta alguns pontos fundamentais para esta educação de líderes, que envolve uma mudança de paradigmas no aprendizado. O autor em tela enfatiza a importância de se refutar conhecimentos convencionais, sob o argumento de que não representa um novo aprendizado, já que esta repetição de práticas não permite que o indivíduo ouça a sua própria identidade e não pratique o “aprender a aprender”.

Bennis (1996) divide em três tipos as formas de aprendizado: aprendizado de manutenção, aprendizado à base de choque e aprendizado inovador. Os dois primeiros padrões de aprendizado são considerados inadequados frente à nova complexidade global dos negócios, pois não possui ferramentas adequadas para

contornar eventos ou crises, já que tem como base a repetição de padrões de comportamento e decisões já existentes. O aprendizado de manutenção busca preservar o *status quo* da organização, é um monólogo, baseado em autoridade, hierarquia, isolamento no poder, exclusivista. Por ser estático, requer que o indivíduo se ajuste à situação. Já o aprendizado de choque mantém o indivíduo obediente, incapaz de controlar novos eventos, mas enfatizando a necessidade, que é inerente ao ser humano, de autoridade e proteção, através das organizações hierárquicas.

Sob esta ótica, um indivíduo que adote estas práticas está condenado a ser mais objeto do que sujeito da sua própria vida, deixando de usar seus talentos pessoais na sua totalidade, podendo terminar insatisfeito pelas aspirações não realizadas.

A proposta é que estas formas tradicionais de aprendizado sejam substituídas pelo aprendizado inovador, que apresenta como principais componentes (BENNIS, 1996, p. 62):

- a) “Antecipação: ser ativo e imaginativo em vez de passivo e repetitivo;
- b) Aprender ouvindo os outros;
- c) Participação: moldar eventos, em vez de ser moldado por eles.”

Este tipo de aprendizado, segundo o autor em questão, exige uma postura mais independente e autoconfiante do líder, passando do estágio da adaptação inconsciente para a participação consciente. Segundo Bennis (1996), a solução criativa de problemas é um tipo de aprendizado inovador, que permite a mudança do *status quo* da organização.

Para o sucesso desta prática de aprendizado, o autor em tela ressalta a importância de que o indivíduo vá mais além do que reconhecer os contextos existentes, mas que também seja capaz de imaginar contextos futuros, teoria corroborada por Ansoff (1993) na sua definição de arquétipos. Esta modalidade de aprendizado é uma forma de conquistar novas visões. Para tal, é necessária a combinação de diversas perspectivas: histórica, visão e análise institucional, uma avaliação das diversas possibilidades.

Bennis (1996) ressalta a importância da perspectiva histórica neste processo, não como comportamento repetitivo, mas sim como caminho para o aprendizado inovador, pois é através do exame e entendimento do passado, de estar preparado para abrir mão das idéias pré-concebidas, que se pode realizar uma análise crítica que conduza a uma nova visão, de como poderia ser o futuro. Mais do que isto

permite que o indivíduo não seja um mero coadjuvante, mas que participe ativamente da ação, fazendo acontecer.

Além de considerar importante a capacidade de aprender com os erros do passado, o autor citado anteriormente também enfatiza a importância dos novos aprendizados, do crescimento intelectual do indivíduo, que define como o preenchimento de lacunas. Para que seja possível uma nova visão de futuro, é de extrema importância expandir conhecimentos a novas áreas de estudo, mesmo que aparentemente não tenham relação com a atividade que se costuma realizar. A ênfase aqui é na mente aberta e no gostar de novas experiências. Motta (2001, p. 207) apóia esta idéia indicando que os dirigentes devem ampliar seus horizontes mentais conhecendo não somente assuntos diretamente relacionados ao trabalho, “[...] mas também outros temas que despertam a curiosidade do indivíduo. [...] A habilidade de liderança se desenvolve na medida em que o dirigente permite que novas idéias penetrem e amadureçam em sua mente.”.

Bennis (1996) considera que o sucesso do aprendizado inovador ocorre quando se combina a importância da educação formal ao diferencial da experiência prática. Para o autor em questão, a educação ajuda a criar habilidades conceituais, porém o indivíduo precisa livrar-se das suas defesas, adquiridas ao longo da vida, a partir de aprendizados tradicionais, para conseguir transformar em ações estas habilidades conceituais adquiridas, transformando o que aprendeu em algo próprio e particular daquele indivíduo.

A mudança de perspectivas que permite esta transformação pode ser adquirida através de experiências não formais de educação, como a que ocorre durante viagens. Para tanto, é necessário mergulhar nesta nova experiência, optar por vivenciar a realidade local. É nesta situação que o aprendizado ocorre: viver novos hábitos, enfrentar a barreira do idioma diferente, novos rituais, sendo necessário o rompimento das barreiras dos paradigmas sedimentados no indivíduo preservando, entretanto, a noção de diferença. É ter a capacidade de ver sem vícios, testar seus pontos fortes e suas fraquezas e, assim, expor novos pontos fortes e fraquezas. Esta capacidade de lidar com o novo é essencial no processo de aprendizagem.

A necessidade do envolvimento com outras pessoas no processo de aprendizado inovador quer seja na figura de amigos, quer seja na figura de mentores, é um dos pontos importantes apresentado por Bennis (1996). Estas

figuras são capazes de influenciar os líderes, apoiando-os em situações de dificuldade ou inspirando-os em novas realizações. Nas pesquisas do autor em questão, professores, líderes comunitários, familiares (pais, avós), amigos, colegas de trabalho, livros e seus autores enquadram-se nesta categoria.

Outra importante fonte de conhecimento apontada por Bennis (1996) é o aprendizado a partir das adversidades, dos erros cometidos. Aquele que não se permite correr o risco de errar, invariavelmente restringe também a sua criatividade. O erro não deve ser encarado como algo ruim, como falha, mas sim como experiência e, como tal, passível de falha. O importante nestas situações é não ignorar o erro cometido e sim avaliá-lo, para que não volte a repetir-se. Sob esta ótica, o erro é sinônimo de crescimento e progresso. Mesmo nas situações em que todas as variáveis foram analisadas e estão sob controle, não é possível a garantir 100% de segurança de sucesso.

Líderes não costumam enxergar os fracassos como erros, quando consideram que fizeram o melhor que puderam naquele momento. Esta é a situação em que o erro está associado a correr riscos, considerado fundamental para o crescimento pessoal e da organização e, também, uma habilidade inerente no conceito de liderança. O importante nestes casos é sempre examinar, analisar, questionar, refletir sobre o erro ou o fracasso, com o intuito de aprender com os mesmos e impedir que se repitam. É a capacidade de administrar riscos.

Bennis (1996, p. 78) conclui que os líderes aprendem com as próprias experiências, o que significa:

- a) Olhar para trás, para sua infância e adolescência, e usar o que aconteceu com você para capacitá-lo a fazer as coisas acontecerem agora, para que você se torne senhor de sua vida e não servo dela;
- b) buscar conscientemente os tipos de experiências no presente que o aprimorarão e farão crescer;
- c) encarar riscos com tranquilidade, sabendo que fracassos são tão vitais quanto inevitáveis;
- d) encarar o futuro – o seu próprio e o do mundo – como uma oportunidade de fazer todas aquelas coisas que não fez e aquelas que precisam ser feitas, e não como uma tribulação ou prova.

Seguir seus próprios instintos é uma forma de aprendizado inovador preconizada por Bennis (1996). Para tanto, faz-se necessária uma ruptura com os padrões mecanicistas adotados pela maioria das organizações. Cabe à área

administrativa da organização valorizar o que é lógico, analítico, técnico, controlado, conservador e administrativo. A área operacional, de pesquisa e desenvolvimento necessita ser intuitiva, conceitual, sintetizadora e artística. Já o líder da organização precisa reunir os dois talentos, ser analítico e criativo ao mesmo tempo. Esta é a diferença entre o administrador competente e o líder bem sucedido, este último capaz de administrar a dicotomia entre sustentar a estrutura organizacional existente e a necessidade de mudá-la, para que se mantenha atual e competitiva. Bennis (1996) remete essa capacidade ao conceito de visão, habilidade de liderança já discutida anteriormente, enfatizando que, embora todo mundo tenha visões, somente os líderes têm capacidade de confiar nelas e transformá-las em realidade.

Bennis (1996) ao conceituar que o papel do líder é exatamente aproveitar o conjunto das diferentes habilidades do grupo e ser capaz de fazê-las funcionarem juntas, permite uma correlação com a liderança no sindicato empresarial, onde o presidente do sindicato, lidando com seus pares, deve ser capaz de exercitar essa habilidade.

Refletir sobre o passado é fonte de inspiração e exige resolução, sendo uma das formas de aprendizado inovador. A capacidade de combinar o raciocínio lógico com a intuição é essencial no processo de tomada de decisão e diferencia um líder dos demais. Sob esta perspectiva, comprometimento e persistência são duas importantes habilidades de liderança apontadas por Bennis (1996) e fundamentais para o exercício da reflexão.

Bennis (1996) considera que, uma vez solucionado o dilema de ser capaz de refletir, entender e tomar decisões, o líder estará apto a desenvolver a sua própria perspectiva, ou seja, mudar o ângulo de visão dos fatos e situações vividas. Esta é uma capacidade fundamental no exercício da liderança, sob a ótica do autor em tela, pois define a sua plataforma de referência particular, seu ponto de vista, influenciando o processo de tomada de decisão do líder e da organização (a sindical inclusive).

Uma vez que já tenha desenvolvido essa habilidade – estabelecer uma perspectiva pessoal – Bennis (1996) oferece uma proposta de testes e medidas que auxilia no processo de definição do que fazer com tudo isto. O líder deve estabelecer metas ou objetivos a serem alcançados e, para tal, deve responder ao primeiro teste, que permite “[...] *saber o que você quer, conhecer suas capacidades e habilidades e reconhecer a diferença entre as duas.*” (BENNIS, 1996, p. 95, grifo do autor) A

seguir, o líder deve associar as definições de “[...] *quais coisas o motivam e aquelas que lhe dão satisfação, com conhecimento da diferença entre as duas [...]*”, conforme preconiza Bennis (1996, p. 96, grifo do autor) em seu segundo teste. Os dois testes sugeridos permitem não apenas uma definição do objetivo principal do líder, mas também definir os meios para alcançá-los, a partir das suas capacidades e habilidades, associados aos seus interesses e preferências.

O terceiro teste proposto por Bennis (1996, p. 97, grifo do autor) é “[...] *saber quais são seus valores e prioridades, saber quais são os valores e prioridades da organização à qual você está ligado, e avaliar a diferença entre os dois.*” Respondendo estes questionamentos, o líder é capaz de avaliar se os seus valores e propósitos estão sintonizados com os valores e propósitos da organização que participa. É comum visualizar situações em que o líder, ao constatar a falta de sintonia entre as suas idéias e as da organização em que está inserido, exercite a sua independência e tome a iniciativa de partir para uma nova organização em que possa imprimir a sua própria visão<sup>6</sup>. Entretanto, para alguns outros, é possível adaptar-se sem, contudo, deixar de estar em sincronia consigo mesmo.

Como último teste Bennis (1996, p. 98, grifo do autor) propõe que, “[...] *depois de medir as diferenças entre o que você quer e é capaz de fazer, e entre o que o motiva e o satisfaz, e entre seus valores e os valores de sua organização, você se julga capaz e tem vontade de superar essas diferenças?*”. O autor em tela reconhece que esta é uma questão complexa.

Bennis (1996), tendo como base a pesquisa realizada com líderes de sucesso em diferentes organizações, apresenta um novo componente presente no aprendizado de liderança: o desejo. Considerando que seus entrevistados consideram o desejo como algo natural, embora impossível de ser ensinado, conclui que o mesmo existe em todos nós (já que é natural) e que pode ser ativado. Agrega, a título de provocação, a dissociação do conceito de desejo do de iniciativa, considerando o segundo decorrência do primeiro, quando desafiador. Enfatiza que a iniciativa saudável deve estar vinculada ao desejo, para que não se torne nefasta e

---

<sup>6</sup> Eventualmente ocorrem casos de cisão nas associações sindicais, decorrentes dessa falta de convergência de idéias, ocasionando a criação de uma nova entidade de classe. Está em curso, no momento da realização deste trabalho, a formalização de um novo sindicato empresarial, o das Indústrias de Cosméticos, resultado da separação de parte dos integrantes do Sindicato das Indústrias Químicas.

improdutiva. Defende que reconhecer estas diferenças é uma das qualidades de um líder.

O autor em tela ainda agrega a descrição de outras habilidades de um líder, tais como a competência, a capacidade de articulação, diplomacia. Essa habilidade absoluta é definida pelo autor como proficiência, que a considera essencial para um líder.

O pensamento estratégico é outra habilidade de liderança considerada essencial por Bennis (1996), que a associa à criatividade, identificando alguns procedimentos básicos a serem seguidos: saber aonde se quer chegar; detalhar e esmiuçar os possíveis caminhos a seguir, identificando obstáculos e armadilhas possíveis; reexaminar criticamente as opções escolhidas e, por fim, executar a ação.

Para atuar com eficácia, um líder também deve ser capaz de combinar todos os meios de expressão. Uma delas é a capacidade de síntese, associada diretamente por Bennis (1996) a liderança, ou seja, tudo aquilo que o líder faz é reflexo do que ele é.

Bennis (1996) considera fundamental para o aprendizado de liderança o que denomina de aprendizado pela diversidade, que é o “aprender fazendo”: aprendem onde há desafios, quando surge uma tarefa não programada, na primeira realização de um serviço. A surpresa é parte do aprendizado, que envolve aprender a administrar mudanças. O autor também considera que o aprendizado é melhor quando se dá em meio a obstáculos. Ressalta, entretanto, que “se pensarmos mais no fracasso em uma missão na qual estamos envolvidos do que em realizá-la, não teremos sucesso.” (BENNIS, 1996, p. 114).

O receituário de Bennis (1996, p. 135) relativo ao desenvolvimento de lideranças questiona e sugere: “O que as organizações devem fazer para estimular o surgimento e crescimento de lideranças? [...] a base da liderança é o aprendizado, especialmente o aprendizado a partir de experiências vividas.”.

Klemp Jr (1999), a partir do estudo empírico apresentado anteriormente, acredita que existem, de fato, competências universais de liderança e sugere que, na composição de um modelo de liderança sejam seguidos os seguintes passos, com a recomendação de que o limite de habilidades de um modelo não deve ultrapassar o limite de dez:

- a) Ser seletivo;
- b) Selecionar de acordo com os atributos e gerenciar conforme as práticas;

- c) Usar como gabarito o modelo sugerido pelo autor, onde se consideram cinco atributos de liderança e quatro práticas de liderança (Quadros 6 e 7);
- d) Rever as competências periodicamente;
- e) Manter claros os conceitos definidos.



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 PROCEDIMENTOS, NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, a descrição dos passos seguidos e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

A técnica utilizada nesta pesquisa é a do estudo de caso exploratório indutivo que é aquele construído a partir da observação, com indicadores de natureza empírica e, a partir destes indicadores, novos modelos e novos pressupostos são construídos para serem submetidos aos testes dos fatos (QUIVY, 1998). A escolha da modalidade estudo de caso levou em consideração as suas principais vantagens tais como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos (GIL, 1991). Em contrapartida, também apresenta limitações, sendo a mais crítica a extrapolação das conclusões dos resultados obtidos naquela amostra ou grupo trabalhado para o todo.

A forma de observação escolhida foi a indireta que, segundo Quivy (1998, p. 164) é aquela em que “[...] o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Ao responder às perguntas, o sujeito intervém na produção da informação”. Haguette (2001) classifica este papel do pesquisador como sendo de coator omitivo. Neste caso, a investigação foi realizada através de entrevistas dirigidas e estruturadas, aplicadas a dirigentes dos sindicatos empresariais. A utilização da técnica de entrevista traz em si limitações, podendo provocar distorções nos resultados apresentados (HAGUETTE, 2001).

O formato adotado para o questionário, bem como a técnica de entrevista utilizada – aplicação do questionário pelo investigador, no papel de coator omitivo – foram definidos com o intuito de minimizar os possíveis vieses em estudos desta natureza.

O objeto central desta análise foi a liderança, com recorte nas habilidades requeridas. A literatura revisada sobre o tema em questão é bastante diversificada, portanto foi necessária a definição de uma linha de pesquisa. Os autores Alan Bryman (2004), Gareth Morgan (1996), George Klemp Jr (1999), Peter Smith (1994) e Warren Bennis (1996), cujas idéias são reconhecidas pelo meio acadêmico e

empresarial, fundamentaram o quadro referencial teórico deste trabalho para a construção do instrumento de coleta de dados.

A partir dos fundamentos destes autores, foi elaborado o questionário, instrumento utilizado para a coleta de dados, considerado por Quivy (1998) como uma ferramenta particularmente adequada a uma utilização pedagógica. A forma final do referido questionário, apresentado no Apêndice A, foi obtida após a aplicação de uma pesquisa piloto com empresários e líderes participantes dos sindicatos empresariais, resultando em pequenas alterações que definiram o formato utilizado posteriormente.

O questionário aplicado para a coleta de dados é composto de quatro questões, com informações de caráter objetivo e subjetivo (HAGUETTE, 2001) assim distribuídas: na primeira questão foram listadas onze habilidades de liderança, selecionadas a partir do quadro referencial teórico, e o entrevistado foi solicitado a apontar o grau de importância de cada uma, tendo como base a sua percepção e não como auto-avaliação, em conformidade com a escala estabelecida. Visando minimizar divergências de compreensão por parte dos entrevistados, tais habilidades foram descritas, sempre tendo como base a revisão teórica de literatura; na segunda questão o entrevistado foi solicitado a indicar três habilidades que considerava essenciais, dentre aquelas listadas na questão anterior; a terceira questão abria espaço para a indicação, pelos entrevistados, de alguma habilidade de liderança considerado importante por ele, mas que não constava na lista apresentada; e a última questão, por fim, solicitava do entrevistado a definição de um bom líder, partindo da técnica do *brainstorm*, onde o mesmo indicou as três primeiras habilidades que lhe vieram à mente.

O questionário aplicado é composto, portanto, de duas modalidades de questão: fechadas e abertas. No primeiro caso ainda se observou a necessidade de estabelecer uma escala que possibilitasse a transformação de dados qualitativos em quantitativos, avaliando assim o grau de importância das habilidades indicadas pelos líderes. Para tanto, foi utilizada a escala Likert. No segundo grupo foi solicitado que, além da informação sobre novas habilidades, se indicasse o grau de importância atribuído à mesma. A última questão, integrante deste último grupo, visou obter um mapa de identidade do bom líder, sob a ótica dos entrevistados.

A proposta do estudo não foi realizar uma auto-avaliação dos perfis dos presidentes destas instituições, mas sim verificar quais habilidades são necessárias

para a definição do perfil desta categoria de liderança, sempre sob a ótica dos líderes pesquisados.

A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu no período de junho a julho de 2007. O contato com a maioria dos entrevistados deu-se através de apresentação da entrevistadora pelo Superintendente de Relações Institucionais da FIEB por ocasião de uma reunião de Diretoria da entidade, ocasião em que foi explicado o objetivo da pesquisa. Outros contatos foram realizados, por e-mail e telefone, acompanhado da carta de apresentação do coordenador do Mestrado.

O tratamento dos dados da primeira questão foi realizado através da compilação de respostas para cada habilidade, através de análise estatística descritiva simples. A avaliação das questões dois e três foi realizada pela análise de frequência de respostas obtidas.

Para a quarta questão foi utilizado o tratamento da análise de conteúdo das respostas apresentadas, relativas à imagem de um bom líder. Estas respostas foram agrupadas por tema e possibilitou a elaboração de um mapa de identidade do bom líder. O objetivo do mapa de identidade, como esclarece Bastos (2004, p. 196), é permitir “[...] descrever o ‘terreno cognitivo’ (Fiol e Huff, 1992) ao identificarem os conceitos que as pessoas recuperam para estruturar a sua compreensão de um problema ou domínio particular.” A frequência com que os conceitos aparecem, assim como o seu agrupamento em temas fornece elementos importantes sobre as conexões que os sujeitos realizam para a compreensão do tema proposto (BASTOS, 2004).

### **3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

O estudo de caso em questão tem como objeto os sindicatos empresariais que integram a FIEB. Para atender à natureza do estudo, o foco da aplicação da pesquisa empírica foi o presidente de cada sindicato empresarial.

A FIEB é composta por trinta e oito sindicatos, representantes dos diversos segmentos que compõem a indústria no estado, e que apresentam diversidades no que concerne ao tempo de existência, ao número de associados do sindicato, assim como nas características pessoais dos seus presidentes. Para a aplicação do

questionário de pesquisa, entretanto, é importante destacar que nenhum dos critérios anteriormente citados foi considerado na avaliação, ou seja, apenas o fato de ser presidente do sindicato empresarial vinculado a FIEB foi considerado.

Atualmente a FIEB conta com a relação de sindicatos apresentada a seguir:

- 1) Sindicato das Indústrias de Açúcar e Álcool da Bahia;
- 2) Sindicato da Indústria Alimentar de Congelados, Sorvetes, Sucos Concentrados e Liofilizados da Bahia;
- 3) Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Componentes de Informática e Similares de Ilhéus e Itabuna;
- 4) Sindicato das Indústrias de Beneficiamento de Fibras Vegetais e Descaroçamento de Algodão da Bahia;
- 5) Sindicato das Indústrias de Café da Bahia;
- 6) Sindicato das Indústrias de Calçados, seus Componentes e Artefatos no Estado da Bahia;
- 7) Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados do Estado da Bahia;
- 8) Sindicato das Indústrias de Cerâmica para Construção, Olaria, Ladrilhos no Estado da Bahia;
- 9) Sindicato das Indústrias de Cervejas e Bebidas em Geral no Estado da Bahia;
- 10) Sindicato das Indústrias de Construção Civil de Itabuna e Ilhéus;
- 11) Sindicato das Indústrias de Construção de Sistemas de Telecomunicações do Estado da Bahia;
- 12) Sindicato das Indústrias da Construção do Estado da Bahia;
- 13) Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles no Estado da Bahia;
- 14) Sindicato das Indústrias de Extração de Óleos e Produtos de Cacau e Balas no Estado da Bahia;
- 15) Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem no Estado da Bahia;
- 16) Sindicato das Indústrias do Fumo da Bahia;
- 17) Sindicato das Indústrias Gráficas do Estado da Bahia;
- 18) Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos Derivados do Leite do Estado da Bahia;
- 19) Sindicato das Indústrias de Mármore, Granitos e Similares do Estado da Bahia;

- 20) Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Estado da Bahia;
- 21) Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Feira de Santana;
- 22) Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado da Bahia;
- 23) Sindicato das Indústrias de Mineração de Calcáreo, Cal e Gesso do Estado da Bahia;
- 24) Sindicato das Indústrias de Mineração de Pedra Britada do Estado da Bahia;
- 25) Sindicato das Indústrias do Mobiliário do Estado da Bahia;
- 26) Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria da Cidade do Salvador;
- 27) Sindicato das Indústrias de Papel, Celulose, Papelão, Pasta de Mad para Papel e Art Papel e Papelão;
- 28) Sindicato das Indústrias de Produtos Químicos p/ Fins Industriais e Produtos Farmacêuticos da Bahia;
- 29) Sindicato da Indústria de Produtos Químicos para Fins Industriais, Petroquímica e de Resinas Sintéticas;
- 30) Sindicato das Indústrias de Produtos de Cimento no Estado da Bahia;
- 31) Sindicato das Indústrias de Refrigeração, Aquecimento e Tratamento de Ar do Estado da Bahia;
- 32) Sindicato das Indústrias de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado da Bahia;
- 33) Sindicato das Indústrias de Sabões, Detergentes, Produtos de Limpeza e Velas do Estado da Bahia;
- 34) Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Marcenarias de Salvador;
- 35) Sindicato das Indústrias de Trigo, Milho, Mandioca, Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado da Bahia;
- 36) Sindicato das Indústrias do Vestuário;
- 37) Sindicato das Indústrias do Vestuário de Feira de Santana;
- 38) Sindicato Nacional das Indústrias de Complementos para Veículos Automotores.

Para a delimitação da amostra considerou-se como pertinente obter informações de presidentes de sindicatos de natureza diversificada, tais como presidentes de sindicatos com maior tempo de existência, presidentes de novos sindicatos, presidentes de sindicatos que são jovens empresários, presidentes de sindicatos que são empresários com maior experiência na sua atividade ou na liderança sindical entre outras. Deste universo (trinta e oito sindicatos), obteve-se resposta de vinte entrevistados, amostra correspondente a pouco mais de 50% do universo e então utilizada para a análise deste trabalho.

O próximo capítulo apresentará os resultados e análises dos dados empíricos obtidos, buscando identificar as habilidades de liderança necessárias ao líder, segundo a ótica dos dirigentes sindicais entrevistados, visando desenhar o conceito de um bom líder, colaborando com o Sistema FIEB na formatação futura de um programa de educação para desenvolvimento de lideranças.

## **4 O ESTUDO DE CASO: SINDICATOS EMPRESARIAIS DA FIEB**

Este capítulo apresentará o objeto da pesquisa empírica realizada junto aos presidentes dos sindicatos empresariais da FIEB, contextualizando as entidades envolvidas a saber: a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) e os sindicatos empresariais que a integram.

Para a análise da história dos líderes dos sindicatos empresariais, optou-se por utilizar registros históricos da Federação das Indústrias da Bahia, cujos presidentes são oriundos desses órgãos de classe empresariais da indústria, já que estas mesmas informações não estão disponíveis no âmbito dos sindicatos. As realizações dos primeiros líderes e empresários industriais, a partir dos relatos transmitidos pela historiadora Nascimento (1997), que são baseados em fatos reais, permitirão algumas conclusões relativas às habilidades de liderança presentes nos presidentes de sindicatos empresariais.

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ENTIDADES ESTUDADAS**

No cenário mundial, o surgimento dos sindicatos coincide com a expansão do capitalismo e o aparecimento da sociedade industrial na Europa do século XVII, como resposta e busca de proteção da classe trabalhadora à situação de exploração vivida na época. A percepção da categoria era que a união e a cooperação eram as opções para contornar as dificuldades por que passavam.

No Brasil, o artigo 8º da Constituição de 1988 estabelece como direito fundamental de trabalhadores e empregados a associação das diferentes categorias em representações sindicais, registradas junto aos órgãos competentes, no caso o Ministério do Trabalho e Emprego. Esta nova Carta estabelece que é vedado ao Poder Público interferir e intervir na organização sindical, o que não ocorria anteriormente, como veremos mais adiante (MTE, 2007).

Uma outra classe de entidade presente no ambiente das organizações é o sindicato empresarial – aqui definido como uma reunião de pessoas jurídicas que possuem atividades econômicas comuns – a quem compete a defesa dos interesses

coletivos de cada categoria, além de funcionar como instrumento de negociação com os sindicatos dos trabalhadores e entre a categoria que representa e o governo. Juridicamente os sindicatos são associações, assim como as Federações e a Confederação. A hierarquia da representatividade empresarial pode ser descrita na figura a seguir:

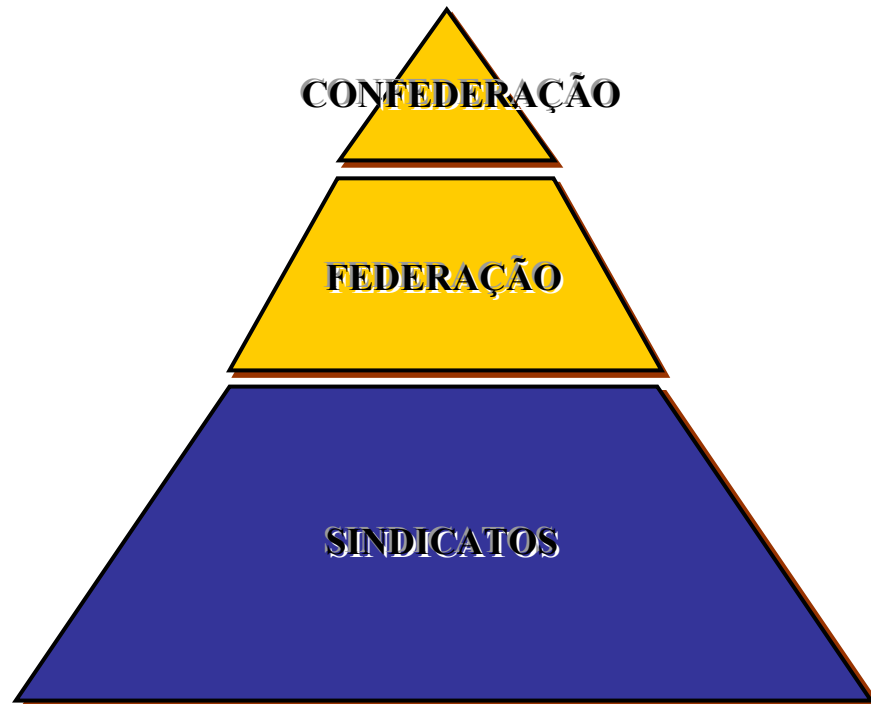


Figura 2 – Hierarquia de representatividade empresarial  
Fonte: Adaptado do IEL / GO, 2007

Em conformidade com a figura anterior, as Federações “... são associações sindicais de grau superior, organizadas com no mínimo 5 (cinco) sindicatos, representados por grupos idênticos, similares ou correlatos. Elas agrupam os sindicatos de determinado município ou região a ela filiados, e representam suas atividades econômicas.” (IEL / GO, 2007, p. 17).

De acordo com publicação do IEL/GO (2007), as federações surgiram em 1937, no governo do presidente Getúlio Vargas, juntamente com a CLT, na qual foi determinada a sua criação em todo o território nacional, com o objetivo de discutir questões econômicas nacionais, apresentando propostas ou soluções para reduzir a dificuldade de crescimento do setor que representam. Tem como função, também, congrega e organizar os sindicatos do setor.



As décadas de 30 a 50 vivenciaram de forma mais acelerada o desenvolvimento econômico e social brasileiro. A reboque deste desenvolvimento surge um grupo sócio-econômico até então de menor importância no Brasil: os empresários industriais. Sob a liderança desta nova classe, o Brasil iniciou um movimento de migração do seu caráter semicolonial e semifeudal da sua sociedade para o de sociedade industrial, menos dependente dos grandes países industrializados (BRESSER-PEREIRA, 1963). As oportunidades surgidas no país, possibilitando investimentos lucrativos na indústria foram bem aproveitadas por empresários de visão. Como indica o autor em tela, os indivíduos em questão enquadram-se na classificação schumpeteriana do termo “empresário”, no sentido de inovadores na combinação dos fatores de produção e no processo de acumulação de capital, resultando no aumento da produtividade e possibilitando o desenvolvimento econômico.

Mais importante, entretanto, neste processo denominado por Bresser-Pereira (1963) de “revolucionário nacional” foi a mudança ideológica, que alterou os valores e crenças da sociedade brasileira. A mudança ideológica do agriculturalismo para o industrialismo é uma delas: mudar a idéia de que o Brasil era um país essencialmente agrícola foi uma bandeira defendida por estes empresários. Como classe emergente na época, precisou garantir sua sobrevivência e a eficiência de suas empresas, lutando tanto no campo econômico quanto no político.

É nesse contexto que foi fundada a Federação das Indústrias do Estado da Bahia, em 09 de abril de 1948, logo após a II Guerra Mundial, mais de dez após a determinação legal de criação de tais entidades (NASCIMENTO, 1997). Este evento foi estimulado pela Delegacia Regional do Trabalho, tendo como fundamento o artº 536 da Consolidação das Leis do Trabalho, uma vez que Federações semelhantes já existiam nos estados de Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Alagoas. Considerando-se a participação histórica da Bahia no desenvolvimento econômico do Brasil, tendo abrigado a primeira capital, causa estranheza essa acomodação dos empresários baianos na criação de uma entidade de classe empresarial, posteriormente a Alagoas e Pernambuco, por exemplo. Na Bahia do século XVI, o açúcar era o seu principal produto de exportação, assim permanecendo até o século XIX, quando perdeu competitividade para o açúcar das Antilhas, que apresentava produto de melhor qualidade e produção mais moderna. A abolição da escravatura e sua conseqüente evasão de

mão-de-obra também interferiram no decréscimo da participação dessa atividade econômica no Estado, comprometendo a produção açucareira baiana (NASCIMENTO, 1997). Segundo a autora, os estados do Rio de Janeiro e Pernambuco, entretanto, investiram em modernas técnicas de produção e aumento de escala, fortalecendo a importância dessa indústria nesses estados, com participação significativa na economia nacional exportadora. Esses fatos podem explicar, então, a vanguarda de Pernambuco na criação da sua FIEPE.

Os cinco sindicatos empresariais necessários à fundação de uma federação, em conformidade com o estabelecido pela lei, que responderam ao edital público de convocação e, devidamente autorizados pelas suas respectivas assembleias foram: o Sindicato das Indústrias do Fumo da Bahia, o Sindicato das Indústrias de Couros e Peles da Bahia, o Sindicato das Indústrias de Açúcar e Alcool da Bahia, o Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado da Bahia e o Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos Derivados do Estado da Bahia. Os grupos econômicos relacionados aos sindicatos fundadores da FIEB remetem a uma análise inicial do perfil de liderança dos empresários envolvidos na atividade sindical empresarial do setor industrial baiano, todos oriundos do setor agrícola ou agroindustrial, confirmando a análise de Bresser-Pereira (1963), organizando-se de forma coesa em uma entidade de classe.

A exposição de motivos encaminhada ao Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio destacava que seria vantajosa a criação de tal entidade no estado – a FIEB – pois “[...] possibilitaria uma melhor coordenação de interesses gerais das categorias econômicas, se estas se reunissem em órgão superior” (NASCIMENTO, 1997, p. 85). O primeiro presidente da Federação foi o industrial Augusto Viana Ribeiro dos Santos, presidente do Sindicato de Fiação e Tecelagem. O passo seguinte dado pelo então presidente foi a filiação da FIEB à Confederação Nacional da Indústria – CNI.

## **4.2 DOS LÍDERES SINDICAIS EMPRESARIAIS**

A história do desenvolvimento econômico da Bahia, fortemente centrada na agricultura e agroindústria, teve como reflexo a definição das primeiras lideranças

sindicais industriais do estado. Conforme descreve Nascimento (1997), a indústria do açúcar surgiu nos tempos do Brasil colônia, seguida da indústria da construção naval, sendo também pujante neste período a indústria da pesca da baleia que, além da carne, fornecia a matéria-prima para o fabrico de óleo, utilizado na iluminação pública e das casas.

As primeiras indústrias que se formaram após a instalação da família real no Brasil foram aquelas derivadas de matérias-primas agrícolas, a exemplo da agroindústria açucareira. A elas se seguiram as indústrias têxteis, charutos e cigarros, transformação industrial do cacau, curtumes, fábricas de sabão e velas dentre outras.

Dando seguimento ao processo de expansão industrial do estado, outros líderes visualizaram oportunidades de investimento e surgiram pequenas indústrias de perfumes, de produtos farmacêuticos e medicinais. A diversificação do setor industrial na Bahia não parou e novos investimentos foram implantados: as indústrias de papel, papelão e cortiça; as de extração do sal; as serrarias, carpintarias e marcenarias e as de fibras vegetais (descaroçamento do algodão e processamento do sisal), dando seqüência a um perfil de matriz industrial mais voltada para bens de consumo e com baixo valor agregado.

Como se observa “a expansão da incipiente indústria baiana nas suas origens surgiu de um prolongamento da agricultura pelo processamento de matéria-prima de produtos de exportação como a cana-de-açúcar, o fumo, o algodão e mais recentemente o cacau” (NASCIMENTO, 1997, p. 79). Os esforços aparentemente envidados pelos líderes industriais e políticos não foram suficientes e a indústria baiana sofreu retrocesso quando comparada às do restante do país. No estado, manteve-se estagnada e vegetativa por mais de 30 anos. Nascimento (1997) aponta como fatores que levaram a esta inércia a inexperiência dos capitalistas locais, a falta de capacidade técnica e a deficiência de mão-de-obra especializada.

A exemplo do que ainda ocorre na atualidade, Nascimento (1997) relata que era prática daquela época pleitear o apoio governamental para a instalação de novos empreendimentos industriais no estado. Entretanto, conforme a autora, inúmeras iniciativas locais foram realizadas com recursos próprios destes empreendedores, que se orgulhavam desta independência, iniciativa e capacidade de realização.

A fabricação do pão na Bahia tem registros no século XVII, mas de forma artesanal. No século XIX, com a imigração espanhola, surgem as primeiras padarias no estado, cujos empreendedores se tornaram industriais importantes e capitalizados. Estes empresários associaram à panificação a torrefação de café, fabrico de macarrão e massas alimentícias (NASCIMENTO, 1997).

Novas atividades industriais surgiram no estado, ainda no século XIX, em resposta às oportunidades criadas com a expansão da indústria, a exemplo das fundições metalúrgicas, indústrias gráficas, cerâmicas (olarias e fábricas de cal) e construção civil.

Norberto Odebrecht apud Nascimento (1997, p. 60), em palestra realizada em 1986 declarou que “[...] a humildade é a maior virtude do empresário.” (). Esta opinião é compartilhada por alguns dos líderes empresariais participantes da pesquisa realizada no escopo deste trabalho. Odebrecht também cita o relacionamento pessoal e a confiança (credibilidade) como exemplo de habilidades igualmente importantes na formação de grandes líderes.

Nascimento (1997) não desqualifica a gestão do presidente da FIEB Jaime Villas Boas Filho, que assumiu seu mandato em 1964 e que atuou voltado para a organização administrativa da entidade, justificando seus atos pela situação política da época. Entretanto, o teor do texto da autora, que enfatiza uma atuação introspectiva, referindo-se a uma revolução administrativa na FIEB, permite concluir que este presidente não foi admirado por seus pares no mesmo patamar que os demais ocupantes do cargo, o que corrobora Smith (1994), que traz a dicotomia do poder e da admiração pelos pares, Bennis (1996), que enfatiza o pensamento estratégico e o carisma como importantes habilidades de liderança e Motta (2001), que associa liderança à idéia de desempenho de grandes personalidades da história.

A eleição que se sucedeu a este mandato enfatizou a luta pelo poder em detrimento dos interesses da Federação, quando dois grupos disputaram a presidência da entidade. Esta situação valida a ótica de Morgan (1996), quando discorre sobre o poder e seus conflitos e Srour (1998), que relaciona o poder à liderança.

Vale ressaltar que Nascimento (1997) não considera sem importância uma atuação de caráter gerencial de um líder, quando relata uma nova reforma estrutural da FIEB ocorrida durante a gestão de Jaime Villas Boas Filho, de 1964 a 1966,

enfatizando a importância do feito para a garantia do bom desempenho das tarefas propostas. O que chama a atenção no relato da historiadora é o destaque que dá às demais realizações estratégicas do presidente em questão, a exemplo de um convênio da FIEB com a SUDENE e o BNB; a realização de uma missão econômica de líderes baianos à região Sul do país; realização de um encontro de investidores na Bahia, dentre outros, evidenciando que a gerência está implícita na liderança, mas que o líder deve possuir um conjunto de habilidades mais amplo para ser reconhecido como tal. Este registro confirma a teoria de vários autores de liderança que enfatizam a importância de algumas habilidades essenciais no líder, tais como carisma, visão, pensamento estratégico, capacidade de relacionamento, assim como o reconhecimento deste carisma pelos liderados. A garantia do sucesso da gestão pode ser alcançada pelo líder através da composição de uma equipe técnica de qualidade, conforme relato de Nascimento (1997). A formação de equipes é uma importante habilidade de liderança, conceito compartilhado tanto por Klemp Jr (1999) quanto por Bennis (1996).

No período que compreendeu os anos de 1964 a 1985, a atividade sindical (tanto de trabalhadores quanto empresarial) foi podada e fortemente controlada pelo governo federal (NASCIMENTO, 1997). Em 1988 o então presidente da FIEB, Orlando Moscozo, apoiado pelo regime democrático brasileiro, exortava os líderes dos sindicatos empresariais industriais a consolidar sua atuação, através do seu fortalecimento e melhoria de receita obtida através da associação de novas empresas. O objetivo maior, enfatizava o líder da FIEB, era a defesa dos interesses da indústria que “[...] deveriam se orientar por uma visão maior, mantendo condições condignas para o trabalhador dentro da realidade do mercado de trabalho e de sua função social.” (NASCIMENTO, 1997, p. 174). A autora em questão ainda relata a criação de inúmeros projetos e programas, durante a gestão desse líder da FIEB. Tais iniciativas tinham como objetivo compensar a ausência de uma ação estruturada e correta por parte do governo federal, apoiando assim as pequenas e médias empresas, inseridas num ambiente de dificuldades conjunturais de ordem econômica, que cerceava o seu crescimento.

Nascimento (1997) relata, também, um novo ciclo de liderança na FIEB, com a posse do presidente José de Freitas Mascarenhas. Oriundo da petroquímica, este presidente realiza uma nova reestruturação administrativa na Federação, além de definir uma nova visão estratégica.

Um ponto importante abordado por Autry (1994) e presente na história dos líderes sindicais empresariais estudados através do relato de Nascimento (1997) é a experiência proporcionada pelo trabalho voluntário, quando o empresário disponibiliza o seu tempo a serviço da comunidade empresarial que representa. Vale considerar que o voluntariado em questão não pode ser confundido com filantropia, pois a construção do bem comum, realizada pelo presidente do sindicato, é também, a construção do bem individual (pessoal) desse empresário. “Se como gerente, você acha que é muito difícil obter resultados trabalhando com pessoas sobre as quais você exerce alguma autoridade, imagine obter resultados trabalhando com pessoas *sobre as quais você não tem autoridade alguma*” (AUTRY, 1994, p. 28, grifo do autor). Vivenciar esta experiência é um grande aprendizado, que implica em exercitar habilidades de liderança tais como persuasão, trabalho em equipe, obtendo os melhores resultados deste grupo que tem objetivos comuns.

#### **4.3 DISCUTINDO OS RESULTADOS**

Nesse subitem serão analisados os dados da pesquisa empírica, realizada através do instrumento de coleta de dados, onde os presidentes dos sindicatos empresariais da FIEB foram instados a informar, sob a sua perspectiva, quais as habilidades de liderança são desejadas pelo grupo.

Nas avaliações das respostas obtidas através das 20 (vinte) entrevistas realizadas, observou-se a mesma tendência de classificação das habilidades, quer na questão relativa ao grau de importância atribuído às diversas habilidades de liderança listadas, quer na questão que solicita a indicação daquelas consideradas essenciais pelos presidentes dos sindicatos empresariais.

Os participantes também foram solicitados a indicar outras habilidades, além daquelas apresentadas no instrumento de coleta de dados, o que ocorreu em poucas situações.

Por fim, o exercício de indicação de habilidades que configurassem a figura do “bom líder” permitiu a construção de um Mapa de Identidade.

### 4.3.1 O Bom Líder sob a Ótica dos Entrevistados

Na última questão do instrumento de coleta de dados, aplicado ao grupo de líderes entrevistados, solicitava-se a indicação de três habilidades de liderança que retratassem o “bom líder”. Foram apresentadas 32 respostas que, após uma análise, definiram as categorias ordenadas pela sua maior frequência. O resultado deste exercício permitiu a construção de um Mapa de Identidade, conforme demonstrado na Figura 3.

A percepção dos entrevistados para o perfil de um bom líder confirma parcialmente o pressuposto deste trabalho, quando se estabeleceu que as habilidades de Carisma, Capacidade de Relacionamento, Constância e Visão / Sonho são consideradas como muito importantes para o exercício da liderança em sindicatos empresariais. Embora a “constância” não tenha sido indicada pelos líderes empresariais entrevistados, as outras três habilidades, presentes em 40% das respostas apresentadas a esta questão – retrato de um bom líder – reforçam o grau de importância das mesmas, na opinião dos entrevistados.

A análise do mapa, composto a partir das habilidades indicadas pelos entrevistados, permite realizar algumas inferências quanto ao perfil de liderança desejado.

Logo, pode-se concluir que o líder ideal, segundo a ótica dos entrevistados deve ser capaz de perseguir um sonho / visão, interagindo com imparcialidade e humildade com os demais empresários integrantes do sindicato e, com isto, reforçando seu *network*. O exercício de uma liderança carismática, baseada no bom exemplo que passa para os seus pares, com confiabilidade e seriedade, implica em comportamentos éticos, pautados em sinceridade, competência e caráter. O líder desejado deve ser capaz, ainda, de saber equilibrar as habilidades subjacentes ao bom relacionamento com a energia requerida na tomada de decisão. O que se espera é que este indivíduo tenha iniciativa e não titubeie a decidir com discernimento.

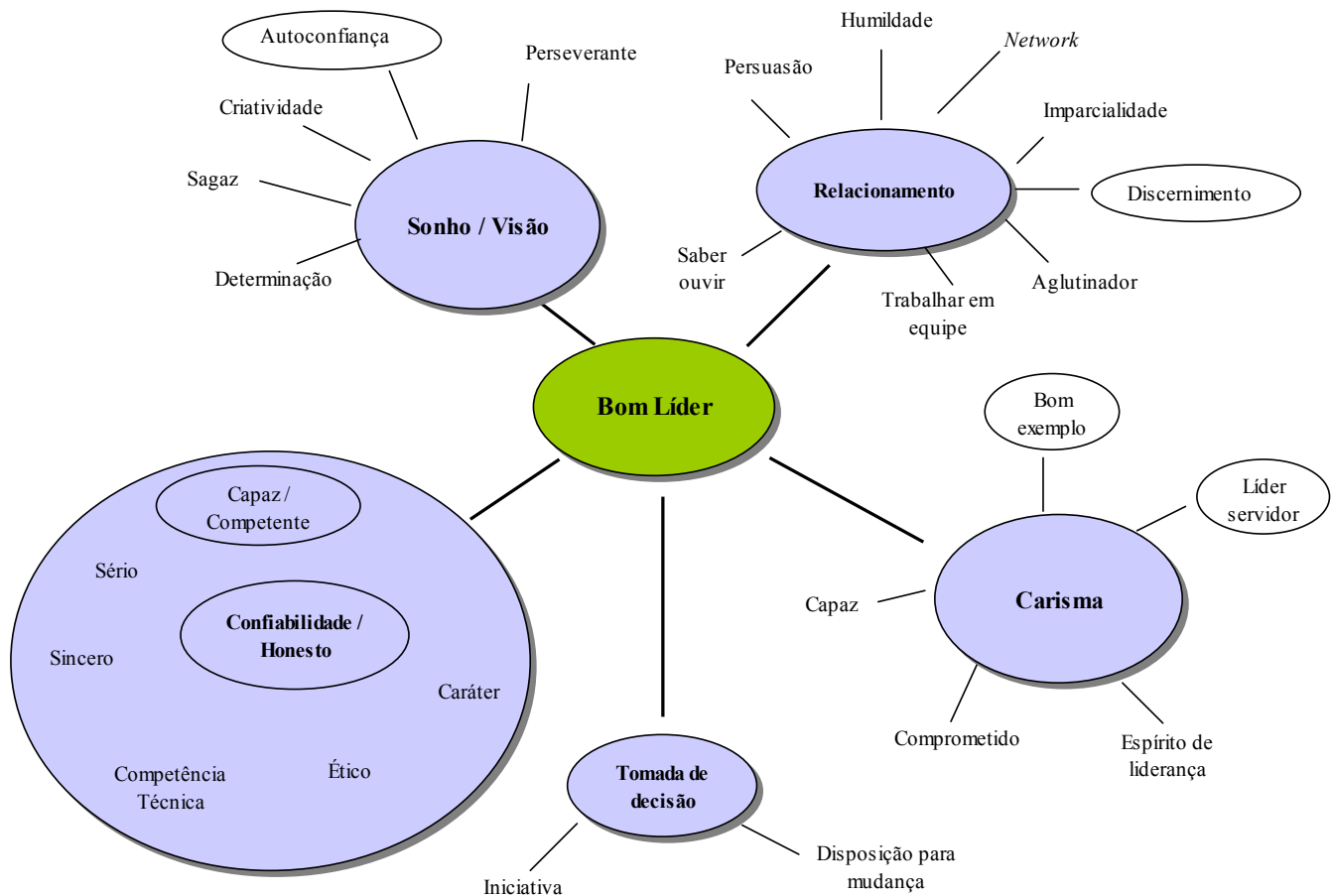


Figura 3 – Mapa de Identidade do Bom Líder  
Fonte: O autor

Este perfil de liderança requer algumas habilidades de caráter que, como já dito anteriormente, vêm da formação do indivíduo, suas experiências de infância, seu aprendizado profissional e pessoal e os mecanismos que utilizou para avaliar seus erros e acertos. Tais habilidades não podem ser desenvolvidas em treinamentos tradicionais, conforme indicado por Bennis (1996), mas sim pela educação.

Bennis (1996) traz a idéia de que os líderes são indivíduos voltados fortemente para resultados. Para o grupo entrevistado, esta competência isoladamente não basta, é preciso que esteja associada a valores morais e éticos fortes. Esses valores formam a base para construção do processo de tomada de decisão, a partir do discernimento.

O desenho do perfil do líder ideal apontado pelo grupo converge para os principais atributos de liderança identificados por Klemp Jr (1999) em pesquisa realizada junto a 62 grandes empresas mundiais onde, 77% das empresas pesquisadas pelo autor apontaram a ética, a integridade e a sinceridade como atributos principais, conforme descrito no Quadro 4. A esses atributos seguiram-se a



capacidade de realização, a habilidade de lidar com pessoas e a orientação para o aprendizado. À exceção deste último atributo, os resultados obtidos junto aos líderes empresariais entrevistados neste trabalho estão muito próximos daqueles obtidos na pesquisa de Klemp Jr (1999).

O Sonho / Visão, assim como o Carisma ganham projeção no desenho do “bom líder”, sinalizando um anseio dos entrevistados para o surgimento de novas lideranças que sejam capazes de atuar de forma decisiva no cenário industrial, conforme o estudo histórico da FIEB realizado por Nascimento (1997). Não obstante, a preocupação com o estabelecimento de *network*, a confiabilidade e a capacidade de tomar decisões também estão presentes neste perfil de liderança indicado pelos entrevistados.

Quando solicitados a indicar as três habilidades que viessem a sua mente e que retratassem o bom líder, os entrevistados formularam uma série de respostas que, após análise, foram inter-relacionadas, sendo definidas, no caso específico, como subjacentes à Visão / Sonho: a Determinação, a Sagacidade, a Criatividade, a Autoconfiança e a Perseverança. A Paixão, relacionada por Bennis (1996) como importante habilidade de liderança remete aos conceitos de determinação e perseverança, indicados pelos líderes entrevistados.

Um ponto importante a destacar na relação de habilidades que subsidiaram a construção do Mapa de Identidade – que identifica os conceitos que as pessoas recuperam para estruturar a sua compreensão de um problema, como explica Bastos (2004) – é a presença evidente do poder. Considerando que a estrutura organizacional dos sindicatos empresariais pode ser classificada, tendo como base às diversas naturezas do exercício do poder (MORGAN, 1996), como uma democracia representativa, a Capacidade de Relacionamento, presente no mapa, é a representação do exercício do poder no ambiente dos sindicatos empresariais. Os líderes desses sindicatos são eleitos por seus pares, por tempo determinado, e são designados a agir em nome daqueles a quem representam. Assim sendo, o poder que possuem, ainda que de direito, é relativo, classificado como poder relacional, de influência horizontal, sendo necessário para exercê-lo ser humilde, saber negociar, persuadir, ser tolerante. Mesmo nas situações de compreensão e solução de conflitos o líder exerce seu poder de forma relativa, através de outras estratégias e não pela autoridade.

### 4.3.2 As Habilidades de Liderança dos Presidentes dos Sindicatos Empresariais por Grau de Importância

Os resultados obtidos confirmam o pressuposto deste trabalho, que indicava que: “As habilidades carisma, capacidade de relacionamento, constância e visão seriam consideradas como muito importantes para o exercício da liderança em sindicatos empresariais, sob a ótica dos entrevistados”.

Na tabulação dos dados relativos à primeira questão – que solicitava dos líderes a classificação das habilidades indicadas por grau de importância – obteve-se a seguinte classificação nas primeiras quatro posições, e pontuações subseqüentes, conforme apresentado no Gráfico 1.

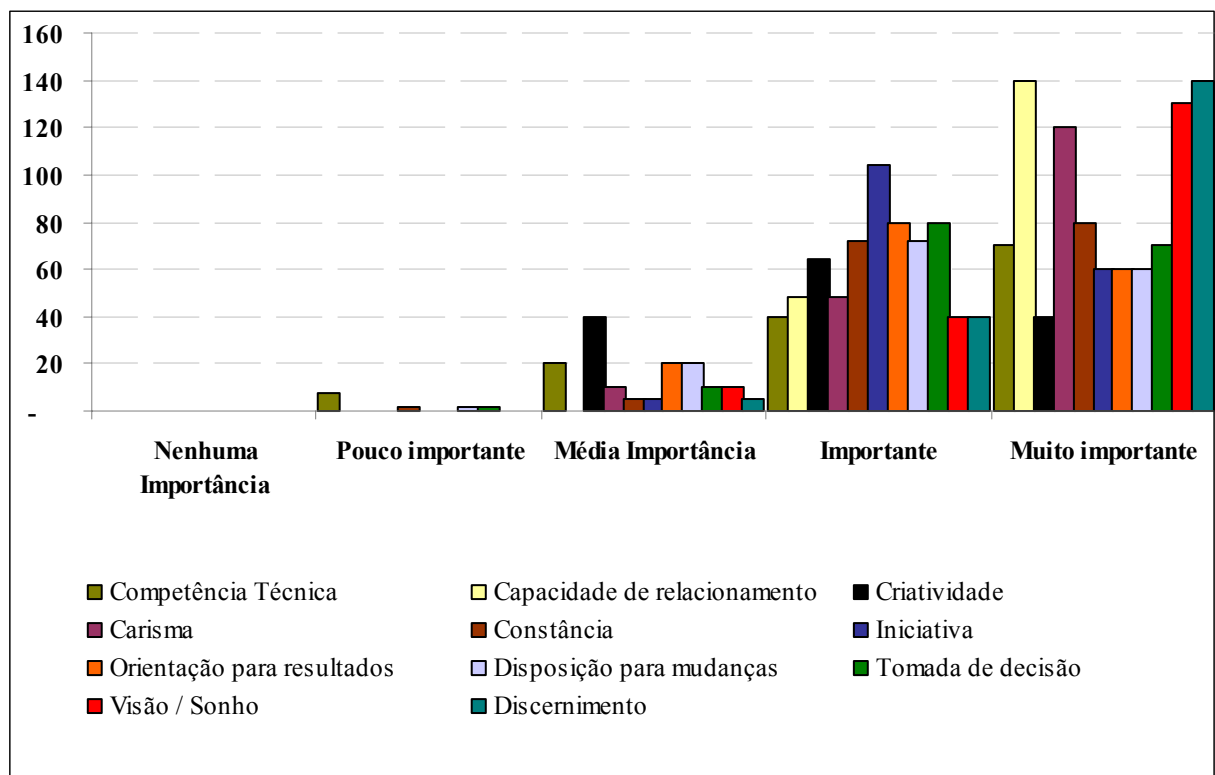


Gráfico 1: Habilidades por Grau de Importância  
Fonte: O autor

Grau de Importância das Habilidades conforme indicado pelos líderes:

- Capacidade de relacionamento e Discernimento – 140 pontos cada;
- Visão / Sonho – 130 pontos;
- Carisma – 120 pontos;
- Constância – 80 pontos.

A partir da 5ª posição algumas habilidades foram classificadas pela mesma ordem de importância:

- a) Tomada de decisão – 70 pontos;
- b) Competência técnica – 70 pontos;
- c) Iniciativa – 60 pontos;
- d) Orientação para resultados – 60 pontos;
- e) Disposição para mudanças – 60 pontos;
- f) Criatividade – 40 pontos.

As principais habilidades de liderança, tendo como base a ótica dos presidentes dos sindicatos entrevistados, confirmam, em sua maioria, aquelas indicadas pela literatura sobre liderança.

#### a) Capacidade de Relacionamento

A Capacidade de Relacionamento é a primeira habilidade buscada num líder de sindicatos empresariais pelo grupo pesquisado, quando foi considerada “muito importante” por 70% dos entrevistados e “importante” por 30% deles (ver Gráfico 2), ou seja, a totalidade dos entrevistados indica esta habilidade como fundamental para a atuação de um líder empresarial.

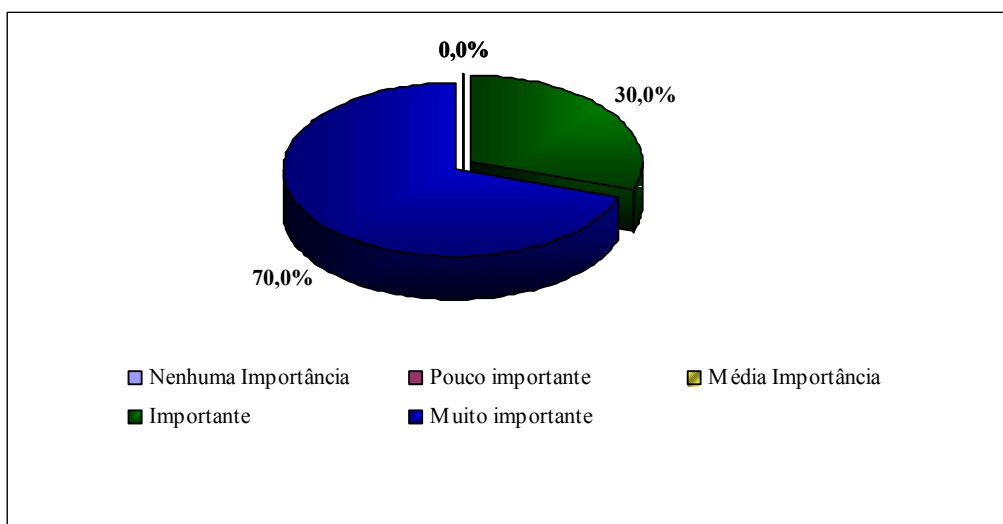


Gráfico 2: Capacidade de Relacionamento  
Fonte: O autor

Além da visão dos entrevistados, é considerado por Bennis (1996) um importante atributo de liderança e por Klemp Jr (1999), no seu modelo de liderança eficaz, como uma das práticas necessárias. Tendo como habilidades subjacentes (a

partir do mapa de identidade apresentado anteriormente) a Persuasão, a Humildade, a Imparcialidade, a Capacidade de Saber Ouvir, de Trabalhar em Equipe, o espírito Aglutinador e o Discernimento, a Capacidade de Relacionamento é, de fato, bastante requisitada no exercício da liderança em ambientes de sindicatos de um modo geral, bem como em outras atividades voluntárias, constituindo-se na base sobre a qual se constrói o *network* necessário para o exercício da liderança sindical empresarial. Essa habilidade também remete ao conceito de representação de Smith (1994).

No exercício da atividade de liderança empresarial a habilidade em análise está relacionada ao conceito de poder relacional. Muito embora tenha sido indicado por seus pares para representá-los (poder de representação), esta condição não transmite ao líder sindical a autoridade vertical presente no ambiente das empresas, sendo necessário, então, o uso do convencimento, da persuasão e das ações de influência para alcance dos seus objetivos.

### b) Discernimento

Sob a ótica de 95% dos líderes entrevistados, o Discernimento foi apontado como a segunda habilidade mais importante, conforme demonstrado no Gráfico 3. Considerando-se que esta é uma habilidade subjacente à Capacidade de Relacionamento, as respostas dos líderes sinalizam a preocupação com a prática da prudência, definição de critérios e avaliações prévias como base importante para as boas inter-relações que ocorrem no ambiente dos sindicatos.

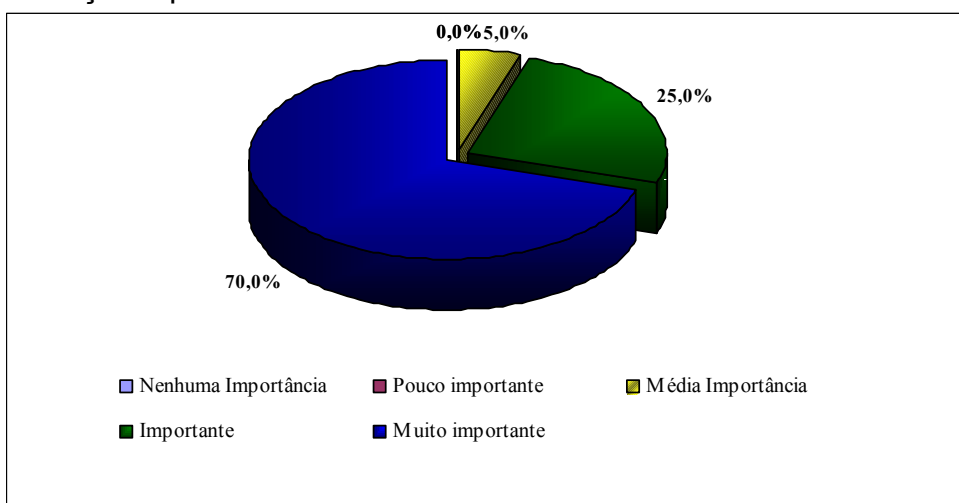


Gráfico 3: Discernimento  
Fonte: O autor

De modo geral, o grupo de habilidades mais valorizadas pelo grupo englobou aquelas relacionadas ao caráter e aos valores pessoais do líder, como é o caso do discernimento. Não é, portanto, uma habilidade que se aprenda em um curso ou com possibilidade de desenvolvimento num curto espaço de tempo. A formação do indivíduo, a sua experiência de vida e a forma como lida com as suas emoções e a dos outros resultam na forma como o líder exercita o Discernimento e, também, a Capacidade de Relacionamento.

O desenvolvimento do indivíduo está pautado nas suas experiências de infância, seus sucessos e fracassos, a leitura das críticas e elogios recebidos, fundamentando o seu sentimento de confiança e a sua necessidade de realização. O reforço a esta co-relação entre o exercício da liderança e o caráter do indivíduo que ocupa esta posição vem de Gaulejac (2006), quando enfatiza que a visão de mundo do indivíduo, assim como o seu sistema de crenças e valores é mais importante do que ferramentas de gestão. O grupo confirmou a percepção dos teóricos, quando indicou o Discernimento como a segunda habilidade mais importante no perfil de um líder.

O conceito apresentado por Smith (1994), referente à ambigüidade de papéis do líder, destacando-se a administração de conflitos, reforça a importância do Discernimento no exercício da liderança.

### **c) Visão / Sonho**

No ambiente dos sindicatos empresariais, essa habilidade apresenta-se com alto grau de importância sob a ótica de 90% dos líderes empresariais. Como confirmação dessa valorização, dentre os entrevistados, 65% apontou essa habilidade como “muito importante” e 35% como “importante” (ver Gráfico 4).

Ao ser conduzido a essa função por seus pares, está implícita nesta escolha a expectativa dos demais empresários pelo exercício, por parte do líder, dessa habilidade. A formulação de uma visão pelo líder eficaz é o seu diferencial, já que o mesmo tem a capacidade de enxergar o contexto sob uma ótica diferente dos demais. Este resultado apresenta-se bastante convergente com a importância que os teóricos de liderança definem para esta habilidade, considerada por alguns como o ponto central da liderança.

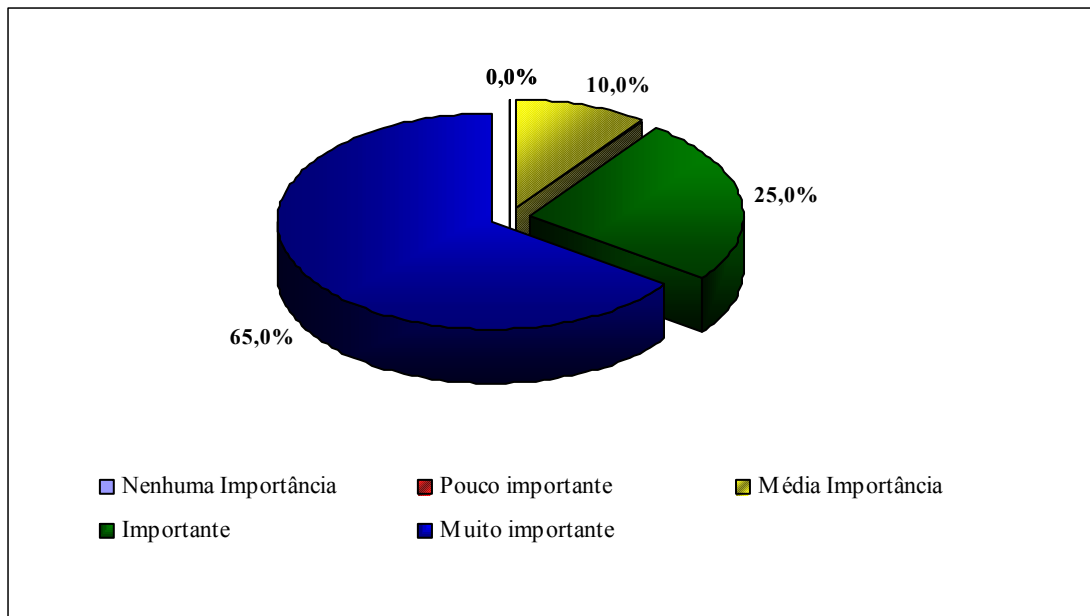


Gráfico 4: Visão / Sonho  
Fonte: O autor

Na teoria da Nova Liderança, especificamente da liderança transformacional, os autores enfatizaram a importância da fusão das aspirações de líderes e seus pares, ressaltando que tal resultado somente é alcançado por um líder que tenha a capacidade de articular uma visão. Muito embora o exercício da liderança em ambientes sindicais requeira um desprendimento, uma habilidade de aglutinar os diferentes objetivos presentes no grupo é importante que o presidente do sindicato tenha uma clareza dos seus propósitos e que sejam desafiadores.

Esta opinião é compartilhada por Bennis (1996), que considera como ingrediente essencial e básico de liderança a visão maior, ou seja, a clareza evidenciada pelo líder daquilo que deseja fazer, seja no campo pessoal, seja no campo profissional. Bryman (2004) também considera a visão como ponto central da liderança, ao conceituar o líder como alguém que é capaz de definir a realidade organizacional (considerando-se o sindicato como uma forma de organização) a partir da articulação de uma visão. Smith (1994), assim como Schein (1985) relacionam a visão ao carisma. Ansoff (1993), ao definir o arquétipo líder, também aponta a visão como um elemento importante da sua composição. Motta (2001) concorda com a importância da visão para o exercício da liderança, acrescentando que deve estar associada a uma orientação para o futuro.

Entretanto, não basta para o líder ter clareza dos seus objetivos, de onde deseja chegar. Tão importante quanto à capacidade de elaborar esta visão, segundo Bennis (1996) é a de transmiti-la aos seus liderados, opinião corroborada por Klemp Jr (1999) que considera a capacidade de orientar a visão como uma importante prática de liderança. Desta maneira, além de ser capaz de formular uma visão, o líder também deve ser capaz de transmiti-la aos seus liderados, através da persuasão. Em muitas situações a habilidade da constância também será exercida, exigindo do líder a utilização de diferentes estratégias que possibilitem o alcance dos seus propósitos.

Vale neste momento uma reflexão sobre o alerta de Bennis (1996) para o perigo da ênfase isolada de qualquer habilidade de liderança, posto que este exercício envolva a coexistência quase perfeita de três habilidades: a competência, a visão e a virtude. Alerta que a virtude, dissociada da visão e do conhecimento gera ideólogos e, em contrapartida, a visão sem virtude e conhecimento, gera demagogos. Indicando a necessidade de ser capaz (4% dos entrevistados) como uma habilidade do bom líder, os entrevistados sinalizam a importância da prática em detrimento do discurso que, quando vazio, gera as lideranças demagogas. Os líderes entrevistados apontaram a ética (2% dos entrevistados) e a competência (4% dos entrevistados) como uma habilidade pertinente ao bom líder, reforçando mais uma vez a sua preocupação em não incorrer na demagogia.

#### **d) Carisma**

O Carisma foi uma habilidade bastante pontuada pelo grupo, com 90% de importância, conforme evidenciado no Gráfico 5, indicando que para atuar com eficácia como líder empresarial num sindicato, ela deve estar presente no perfil do empresário eleito para a função.

A indicação é coerente com o pensamento dos teóricos de liderança e, também, convergente com o objeto de estudo em tela. Entretanto, assim como outras habilidades descritas anteriormente, relacionadas ao caráter e aos valores pessoais do líder, o Carisma não é objeto de ensino em treinamentos.

Considerada por Weber (1992) como um dote sobrenatural, classificada como misteriosa por Schein (1985), esta habilidade requer, entretanto, reconhecimento da mesma pelos liderados, para que a liderança seja validada (SMITH, 1994). É

importante reconhecer a diferença entre os detentores de poder e os carismáticos: no segundo caso, a capacidade de influenciar pessoas, a persuasão, é a competência do líder.

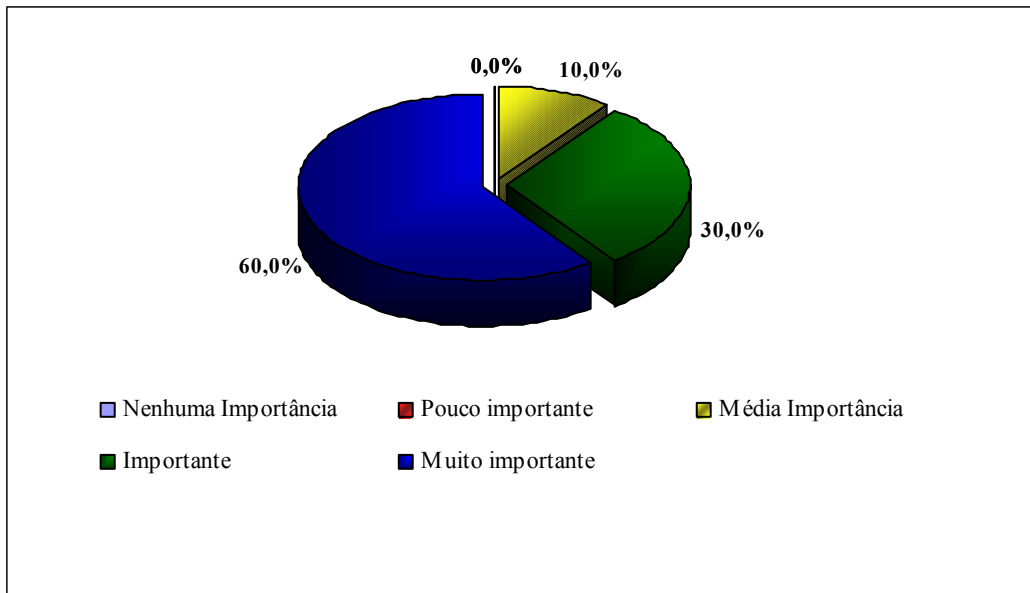


Gráfico 5: Carisma  
Fonte: O autor

É oportuna a discussão, neste momento, da forma de desenvolvimento desta habilidade num líder. Bennis (1996) defende que não é uma característica inata, porém seu desenvolvimento somente será alcançado pela transformação do indivíduo. Os cursos tradicionais oferecidos até então não são capazes de alcançar esta transformação desejada, posto que somente a educação possibilite este resultado.

A resposta dos líderes entrevistados ao conceito de um bom líder evidencia outros comportamentos necessários para o Carisma, tais como ser Comprometido, ser Capaz, dar o Bom Exemplo, ser um Líder Servidor. De fato ser um modelo para os liderados é um dos componentes do Carisma. Através das suas atitudes e exemplos, o líder influencia e molda o grupo, transmitindo aos demais as suas idéias, visões, estabelecendo a cultura que irá conduzir a organização. O líder carismático reflete uma imagem confiável aos seus liderados, o que o confirma nesta posição.



### e) Constância

A Constância, no que se refere ao grau de importância, foi indicada como “muito importante” por 40% dos líderes entrevistados e como “importante” por 45% dos integrantes desse grupo, conforme apresentado no Gráfico 6 (total de 85% dos participantes). A liderança empresarial no sindicato é por tempo determinado. Assim sendo, para garantir o alcance dos seus objetivos, o líder empresarial deve exercer essa habilidade, sendo persistente nos seus propósitos ou alternando estratégias a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos no prazo que dispõe durante o exercício do seu mandato.

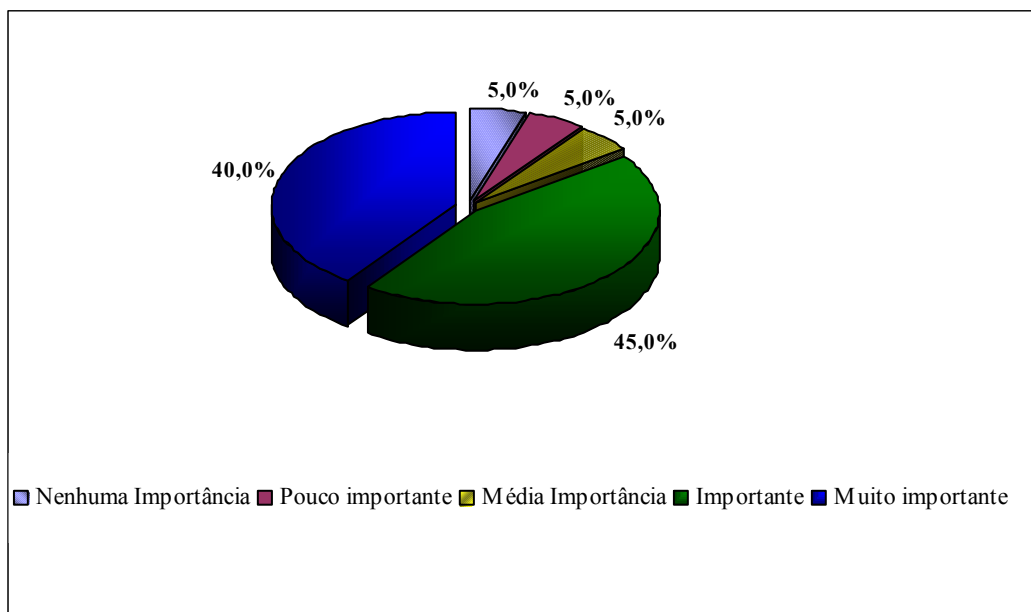


Gráfico 6: Constância  
Fonte: O autor

Além disso, a Constância é imprescindível para o alcance de uma visão maior do líder. Diferente da teimosia, onde as mesmas estratégias são repetidas sem avaliação do erro, a constância é a capacidade de refazer a estratégia, a partir dos enganos cometidos, sempre com foco no alcance do sonho ou visão de futuro. Nesta situação o líder deve ser humilde para reconhecer o insucesso sem, todavia, perder a paixão, a determinação, sendo criativo para fundamentar a sua constância de propósitos.

### f) Tomada de Decisão

A Tomada de Decisão foi considerada como “muito importante” por 35% dos participantes entrevistados e como “importante” por 50% deles, conforme representado no Gráfico 7.

A menor importância dada a esta habilidade, relacionada à capacidade de correr riscos ou colocar-se em situações de desafio moderado pode ser explicada pela característica do exercício da liderança em sindicatos empresariais. Enquanto no ambiente organizacional da empresa esta é uma habilidade mais requerida, uma vez que o líder detém autonomia de poder para tomar decisões, no ambiente sindical esta habilidade é compartilhada com seus pares. O objetivo maior da associação é a defesa dos objetivos comuns e a tomada de decisão é realizada, dessa forma, por todos.

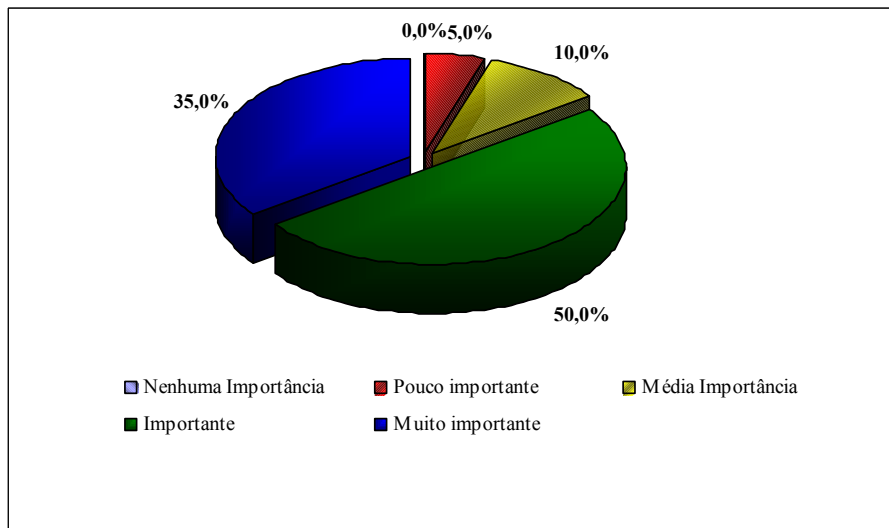


Gráfico 7: Tomada de Decisão  
Fonte: O autor

### g) Competência Técnica

A maioria dos líderes, durante a realização das entrevistas, expressava a opinião de que esta é uma habilidade inerente ao desempenho da liderança nas empresas, mas não tão importante na atuação da liderança sindical empresarial. Os resultados demonstrados no Gráfico 8 confirmam os relatos verbais, quando se observa que apenas 60% dos entrevistados valoriza essa habilidade no desempenho da liderança sindical empresarial.

Essa habilidade remete a uma característica tática. O líder sindical da atualidade pode e deve delegar algumas atividades gerenciais e operacionais a executivos e técnicos, concentrando suas atividades numa esfera mais estratégica, o que justifica a opinião dos líderes entrevistados quanto ao grau de importância da Competência Técnica.

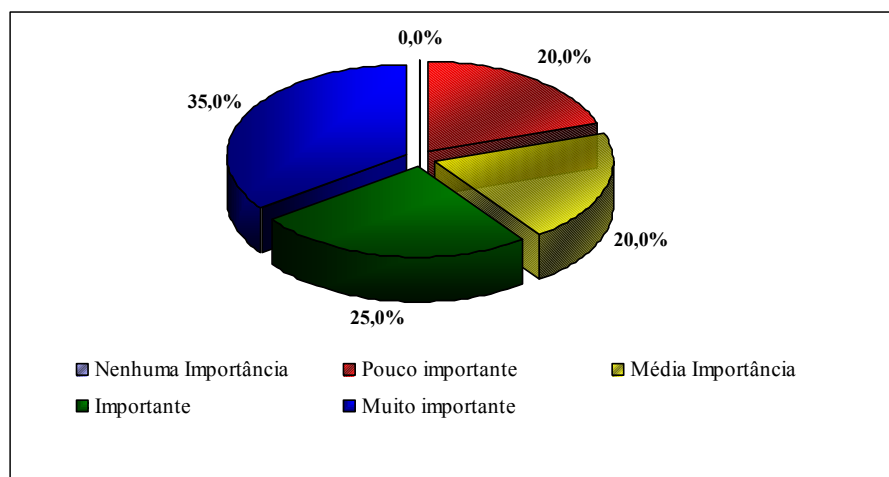


Gráfico 8: Competência Técnica  
Fonte: O autor

#### h) Iniciativa e Disposição para Mudanças

A Iniciativa e a Disposição para Mudanças foram pontuadas como “muito importante” por apenas 30% dos presidentes de sindicatos empresariais entrevistados, sob a alegação de que, atuando como presidentes dos sindicatos, priorizam o atendimento dos objetivos comuns, não considerando prioritárias, portanto, as habilidades supracitadas (ver Gráficos 9 e 10).

Vale destacar que o resultado alcançado na pesquisa contradiz a literatura de liderança, que enfatiza sim a importância dessas habilidades. Mesmo considerando que como presidentes dos sindicatos empresariais os líderes estejam representando outros empresários junto aos poderes públicos, a FIEB, em negociações salariais, entre outros, a Iniciativa e a Disposição para Mudança deveriam ocorrer.

Fortalecendo este conceito de pró-atividade, sabe-se que os sindicatos dos trabalhadores, por exemplo, oferecem serviços de qualificação para a sua categoria (cursos de informática, *telemarketing*, comportamento em entrevistas de emprego, entre outros), visando à inserção de desempregados no mercado de trabalho. Em alguns estados, a exemplo do Rio de Janeiro, Santa Catarina e Pernambuco a

atuação dos sindicatos empresariais envolve ações que extrapolam aquelas descritas anteriormente (negociação sindical, relacionamentos institucionais). Atualmente está em início na FIEB o projeto COOPERAR, voltado a modernizar os sindicatos empresariais na sua gestão, assim como qualificar as empresas associadas, visando melhorar a competitividade das mesmas.

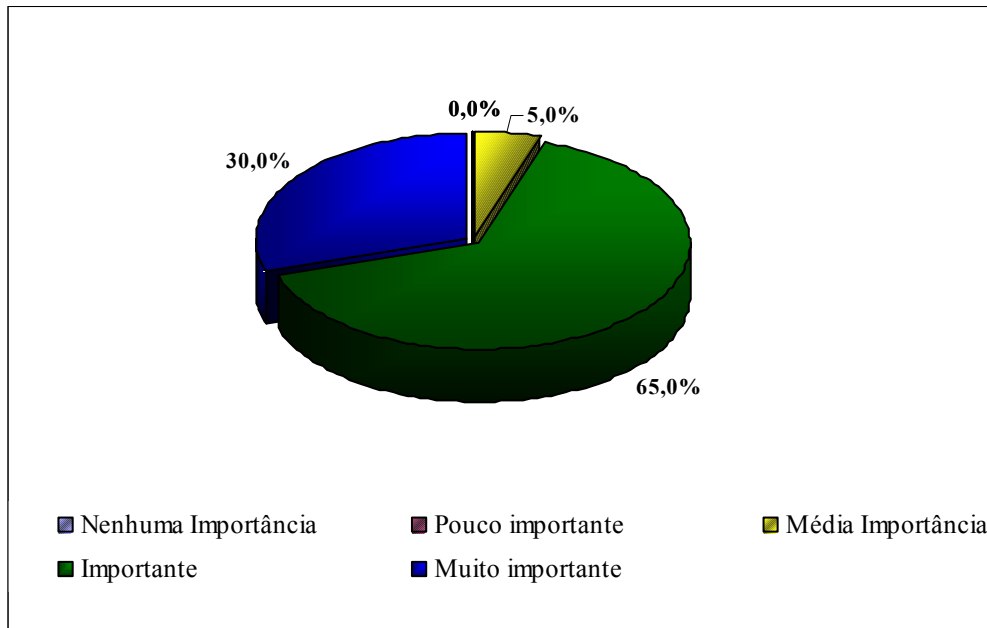


Gráfico 9: Iniciativa  
Fonte: O autor

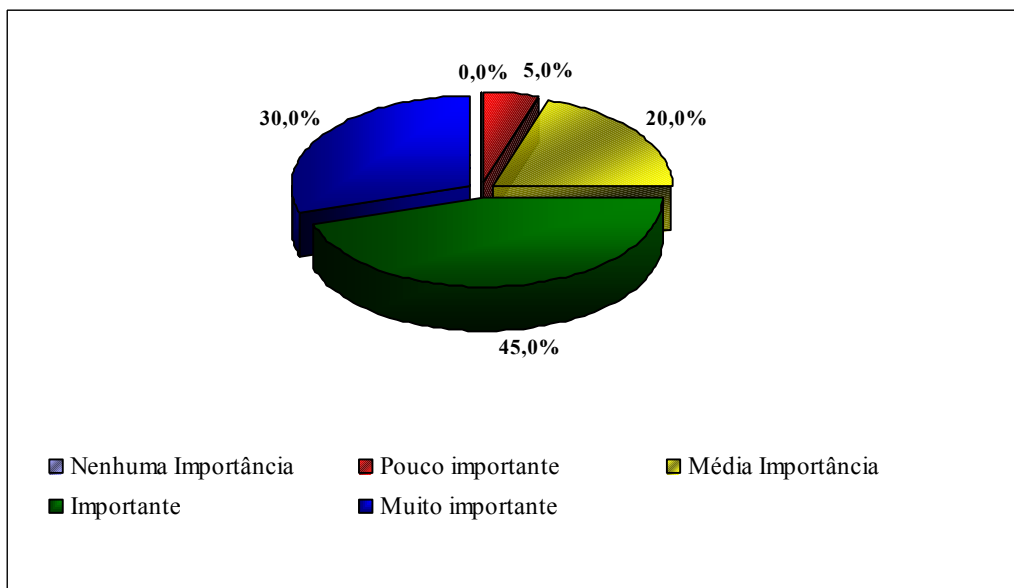


Gráfico 10: Disposição para Mudanças  
Fonte: O autor

### i) Orientação para Resultados

A habilidade em análise foi considerada como “muito importante” por apenas 30% dos presidentes de sindicatos participantes do estudo realizado, conforme demonstrado no Gráfico 11. Como sua descrição no instrumento de coleta de dados enfatiza o estabelecimento de metas e objetivos que são desafiadores, porém de significado pessoal, a ponderação dos entrevistados foi baixa, reforçando o conceito de que os objetivos dos sindicatos, enquanto associações de defesa dos interesses de uma categoria devem ser maiores do que os objetivos e metas individuais dos seus integrantes.

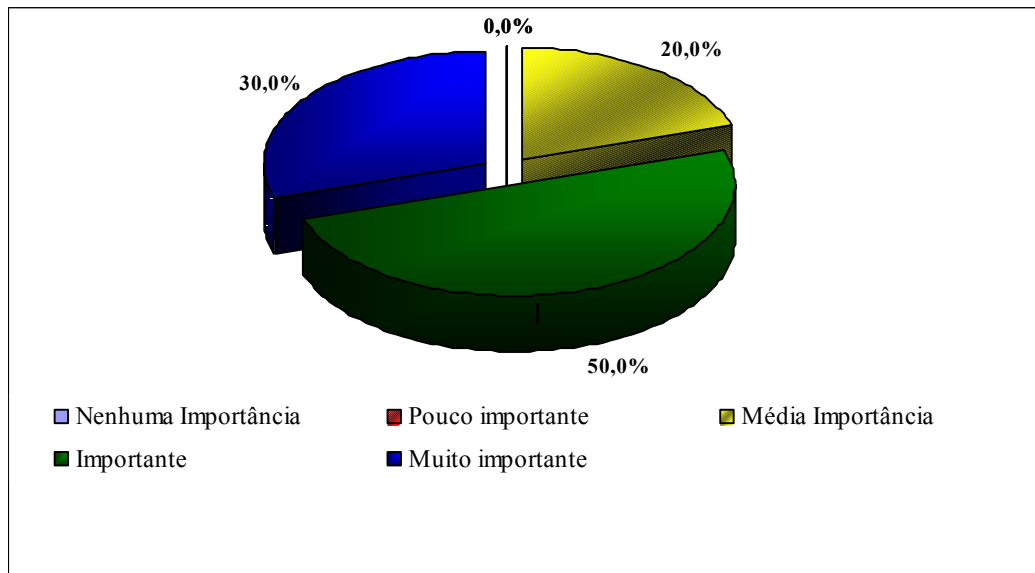


Gráfico 11: Orientação para Resultados  
Fonte: O autor

### j) Criatividade

A última das habilidades pontuadas pelos entrevistados alcançou uma avaliação de muita importância por 20% dos líderes (ver Gráfico 12).

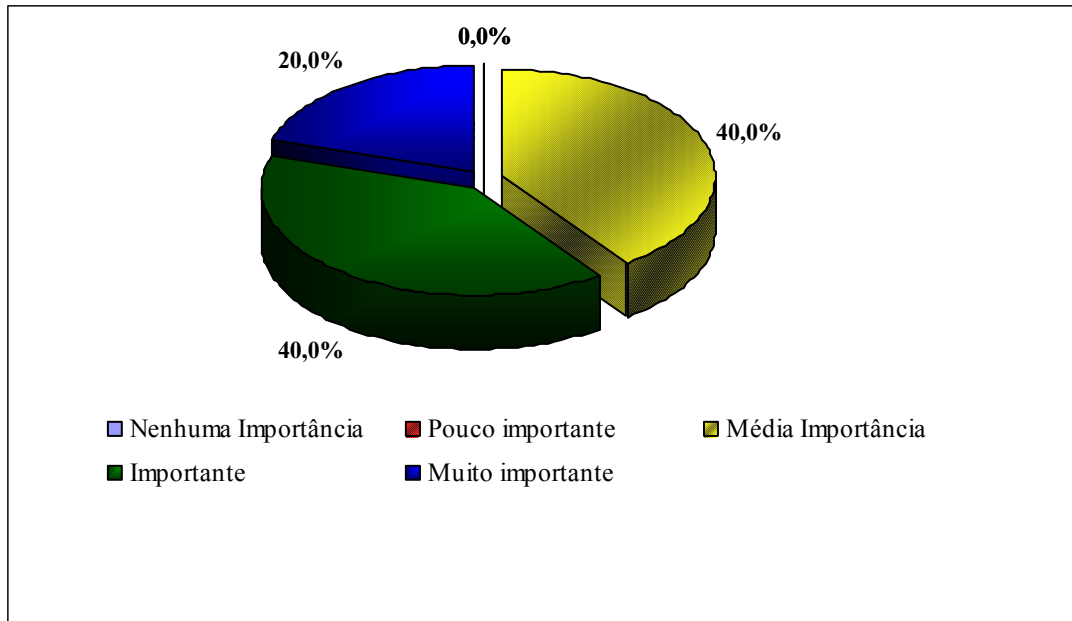


Gráfico 12: Criatividade  
Fonte: O autor

Inferese que esse resultado decorreu da descrição contida no instrumento de coleta de dados. Vista como uma habilidade indispensável para inovar, também foi considerada pelos líderes participantes como mais relacionada à atuação em empresas do que em ambientes associativos, como os sindicatos.

Vale ressaltar que, embora o grupo haja sido instado a estabelecer grau de importância para as diversas habilidades de liderança, as respostas apresentadas deixam claro, através das interfaces observadas que nenhuma delas, isoladamente, forma o líder.

#### 4.3.3 As Habilidades Essenciais de Liderança

A classificação verificada para as habilidades essenciais apresentou situação semelhante àquela do grau de importância, quando mais de uma habilidade recebeu a mesma indicação, conforme visualizado no Gráfico 13, com as pontuações que se seguem:

- a) Capacidade de relacionamento – 12 indicações;
- b) Competência Técnica – 8 indicações;

- c) Discernimento – 7 indicações;
- d) Visão / Sonho – 7 indicações;
- e) Carisma – 6 indicações;
- f) Constância – 5 indicações;
- g) Tomada de decisão – 5 indicações;
- h) Iniciativa – 4 indicações;
- i) Orientação para Resultados – 3 indicações;
- j) Criatividade – 2 indicações;
- k) Disposição para Mudanças – 1 indicação.

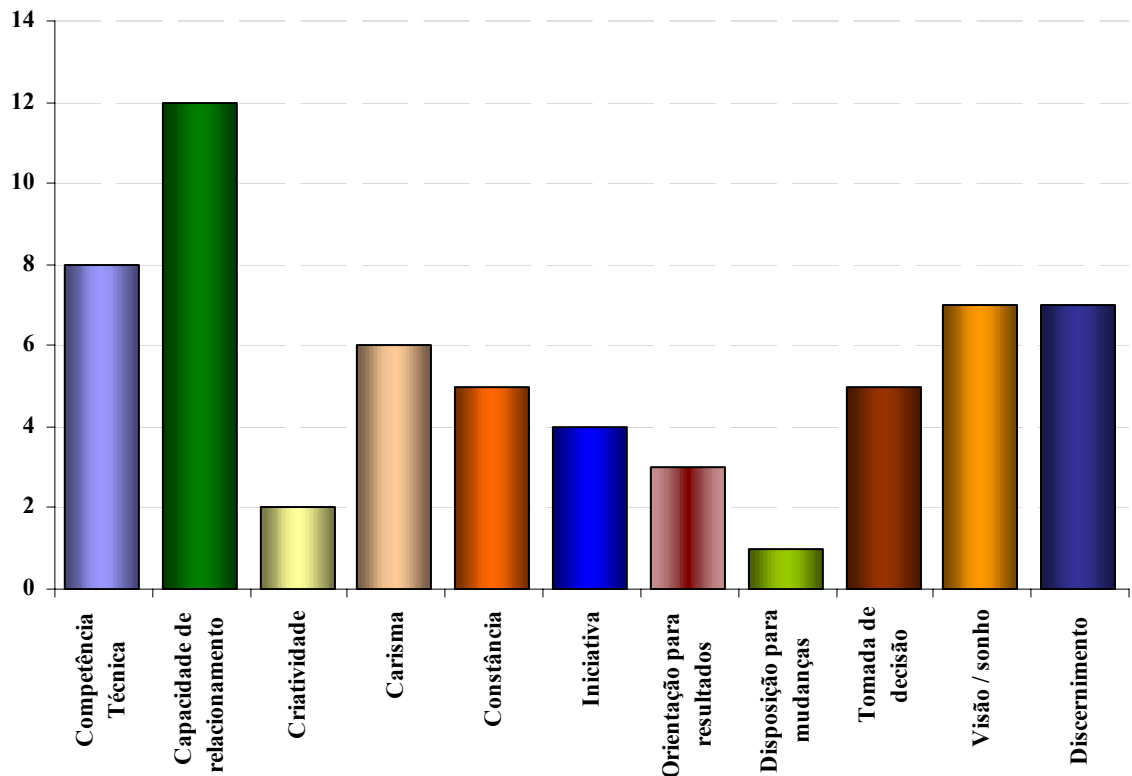


Gráfico 13: Habilidades Essenciais X N° de Participantes  
Fonte: O autor

Tendo sido indicada como a mais essencial dentre todas, a Capacidade de Relacionamento também obteve a maior classificação de importância por 60% dos líderes pesquisados. Essa confirmação por parte dos entrevistados vem ao encontro das opiniões dos autores de liderança, que apontam a importância dessa habilidade. Ademais, o resultado dessa indicação está conforme com o exercício da liderança

no objeto desse estudo empírico (sindicatos empresariais), onde a forma de poder do líder é a relacional.

Ainda que Bennis (1996) tenha indicado a Competência Técnica como um atributo importante de liderança, chama a atenção, outrossim, a indicação por 40% dos líderes, da essencialidade para esta habilidade no ambiente da liderança sindical empresarial. No exercício da liderança sindical esta habilidade tende a ser menos relevante do que na situação empresarial, posto que o desempenho da função não solicita do líder eleito o conhecimento técnico no seu sentido *stricto*. Observou-se que, durante as entrevistas, uma outra habilidade – Competência – foi citada por diversas vezes, traduzida por Bennis (1996) como proficiência, ou a capacidade de realizar algo. Sob esta ótica, pode ter ocorrido a indicação desta habilidade com este significado.

A Visão / Sonho, assim como o Discernimento também foram apontadas por 35% dos presidentes de sindicatos como essenciais para a atuação de líderes de sindicatos empresariais, confirmando mais uma vez o que preconizam os autores de liderança. Bennis (1996), inclusive, também classifica a Visão como uma habilidade essencial. Smith (1994) e Schein (1985) classificam essa habilidade como presente na liderança carismática. É importante ressaltar que além de ter clara uma visão de futuro, o líder deve ser capaz de transmiti-la aos seus pares. Sob a ótica do estudo de caso em tela, esta capacidade é condição para o alcance dos objetivos comuns do grupo.

Observou-se que apenas seis líderes dos vinte entrevistados (30%) consideraram o Carisma como essencial para o exercício da liderança. Segundo descrição contida no instrumento de coleta de dados, essa habilidade está relacionada ao despertar da consciência e conquista da confiança dos seus pares pelo líder. O carisma é visto por Schein (1985) como uma habilidade misteriosa. É possível, a partir desta ótica, que pela sua maior intangibilidade ela não tenha sido considerada tão essencial quanto às demais pelo grupo entrevistado.

A Constância e a Tomada de Decisão receberam a mesma pontuação de essencialidade por 25% dos entrevistados. Considerando que a Constância foi descrita como a ação repetitiva para a superação de um obstáculo ou de um novo desafio, o estabelecimento de uma nova estratégia para o alcance de resultados é, portanto, complementar e requisito para a mudança. À redefinição de estratégias está vinculado o risco envolvido na situação, quando então a habilidade Tomada de



Decisão é requerida. Segundo Bryman (2004), essa habilidade fundamenta a ação de um líder, no seu impulso ao alcance dos objetivos do grupo. Assim sendo, a baixa indicação do grupo relativa à essencialidade dessa habilidade é fator de preocupação, levando a refletir sobre o bom desempenho dos sindicatos que integram a FIEB.

No decorrer da realização dessa pesquisa vários dos entrevistados opinaram quanto à baixa essencialidade da habilidade Iniciativa, o que se confirmou pela indicação da mesma por apenas 20% dos líderes. O argumento apresentado foi de que é uma habilidade importante no ambiente empresarial, mas não no ambiente sindical. Conforme explicitado anteriormente, durante a análise de importância das habilidades, já ocorre um movimento de mudança quanto a essa passividade observada no ambiente sindical, a exemplo da implantação do projeto COOPERAR na FIEB.

A habilidade Orientação para Resultados foi considerada essencial por apenas 15% dos entrevistados. Relacionadas ao estabelecimento de metas e objetivos com significado pessoal, foi desqualificada pelos líderes por retratar, segundo a ótica dos mesmos, a antítese do associativismo, onde o grupal deve sobrepor-se ao individual.

A Criatividade e a Disposição para Mudanças receberam as duas menores indicações pelos líderes entrevistados (10% e 5% respectivamente) quanto à essencialidade. Essa baixa pontuação vem confirmar a exposição verbal dos presidentes entrevistados, que não visualizam, ainda, novas possibilidades de atuação para os sindicatos empresariais.

#### **4.3.4 Outras Habilidades de Liderança**

Ademais, o grupo também visualiza algumas outras habilidades que são importantes na composição do perfil de liderança, ainda que poucos tenham visualizado outras possibilidades além daquelas já listadas na primeira pergunta, conforme Quadro 10 a seguir:

Habilidade	Grau de Importância	Respostas / Participantes
Tolerância / Paciência	Muito importante	1 / 20
Capacidade de sobreviver empresarialmente	Muito importante	1 / 20
Conduzir politicamente a necessidade do associativismo entre as empresas	Muito importante	1 / 20
Capacidade de compreender as demandas comuns	Muito importante	1 / 20
Delegar (descentralizar ações)	Importante	1 / 20
Estabelecer redes de contatos	Importante	1 / 20
Entusiasmo pela causa	Importante	1 / 20
Organização	Importante	1 / 20
Solução de problemas	Importante	1 / 20

Quadro 9 – Outras Habilidades de Liderança  
Fonte: O autor

A tolerância / paciência de fato é necessária no exercício da liderança, principalmente em sindicatos empresariais. Esta habilidade está intimamente relacionada à humildade, sendo imprescindível para o exercício da Capacidade de Relacionamento. Do mesmo modo, o estabelecimento de redes de contato e a capacidade de compreender as demandas comuns são componentes do *network* necessário para o exercício da liderança.

A descentralização de ações, através da delegação; a organização e a capacidade de solucionar problemas podem ser facilmente associadas à habilidade de Tomada de Decisão, considerada como uma das essenciais pelos líderes entrevistados. Vale considerar que as duas primeiras estão mais associadas à gestão do que a liderança. Entretanto, como ao longo deste trabalho se reconhece a importância da gestão como componente da liderança – para não cairmos na armadilha da ideologia em detrimento da prática – permanece válida a indicação destas habilidades pelos líderes entrevistados.

A capacidade de sobreviver empresarialmente, também apontada pelos entrevistados, tanto está relacionada à capacidade de gestão quanto remete à habilidade de competência técnica, indicada como importante e essencial pelos líderes participantes desta pesquisa.

Por fim, o entusiasmo pela causa é imprescindível para o alcance da visão, assim como a capacidade transmitir a visão do associativismo para os demais integrantes do sindicato empresarial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A história mundial apresenta uma série de líderes que, nos diversos momentos e em diferentes atuações, trouxeram a sua contribuição para o aprendizado da humanidade.

Numa escala menor, todos os indivíduos acabam exercitando a liderança, presentes em todos os aspectos da vida humana. Tais experiências costumam ocorrer no trabalho, na escola, entre amigos ou no ambiente familiar. Por não serem lideranças de impacto, muitas delas nem são reconhecidas como tal.

Nas organizações estudadas – sindicatos empresariais – a história referencia lideranças que, através de suas atitudes, marcaram uma época, conquistando novos espaços para o setor na economia baiana e para o estado, no cenário nacional. Líderes visionários e carismáticos exercitaram a perseverança, o comprometimento, a imparcialidade, de forma séria e sincera, com ética e competência, em prol do alcance de uma visão maior. Pelo seu caráter e exemplo foram reconhecidos pelos seus pares como líderes.

O desempenho (bom ou ruim) de uma organização é definido pelo seu líder, que a partir de uma linha de ação indica os caminhos a serem percorridos, a cultura que passa a vigorar, as metas que são perseguidas. Nada mais lógico, portanto, do que a preocupação expressada pelas lideranças sindicais da FIEB quanto relativa à necessidade de se identificar novos líderes no ambiente da indústria. Mais do que esta identificação, a demanda é pelo desenvolvimento de novos líderes. A literatura estudada demonstrou ser possível este desafio, posto que as habilidades de liderança não são inatas e podem ser desenvolvidas a partir da educação e não de um treinamento.

Tomando como base a percepção dos dirigentes empresariais quanto ao grau de importância das habilidades já discutidas no capítulo anterior, propõe-se, para efeito da formatação de um Programa de Desenvolvimento de Líderes na FIEB, reagrupá-las em três novas categorias, classificadas como “Habilidades de Baixa Importância” (HBI), “Habilidades de Média Importância” (HMI) e “Habilidades de Alta Importância” (HAI), conforme apresentado no Gráfico 14:

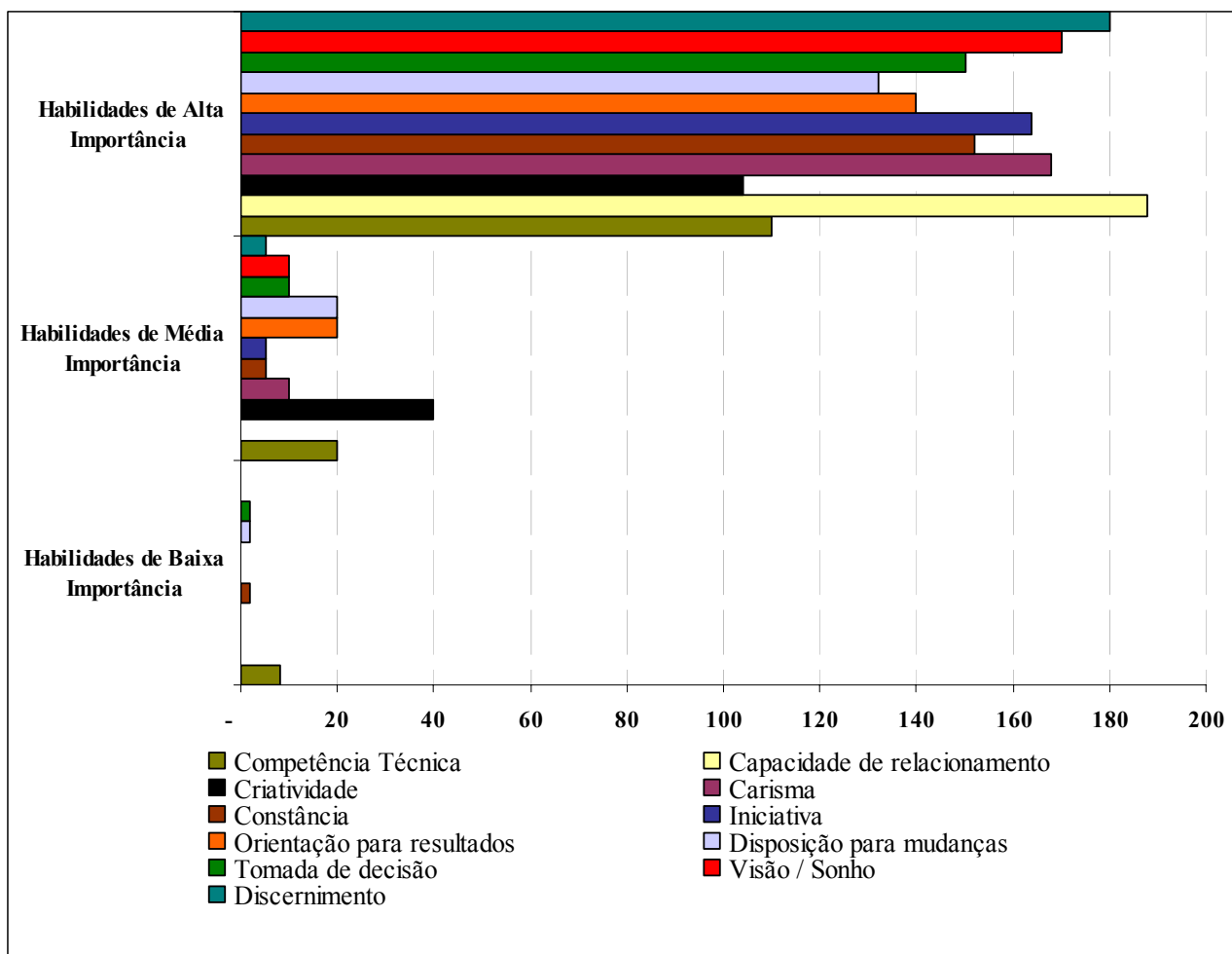


Gráfico 14: Habilidades Agrupadas por Grau de Importância  
Fonte: O autor

Em conformidade com os resultados apresentados nessa representação gráfica, as habilidades Capacidade de Relacionamento, Discernimento, Visão / Sonho e Carisma permanecem como as mais indicadas, surgindo na 5ª posição a Iniciativa, diretamente relacionada à Tomada de Decisão. Estas principais habilidades seriam, então, as bases para o desenvolvimento do Programa de Líderes, perfeitamente enquadradas na metodologia do “aprender fazendo” proposta por Bennis (1996).

Assim sendo, como recomendação para o desenvolvimento de um Programa de Líderes, sugere-se que a sua base conceitual esteja pautada na educação dos mesmos, através do aprendizado inovador, conforme indicado por Bennis (1996). As principais componentes dessa forma de aprendizado são a antecipação (oposto de ser passivo), aprender ouvindo os outros e participação (sendo pró-ativo, moldando os eventos ao invés de ser moldado por eles). Os conceitos a serem reforçados são

o de autoconfiança do líder, capacidade de imaginar contextos futuros, análise da perspectiva histórica (para que erros do passado não se repitam), disposição para novos aprendizados e para vivenciar novas experiências.

Este programa pode envolver experiências não tradicionais de educação, como as que ocorrem durante viagens, grupos de discussão, identificação de mentores entre outras. O que é importante é que, ao final, o líder tenha adquirido uma competência importante, qual seja a de ser capaz de estabelecer uma perspectiva pessoal. Um aprendizado igualmente importante a ser considerado no desenvolvimento do Programa de Líderes é o “aprender fazendo”. Os líderes entrevistados indicaram claramente que associado às habilidades de caráter, o bom líder deve ser capaz de realizar as suas propostas, fugindo da ideologia ou da demagogia. Ao experimentar, portanto, as habilidades descritas, o líder deve ser capaz de processar os ensinamentos propostos, associá-los as suas experiências pessoais de vida e, assim, elaborar a sua perspectiva pessoal.

Assim sendo, recomenda-se que o Sistema FIEB analise os resultados preliminares do estudo em tela e, para o desenvolvimento de um programa de líderes assim proceda:

- a) identificar os sindicatos onde o volume de empresas associadas está abaixo do limite mínimo estabelecido por lei (20%) para garantir a representação;
- b) identificar suas principais dificuldades gerenciais (das empresas e dos sindicatos), procurando relacionar com as principais habilidades de liderança apresentadas anteriormente;
- c) realizar uma avaliação dos dirigentes dessas empresas e dos presidentes desses sindicatos, considerando-se as habilidades descritas nesse trabalho;
- d) elaborar um programa de desenvolvimento de novos líderes tendo como base o diagnóstico realizado através dos passos anteriormente indicados, a metodologia do “aprender fazendo”, envolvendo atividades em sala de aula e vivências outras, seja na realização de missões técnicas, viagem nacional ou internacional, conhecimento da experiência de sindicatos integrantes de outras Federações entre outras, assim como as cinco habilidades essenciais indicadas pelos líderes entrevistados.

É oportuno referenciar as limitações da pesquisa realizada neste trabalho, o que significa que os resultados alcançados não devem ser considerados abrangentes para todo tipo de estudo de liderança, mesmo em ambientes de sindicatos empresariais. Uma das questões que serviram de indutores aos resultados obtidos está relacionada ao objeto da entrevista: o presidente do sindicato empresarial. A ótica desse líder não é, necessariamente, a mesma de outro empresário participante do sindicato e membro da diretoria do mesmo. Outros pontos a serem considerados são:

- a) o grau de amadurecimento (considerando o tempo de existência) de cada sindicato da Federação das Indústrias;
- b) a participação econômica de cada um desses segmentos na economia baiana (definindo grau de poder nas negociações);
- c) o volume de empresas associadas ao sindicato (definindo o poder do sindicato junto a FIEB);
- d) o grau de participação desses sindicatos em ações de intervenção junto à própria FIEB e governo do estado;
- e) capacidade de geração de empregos (através das empresas associadas), entre outras.

Assim sendo, o trabalho em tela não esgota as pesquisas sobre o tema liderança, nem tampouco a caracterização das principais habilidades de liderança nos sindicatos empresariais. Como recomendação para novos trabalhos sugere-se:

- a) o aprofundamento do estudo das relações de poder presentes no ambiente de sindicatos empresariais;
- b) estudar o perfil de liderança ideal de um líder empresarial, sob a ótica dos demais integrantes dos sindicatos empresariais da FIEB;
- c) a relação existente entre a competitividade das empresas dos dirigentes dos sindicatos empresariais, nos mercados em que atuam e o desempenho do sindicato que preside no que concerne às diversas atividades das relações sindicais.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas, in CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização. Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer. Vários tradutores. São Paulo: Atlas, 1996. Título original: Le management entre tradition et renouvellement.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonsky. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1993. 590 p. Título original: Implanting strategic management.

AUTRY, James A. Observações Esparsas depois de Vinte e Oito Anos de Administração. In: **Liderança para uma Nova Era: Estratégias Visionárias para a Maior das Crises do Nosso Tempo**. São Paulo: Cultrix, 1994.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org); BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (org); ZANELLI, José Carlos (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O Empresário Industrial e a Revolução Brasileira. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1963/63.EmpresarioIndustrialRevolucaoBrasileira.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2007.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

GAULEJAC, Vincent de. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). **Análise das Organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.

HANDY, Charles. **Understanding Organizations**. England: Claus Ltd, St Ives, 5th edition, 1999.

INSTITUTO EUVALDO LODI NÚCLEO REGIONAL DE GOIÁS (IEL / GO). **O papel do líder sindical: Manual de Boas Práticas – informações estratégicas**. Goiânia, 2007, 92p.: 16 il.

KLEMP JR, George O. Competências de Liderança. **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 132-140, nov./dez. 1999.

MELO, M.C.O.L. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). **Análise das Organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Histórico do Registro Sindical**. Brasil. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/reg\\_sindical/historico.asp#](http://www.mte.gov.br/reg_sindical/historico.asp#)>. Acesso em 27 jun. 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Solicitação de registro de entidade sindical: manual do usuário**. Brasília: MTE, SRT, CDIn, CGI, 2006. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pedreg\\_sindical/pub\\_manual\\_pedreg.pdf](http://www.mte.gov.br/pedreg_sindical/pub_manual_pedreg.pdf)>. Acesso em 27 jun. 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NASCIMENTO, Anna Amélia Vieira. **Memória da Federação das Indústrias do Estado da Bahia**. Salvador: FIEB, 1997.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RENESCH, John (org). **Liderança para uma Nova Era: Estratégias Visionárias para a Maior das Crises do Nosso Tempo**. São Paulo: Cultrix, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. V. 02, São Paulo: Cortez/Unicamp, 1992.

## BIBLIOGRAFIA

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. Tradução de Flávio de Moraes de Toledo Piza. São Paulo: Atlas, 1979. 322 p. Título original: The functions of the executive.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS, W 2. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. São Paulo: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V.; GRAVE, P. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 24 ,2000, [S.I.] **Anais eletrônicos...** [S.I.]: ANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br/enanpad/2000/dwn/enanpad2000-org-568.pdf>>. Acesso em 29 set. 2005.

FARIA, José Henrique. A teoria crítica e o estudo das organizações: os fundamentos epistemológicos e teóricos da economia do poder. In: \_\_\_\_\_. **Economia política do poder**. 2004. v. 1, p. 26-58.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIU, W.; LEPAK, D. P.; TAKEUCHI, R.; SIMS JR, H. P. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. **Human Resource Management Review**. 13 (2003) 127–152.

GARDNER, Howard. **Mentes que criam**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MULLINS, Laurie J. **Management and Organisational Behaviour**. China, 1999.

PAZ, Maria das Graças Torres da; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; NEIVA, Elaine Rabelo. O poder nas organizações. In: BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org); BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (org); ZANELLI, José Carlos (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG / FACE / CEPEAD, 1999. cap. 7, p. 127-146.

POLO, Edison Fernandes; WEBER, Wilson, MAXIMO, Márcia Di Creddo. Modelagens de Liderança Formal – A Busca de Resultados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br/enanpad/2004/dwn/enanpad2004-cor-1020.pdf>>. Acesso em 29 set. 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STEFANO, Silvio Roberto; GOMES FILHO, Antonio Costa. Estilos de liderança: um estudo comparativo em empresas de transporte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-cor-1218.pdf>>. Acesso em 29 set. 2005.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A

### Instrumento de Coleta de Dados

Estão listadas abaixo várias habilidades as quais pedimos que você avalie e classifique por grau de importância para a atuação de líderes nos sindicatos empresariais:

1. Atribua o grau de importância das habilidades abaixo descritas, utilizando os seguintes critérios:

0	2	5	8	10
Sem importância	Pouco importante	Média importância	Importante	Muito importante

HABILIDADES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		0	2	5	8	10
Competência técnica	Detém conhecimento técnico					
Capacidade de relacionamento	Age para desenvolver e manter relações comerciais.					
Criatividade	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um novo negócio, atividade ou produto.					
Carisma	Capacidade de despertar a consciência dos colaboradores e conquistar sua confiança.					
Constância	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.					
Iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Age para expandir as atividades a novas áreas.					
Orientação para resultados	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.					
Disposição para mudanças	Tem disposição para correr riscos, experimenta coisas novas.					
Tomada de decisão	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados					
Visão / sonho	Tem idéia clara do que quer fazer. Tem visão de longo prazo, claras e específicas.					
Discernimento	Possui critérios definidos, prudente, avalia as situações antes de tomar decisões.					

2. Quais das habilidades acima você julga essenciais? Cite 3.

-----

3. Você incluiria alguma outra habilidade à lista anterior? Qual seria o seu grau de importância?

-----  
4. Indique as três primeiras palavras que vier a sua mente que retrate o bom líder.

-----

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)