

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: uma abordagem da gestão dos sindicatos do Município de São Miguel do Oeste - SC

Acadêmica: Suzana Patrícia Bolfe¹
Orientadora: Profa. Msc. Adriana Salvi²

RESUMO: Este artigo buscou elencar alternativas que tornem o líder sindical em uma liderança local, e que conseqüentemente seja desenvolvido o espírito de liderança nos integrantes das diretorias dos sindicatos e nos seus filiados (sócios). Portanto, os objetivos específicos são descrever (tempo de atuação, número de associados, breve descrição do sindicato) os sindicatos na cidade de São Miguel do Oeste/SC; identificar o perfil (formação, outros cursos, idade, gênero, tempo de atuação no sindicato, atuação em empresa e cargo) no caso dos presidentes; compreender a gestão do sindicato; identificar as possíveis dificuldades enfrentadas na gestão dos sindicatos; apresentar a importância do desenvolvimento de lideranças (trabalho em equipe, comunicação, conflitos, gestão do tempo, cultura) dentro dos sindicatos e propor um plano de ação de melhorias a serem incorporadas no ambiente organizacional dos sindicatos. A pesquisa é de caráter quanti-qualitativa. Esta pesquisa foi executada com os sindicatos que fazem parte do Coletivo Sindical no Município de São Miguel do Oeste, entre os meses de abril e setembro de 2017, o questionário foi aplicado a todas as entidades sindicais, totalizando quatorze sindicatos. A pesquisa não teve a pretensão de fazer abordagens absolutas ou definitivas sobre o tema, mesmo por que o assunto de desenvolvimento de lideranças com foco nas entidades sindicais é algo novo e quem estuda/pesquisa sobre organizações sem fins lucrativos e seus líderes, se depara desde o início com a constatação de que há ainda muito que discutir, refletir e compreender. O estudo demonstrou que os sindicatos carecem de uma estrutura administrativa e por muitas vezes de um líder que tenha o instinto de liderar os diretores e sócios aos objetivos da entidade, pois, a liderança dentro dos sindicatos precisa ir além de movimentos sociais e/ou por muitas vezes de influências de partidos políticos. Os líderes sindicais devem sim buscar fontes de conhecimento em que possam aperfeiçoar os temas que envolvem a administração de uma entidade sindical, para que assim, possam se tornar uma liderança local e engajar os diretores e sócios dos sindicatos ao propósito do sindicato.

Palavras-chave: Sindicato. Desenvolvimento de lideranças. Líder sindical.

¹ Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Nível de Especialização em Desenvolvimento Regional Sustentável, UNOESC São Miguel do Oeste/SC, E-mail: suzana.bolfe@unoesc.edu.br - Fone: (49) 99141-9005 – São Miguel do Oeste – Santa Catarina - Brasil.

² Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC São Miguel do Oeste/SC, E-mail: adriana.salvi@unoesc.edu.br – Fone: (49) 99115 – 4996 – São Miguel do Oeste – Santa Catarina - Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que motivar as pessoas para alinharem os seus pensamentos e suas atitudes com os das organizações nem sempre são tarefas fáceis aos gestores, e quando se fala em organizações do terceiro setor, nesse caso sindicatos, esse papel de motivar e engajar as pessoas e os filiados (sócios) dos sindicatos é ainda mais desafiador.

Desse modo, vale ressaltar que grande parte dos líderes sindicais se vê diante de uma difícil realidade: de tão envolvidos numa imensa burocracia e em atividades administrativas rotineiras, não conseguem se desprender de tudo isso para poder exercer satisfatoriamente alguns de seus mais importantes papéis como líderes, que é a criação de novas oportunidades e atuação política em benefício de sua classe.

É importante observar que a gestão de entidades sindicais possui um estilo próprio que, apesar de demandar suporte nas tradicionais teorias e ferramentas administrativas, se caracteriza pelo espírito de coletividade, parceria e desenvolvimento mútuo, sobretudo da vontade dos filiados em fortalecer a classe e, conseqüentemente, sua empresa.

Contudo, por muitas vezes os sindicatos são diretamente relacionados a movimentos sociais e a partidos políticos, essa relação é um fator que pode impedir o líder a traçar objetivos para a classe em que está inserido.

Pensando nessa linha, tem-se o desafio de como buscar alternativas que tornem o líder sindical em uma liderança local, e que conseqüentemente seja desenvolvido o espírito de liderança nos integrantes das diretorias dos sindicatos e nos seus filiados (sócios)?

Desse modo, o objetivo geral incide em apresentar alternativas que tornem o líder sindical em uma liderança local, e que conseqüentemente seja desenvolvido o espírito de liderança nos integrantes das diretorias dos sindicatos e nos seus filiados (sócios). Assim sendo, os objetivos específicos consistiram em: descrever (tempo de atuação, número de associados, breve descrição do sindicato) os sindicatos na cidade de São Miguel do Oeste/SC; identificar o perfil (formação, outros cursos, idade, gênero, tempo de atuação no sindicato, atuação em empresa e cargo) no caso dos presidentes; compreender a gestão do sindicato; identificar as possíveis dificuldades enfrentadas na gestão dos sindicatos; apresentar a importância do desenvolvimento de lideranças (trabalho em equipe, comunicação, conflitos, gestão do tempo, cultura) dentro dos sindicatos e propor um plano de ação de melhorias a serem incorporadas no ambiente organizacional dos sindicatos.

A justificativa da pesquisa se deve a busca por desenvolver o conhecimento e a consciência dos dirigentes sindicais para a importância dos líderes na gestão estratégica dos sindicatos. Uma vez que, neste mercado inconstante, com mudanças contínuas, torna-se

necessário que os profissionais busquem, cada vez mais, qualificação profissional e aptidões e se preparem para uma competitividade avassaladora, buscando alternativas para o seu desenvolvimento e conseqüentemente desenvolvimento das organizações em que estão inseridos, essa nova visão do mercado inclui também as Organizações do Terceiro Setor.

O presente artigo está organizado da seguinte forma, em cinco capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e Análise dos dados, Plano de Ação de Melhorias, Discussão dos resultados e Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica abordou temas como: a história e a evolução dos sindicatos, o desenvolvimento de Lideranças, além da formação de líderes sindicais e a atuação dos sindicatos nas organizações em que estão inseridos. Igualmente, a pesquisa elencou o perfil dos presidentes dos sindicatos e como o desenvolvimento de lideranças tem influência nessas entidades sindicais.

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DOS SINDICATOS

Em meio aos inúmeros assuntos voltados a gestão e administração, há a gestão de Organizações do Terceiro Setor, mais especificadamente nesse caso de entidades sindicais, tema que é pouco explorado, falho de estudos científicos e fundamentos teóricos.

No Brasil, de acordo com o art. 561 e 562 da CLT, os sindicatos são unidades de base na organização sindical, associação de primeiro grau, representantes de uma coletividade de trabalhadores ou empregadores. As expressões "federação" e "confederação", seguidas da designação de uma atividade econômica ou profissional, constituem denominações privativas das entidades sindicais de grau superior.

Segundo Martins (2012) a estrutura sindical brasileira após a promulgação da Constituição Federal de 1988 é composta em nível de hierarquia, inicialmente pelos sindicatos, em seguida pelas federações organizadas por estados, seguidamente pelas confederações já com âmbito nacional com sede em Brasília.

As prerrogativas das entidades sindicais estão descritas no artigo 513 da CLT que são:

- a) representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias os interesses gerais da respectiva categoria ou profissão liberal ou interesses individuais dos associados relativos á atividade ou profissão exercida; b) celebrar contratos coletivos de trabalho; c) eleger ou designar os representantes da respectiva categoria ou

profissão liberal; d) colaborar com o Estado, como órgãos técnicos e consultivos, no estudo e solução dos problemas que se relacionam com a respectiva categoria ou profissão liberal; e) impor contribuições a todos àqueles que participam das categorias econômicas ou profissionais ou das profissões liberais representadas.

Sabe-se que a atividade sindical não tem por finalidade a comercialização de um produto no mercado e também não tem clientes, mas sindicalizados (sócios). No entanto, se irmos além da questão da nomenclatura, observaremos que os processos administrativos estão presentes e devem ser conduzidos com atenção.

Contudo, embora as finalidades sejam opostas, entidades sindicais assim como as organizações privadas, necessitam ser conduzidas de maneira eficaz, o próprio estatuto das entidades trazem alguns, apesar de insuficientes, regulamentos que auxiliam a execução de questões administrativas e ajudam o líder sindical juntamente com seus diretores na gestão dos sindicatos.

Sob o ponto de vista clássico da administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais, portanto sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1995).

Desse modo, os dirigentes sindicais possuem um grande desafio de equilibrar as mudanças em todo mundo, principalmente nas relações de trabalho e comportamento das pessoas, atualmente já se discute a liderança autoral, em mobilizações em rede, em reivindicações ausentes de um partido político ou uma figura de cunho representativo, como a Nova Reforma Trabalhista e o próprio projeto de Lei da Terceirização que acenderam um futuro incerto.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Por muitas vezes, encontra-se em determinados segmentos da sociedade alguma pessoa que se destaca em relação aos demais. Essa pessoa certamente desempenhará um papel de liderança sobre os outros membros da organização e/ou grupo.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2006, p. 277)

Conforme o autor Drucker (1999), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

A verdade é que o sucesso é potencializado quando há comprometimento com a nossa causa. São os liderados que tornam uma liderança possível. Portanto, um grande líder só existe se formar seguidores com excelência. Se você nunca aprender essa lição, sua eficiência como líder nunca alcançará o nível mais elevado. Continuará recrutando membros para uma equipe de alta rotatividade. As pessoas gostam de trabalhar para quem gosta delas também. (MAXWELL, 2011, p. 241).

Atualmente requer-se uma liderança que tenha a habilidade de se adaptar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das circunstâncias e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do dia-a-dia. Desse modo as principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (BENNIS, 1996).

Pois, sabe-se que um líder que possui aptidão de aprender e crescer junto com a instituição, consegue formar outros líderes, que serão multiplicadores da essência que a entidade sindical possui.

2.3 PERFIL DE UM LÍDER X SINDICATOS

O líder é aquele que consegue obter a colaboração e o comprometimento de seus liderados na execução daquilo que foi planejado. Antigamente, acreditava-se que o líder já nascia líder, sendo, portanto, uma característica restrita a um grupo de pessoas agraciadas pelo destino. Todavia, atualmente, a liderança é vista como um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos, desenvolvidos e aperfeiçoados.

Algumas atitudes que esse líder deve demonstrar:

Articulação de oportunidades para o setor por ele representado; Presença na política sindical; Capacidade de se relacionar (rede de contatos); Capacidade de conviver com diferenças; Ter consciência dos benefícios proporcionados pela valorização da entidade em relação aos seus filiados; Idealismo, perseverança, iniciativa própria e comprometimento com os resultados; Ter conhecimento sobre gestão sindical; Adotar como prática o planejamento estratégico de acordo com a realidade apresentada e com os indicadores setoriais; Ter visão e orientar-se continuamente para o futuro. (IEL, 2006, p.20).

Além dessas atitudes, o líder sindical deve saber conduzir reuniões, para que estas tenham o resultado desejado; levar adiante e fazer valer os direitos dos associados; se expressar objetivamente, evitando ser cansativo; e, acima de tudo, ser humilde em reconhecer que existem determinados assuntos que ele não domina totalmente, deixando assim, algumas questões a cargo de quem melhor entende do assunto tratado. (IEL, 2006).

Vale ressaltar que o surgimento dos sindicatos se deu principalmente para compensar a situação de exploração vivida naqueles tempos, mais especificadamente no século XVIII, na Europa.

Segundo Martins (2012), apesar de não existir regulamentação legal que trata das centrais sindicais, na prática elas existem, atuam em âmbito nacional e são compostas de órgãos de cúpula, intercategorias, estando acima das confederações, e coordenam os demais órgãos.

Para Maxwell (2011, p. 264)

Não se desenvolve liderança de uma hora para outra. É um processo que dura à vida inteira, e, quanto maior for o empenho, maior será o potencial de se tornar o líder que é capaz de ser. Nunca pare de aprender. [...] Nunca esqueça que seu maior valor potencial não está em sua liderança e sim em sua capacidade de identificar pessoas com potencial e ajuda-las a se tornarem líderes de sucesso.

Ainda segundo Maximiano (2006, p.280):

Não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes. A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder, (2) as características dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.

Por último, e não menos importante, este profissional deve ter consciência da sua condição de prestador de serviços para a sua classe. “Ele é o representante de muitos, que confiam e acreditam nele, e por isso deve dar atenção especial às decisões que sejam as melhores para todos, ainda que não atendam aos seus próprios interesses”. (IEL, 2006, p.21)

3 METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2013), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Ao tratar de fins, esta pesquisa será de caráter descritivo e, quanto aos meios, de campo e bibliográfica.

A pesquisa é de caráter quanti-qualitativa. Conforme Minayo (2011), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com uma realidade que não pode ser quantificada. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

Já o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação na coleta de informações e no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. Esse método tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação (RICHARDSON, 1999).

Esta pesquisa foi executada com os sindicatos que fazem parte do Coletivo Sindical no Município de São Miguel do Oeste, entre os meses de abril e setembro de 2017, não se delimitou os sindicatos pesquisados, o questionário foi aplicado a todas as entidades sindicais, totalizando 14 sindicatos.

Desse número de sindicatos pesquisados, 08 entidades sindicais responderam ao questionário enviado, desse modo 57 % dos presidentes dos sindicatos aderiram à pesquisa.

O questionário (em apêndice) aplicado procurou pesquisar alguns dados relevantes sobre a entidade sindical e os seus presidentes, entre eles: qual o segmento/setor de atuação do sindicato, a quantidade de sócios e o ano de criação do sindicato.

Quanto ao assunto do perfil dos presidentes das entidades sindicais, buscou-se averiguar o seguinte: o grau de instrução, formação acadêmica, cargos que já ocupou no sindicato, há quanto tempo atua como presidente do sindicato e se trabalhar em organização (empresa).

Quanto ao assunto de desenvolvimento de lideranças, investigou-se: se fizeram alguma capacitação/curso na área de desenvolvimento de liderança, se há ações de desenvolvimento de competências para os gestores/diretores do sindicato e se como gestores dos sindicatos, teriam interesse em fazer uma capacitação voltada para o Desenvolvimento de Liderança.

Os dados são apresentados na sequência do artigo, no item 4 Apresentação e Análise dos dados, as informações obtidas serão exibidas em forma de tabelas e quadros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para este estudo, utilizou-se como área pesquisada as entidades sindicais vinculadas ao Coletivo Sindical do Município de São Miguel do Oeste (SC). O contato inicial foi via telefone para uma primeira apresentação e para a obtenção do endereço eletrônico dos sindicatos, após esse contato com os sindicatos, encaminhou-se o questionário on-line, via Google Drive.

Quadro 1: Relação dos sindicatos pesquisados

Quantidade	Sindicatos
1.	Sindicato dos Servidores Públicos Municipais do Extremo Oeste de Santa Catarina - SISME
2.	Sindicato dos Condutores de Veículos e Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Cargas e Passageiros do Extremo Oeste de Santa Catarina – SINDIMOTOR
3.	Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Santa Catarina – SINTE
4.	Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários – SEEB
5.	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Construção e do Mobiliário – SITICOM
6.	Sindicato das Indústrias de Alimentação do Extremo Oeste Catarinense – SITIEX
7.	Sindicato dos Empregados no Comércio do Extremo Oeste de Santa Catarina – SECEOSC
8.	Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Saúde – SITESSCH
9.	Sindicato dos Auxiliares na Administração Escolar – SAAEOeste
10.	Sindicato dos Vigilantes – SINVIG
11.	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de São Miguel do Oeste
12.	Sindicato dos Produtores Rurais de São Miguel do Oeste
13.	Sindicato dos Professores do Oeste Santa Catarina – SINPROESTE
14.	Sindicato dos Empregados em Empresas de Asseio e Conservação do Estado de Santa Catarina

Fonte: dados da pesquisa, 2017

A seguir apresentam-se os dados obtidos por meio da pesquisa realizada com os Sindicatos. A primeira tabela traça o perfil dos sindicatos que participaram da pesquisa:

Tabela 1: Classificação dos sindicatos

Instituição	Ano de criação	Segmento/setor de atuação	Região/municípios de atuação	Quantidade de sócios
Sindicato 1	1994	Educação	Região Oeste de SC	600
Sindicato 2	1984	Comércio Varejista e atacadista	Extremo Oeste de SC	1200
Sindicato 3	1976	Educação	18 municípios do Extremo Oeste de SC	1200
Sindicato 4	1991	Transporte de cargas e passageiros	Extremo Oeste de SC	103
Sindicato 5	1989	Indústrias da Construção e Mobiliário	SMOeste, Anchieta, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Palma Sola, São José do Cedro, Belmonte, Santa Helena, Iporã do Oeste, Itapiranga, Paraíso e Mondai	800
Sindicato 6	1988	Fabricação de Alimentos, Padarias, Frigoríficos, Laticínios, Asseio e Conservação	27 municípios do Extremo Oeste de SC	850
Sindicato 7	1992	Todas as pessoas Terceirizadas, prestação de serviço, Asseio e Conservação	Região Oeste de SC	770
Sindicato 8	1989	Servidores Públicos Municipais	12 municípios do Extremo Oeste de SC	600

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

A primeira pergunta do questionário voltada a traçar o perfil dos presidentes procurou saber a idade dos dirigentes sindicais, a pesquisa revelou que a faixa etária dos presidentes varia entre 36 anos até 61 anos.

O segundo questionamento buscou identificar o gênero do grupo pesquisado, destaca-se que a maioria, 62,5% dos dirigentes sindicais são do gênero feminino.

Na sequência, buscou-se um dado relevante para a pesquisa o grau de instrução dos presidentes dos sindicatos, 37,5% tem o Ensino Médio o mesmo percentual dos que possuem o Ensino Superior Completo, 37,5%, e 25% dos presidentes fizeram uma especialização.

Quanto à formação acadêmica, os cargos já ocupados pelos atuais presidentes dos sindicatos, e o seu tempo de atuação como presidente, constatou-se que há quatro presidentes formados em cursos na modalidade de Licenciatura, enquanto apenas um presidente é formado em Administração (Bacharelado).

Os cargos já ocupados na sua maioria norteiam-se na área da administração, como por exemplo: Diretor de Comunicação, Tesoureira, Vice-presidente, Secretária e Diretor de Finanças. Contudo, o tempo de atuação como presidente se difere de um sindicato para o outro, conforme a tabela a seguir descreve.

Tabela 2: Perfil dos presidentes dos sindicatos pesquisados

Instituição	Formação acadêmica	Cargos ocupados no sindicato	Tempo atuação como presidente
Sindicato 1	História	Suplente e Diretor de Comunicação	04 anos
Sindicato 2	Pedagogia	Tesoureira	10 anos
Sindicato 3	Licenciatura em Física	Conselheira	07 anos
Sindicato 4	-	Vice-presidente	09 anos
Sindicato 5	Administração de empresas	Secretária	23 anos
Sindicato 6	-	Diretor de Finanças	02 anos
Sindicato 7	-	Diretor de Finanças	01 ano
Sindicato 8	Pedagogia - Anos Iniciais	-	10 meses

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Questionou-se se como membro do sindicato, os presidentes entrevistados trabalham em uma organização (empresa). Dos oito presidentes que responderam 75% trabalham em uma organização. Dentre os que atuam em uma empresa, buscou-se saber o cargo que ocupam, as respostas foram: “documentalista”, “professora”, almoxarife”, “servente de limpeza e “ professora da Rede Municipal de Ensino”.

Para abordar o tema de Desenvolvimento de Liderança dentro das entidades sindicais, é necessário entender os sindicatos como organizações (empresas), desse modo, investigou-se a estrutura pessoal dos sindicatos. De acordo com a tabela a seguir:

Tabela 3: Estrutura pessoal dos sindicatos

Instituição	Número de integrantes da Diretoria	Número de funcionários contratados
Sindicato 1	14	02
Sindicato 2	18	03
Sindicato 3	07	01
Sindicato 4	21	01
Sindicato 5	20	01
Sindicato 6	24	01
Sindicato 7	14	-
Sindicato 8	21	01

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

No que se refere ao assunto da pesquisa o Desenvolvimento de Lideranças em entidades sindicais, iniciou-se indagando se os presidentes já haviam participado de alguma capacitação/curso na área de desenvolvimento de lideranças.

Dos presidentes pesquisados ninguém relatou que desconhece o assunto, apenas 12,5% não participaram de alguma capacitação/curso na área de desenvolvimento de lideranças, e a grande maioria já participou, um percentual de 87,5.

A pergunta dezessete do questionário abordou como os presidentes avaliam a aplicação de alguns temas na sua rotina como gestor do sindicato.

Quadro 2: Aplicação de alguns temas na sua rotina como gestor do sindicato

Instituição	Comunicação	Conflitos	Cultura	Gestão administrativa	Gestão do tempo	Legislação Trabalhista	Planejamento	Trabalho em equipe
Sindicato 1	Aplicado	Pouco Aplicado	Pouco Aplicado	Muito Aplicado	Aplicado	Aplicado	Pouco Aplicado	Pouco Aplicado
Sindicato 2	Aplicado	Muito Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Muito Aplicado	Aplicado	Aplicado
Sindicato 3	Pouco Aplicado	Pouco Aplicado	Não Aplicado	Não Aplicado	Não Aplicado	Muito Aplicado	Não Aplicado	Não Aplicado
Sindicato 4	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Sindicato 5	Aplicado	Eventualmente Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Muito Aplicado	Aplicado	Aplicado
Sindicato 6	Muito Aplicado	Pouco Aplicado	Muito Aplicado	Muito Aplicado	Aplicado	Muito Aplicado	Muito Aplicado	Muito Aplicado
Sindicato 7	Aplicado	Pouco Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Sindicato 8	Muito Aplicado	Muito Aplicado	Muito Aplicado	Aplicado	Aplicado	Muito Aplicado	Aplicado	Muito Aplicado

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

A partir dos dados obtidos no Quadro 2, percebe-se alguns temas que têm grande influência no dia-a-dia do líder sindical, como a comunicação, cultura, gestão administrativa, gestão do tempo, legislação trabalhista, planejamento e trabalho em equipe.

Quanto à proposta de investigar quais os temas que os presidentes possuem mais dificuldade para administrar obteve-se os seguintes resultados: 37,5% conflitos, 25% planejamento e com o mesmo percentual, 12,5% os temas: Legislação Trabalhista, Gestão do Tempo e trabalho em equipe.

Segundo essa perspectiva percebe-se a colocação da autora Bergamini (1994, p.18), de que “não somente o líder, mas o liderado e as contingências do momento e do ambiente desempenham papéis importantes, considerados tão decisivos quanto o comportamento do próprio líder”.

Dentro das entidades sindicais, indagou-se se há ações de desenvolvimento de competências para os gestores/diretores dos sindicatos. O resultado obtido foi de 50% tem

Palestras/Treinamentos, 25% organizam Fóruns/Grupos Setorais, 12,5% participam de Cursos de curta duração e 12,5% dos sindicatos pesquisados não investem em ações voltadas para as competências dos líderes sindicais.

Nesse sentido, vale ressaltar que, uma visita técnica, uma consultoria e até mesmo um Curso de Especialização aos presidentes com ensino superior completo e aos membros das entidades sindicais.

No que tange, ao interesse do presidente do sindicato em fazer uma capacitação voltada para o Desenvolvimento de Liderança, 50% respondeu que possuem interesse, 37,5% talvez e 12,5% não.

4.1 PLANO DE AÇÃO DE MELHORIAS

O objetivo com o estudo do Desenvolvimento de Lideranças em entidades sindicais é trazer à reflexão das mudanças sociais que envolvem as organizações como um todo. Todavia, os sindicatos são organizações sem fins lucrativos e desse modo um plano de ação com propostas determinadas ajudará na gestão da entidade sindical.

Quadro 3: Ações propostas pelo método PDCA

Planejar	Fazer	Ação	Verificar
Melhorar a Comunicação	Adoção de uma comunicação tanto escrita, quanto oral de forma clara	Através de um plano estratégico que defina os objetivos, de uma estratégia de comunicação que informe os membros da equipe o papel que irão desempenhar	Processos de avaliação de objetivos e de responsabilidades
Aprimorar a tomada de decisões	Definir de antemão os objetivos estratégicos do sindicato	Eventos, cursos, palestras.	Monitorar por meio de avaliações periódicas com os sócios
Aceitar responsabilidades e compartilhar	Evitar desculpas e nem sacrificar os membros da equipe quando algo não ocorre como esperado. Partilhar o sucesso com a equipe com que trabalharam lado a lado, colocando o foco nos outros	Textos em murais e encaminhados por e-mail aos colaboradores	Fazer um controle de acompanhamento direto
Criar e manter a equipe engajada	Criar ambientes que estimule e desafie os dirigentes sindicais para aprenderem e	Workshop ou investindo em uma nova tecnologia que facilite os processos	Pesquisa após os eventos, sobre a satisfação dos diretores e sócios

	evoluírem, tanto pessoal como profissionalmente		
--	---	--	--

Fonte: A autora (2017)

Segundo Kotter (1998), um dos maiores pesquisadores em liderança, chega à conclusão de que há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Ser uma habilidade inata ou não já é considerado como uma discussão desnecessária diante da necessidade de se ter que contar com líderes eficazes.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante da apresentação e análise dos resultados dessa pesquisa, pôde-se perceber que mesmo caracterizando um papel de grande importância na sociedade, as entidades sindicais enfrentam problemas de gestão que dificultam a execução de algumas de suas atividades.

Os sindicatos estão inseridos em uma conjunção social, política, econômica e cultural e, dessa maneira, sofrem alterações ao longo dos anos em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Essas mudanças acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas. (MAXIMIANO, 2006).

Sobretudo, temas como motivação, comunicação, conflitos, cultura, gestão administrativa, gestão do tempo, planejamento, trabalho em equipe e outros devem ser focos dos programas de desenvolvimento de líderes sindicais.

As entidades sindicais possuem um modo bastante singular de gerar produtos e serviços, pois o intuito dessas entidades não é gerar lucro e bens particulares e, sim, gerar serviços para consumo coletivo. Desse modo, essas organizações causam, de certa forma, uma espécie de revolução democrática, valorizando cada vez mais o coletivo e o associativismo. Elas podem recriar as relações entre sociedade e Estado (MARTINS, 1998).

Por esse motivo, é de suma importância frisar que o líder sindical deve direcionar a organização (sindicato). Movê-la para um caminho onde seja possível criar ações e contribuições sociais duradouras. Desse modo, esta é a principal diferença entre um gerente e

um líder: o primeiro está voltado para ações presentes, de curto prazo, de base operacional. Gerenciar significa preocupar-se com processos e operações, “como” e “o que” fazer. Já o segundo, o líder, preocupa-se com as estratégias, com o rumo que a organização irá seguir e os motivos que a direciona. Liderar, portanto, tem um objetivo mais amplo e a longo prazo, visando preparar a organização para o futuro (NANUS e DOBBS, 2000).

Tendo em vista a pesquisa bibliográfica, enfatiza-se a colocação dos autores Nanus e Dobbs (2000, p. 20) que apresentam uma definição bastante objetiva a respeito do líder de uma organização sem fins lucrativos: “o líder de uma organização do terceiro setor é uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital da organização para movê-la na direção certa”.

Na direção da pesquisa é de suma importância relatar a colocação do autor Maximiano (2006, p. 278):

Chefes são diferentes de líderes – a base em que se assenta a capacidade de influenciar é diferente de um para o outro. São diferentes o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza seus empregados em uma manifestação ou greve contra essa mesma empresa. O primeiro tem poder formal (ou autoridade formal) sobre seus funcionários, enquanto o segundo tem liderança informal, ou simplesmente liderança, sobre os mesmos funcionários. A autoridade do primeiro baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto a liderança do segundo baseia-se no interesse dos funcionários em protestar contra essa mesma empresa.

A partir da colocação do autor, é fundamental para o crescimento e organização das entidades sindicais, consciência e visão estratégica do presidente e dos diretores sindicais, para que, desse modo, percebam que investir na gestão administrativa é um caminho para tornar a sua entidade sindical sustentável e adaptada para esses novos tempos de mudanças tão significativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa consistiu em buscar alternativas que tornem o líder sindical em uma liderança local, e que conseqüentemente seja desenvolvido o espírito de liderança nos integrantes das diretorias dos sindicatos e nos seus filiados (sócios).

Verificou-se que os líderes sindicais pesquisados conhecem o tema de Desenvolvimento de Lideranças e já participaram de alguma palestra sobre o assunto, contudo a carência está na atuação pontual aos líderes sindicais. O foco de um Programa de

Desenvolvimento de Líderes Sindicais precisa ser traçado com o perfil do sindicato em que atuam, levando em consideração a forma pessoal, e profissional de cada líder sindical.

Com base nos objetivos específicos dessa pesquisa, descreveu-se o tempo de atuação, número de associados, e breve descrição dos sindicatos da cidade de São Miguel do Oeste/SC, as entidades sindicais possuem números literalmente pequenos de diretores, variando entre sete a vinte quatro integrantes da Diretoria.

Além disso, identificou-se o perfil, formação, outros cursos, idade, gênero, tempo de atuação no sindicato, atuação em empresa e cargo dos presidentes; esse objetivo expôs que há grande desigualdade de perfis. Perceber-se que as entidades sindicais além de desenvolverem sua função social, como a garantia e conquistas de direitos trabalhistas, ainda possuem o desafio de administrá-lo internamente, similar a gestão de uma empresa/organização do setor privado.

A partir da finalidade de compreender a gestão do sindicato, identificar as possíveis dificuldades enfrentadas na gestão dos sindicatos, quanto aos funcionários contratados das entidades sindicais, os mesmos dispõem normalmente um funcionário, em alguns casos dois os três. Identificou-se que as entidades sindicais precisam de bons profissionais, necessitam adotar práticas de gestão de pessoas para fidelizar e desenvolver seus talentos internos, além disso, devem investir em treinamentos e capacitação dos colaboradores para que eles sejam capazes de atender da melhor forma possível às novas demandas e exigências na qualidade do atendimento e dos serviços prestados.

Com o intuito de apresentar a importância do desenvolvimento de lideranças, trabalho em equipe, comunicação, conflitos, gestão do tempo, cultura dentro dos sindicatos e propor um plano de ação de melhorias a serem incorporadas no ambiente organizacional dos sindicatos. Constatou-se que é de suma importância ressaltar, que há alguns anos, entendia-se o movimento sindical como um único movimento de rua, com bandeiras e reivindicações, hoje o formato das entidades não se resume apenas a essas práticas, portanto, é necessário inovar e criar novos “serviços” que atendem as perspectivas e necessidades da classe que representam.

Sabe-se que os desafios enfrentados na gestão de uma entidade sindical, não são distantes das empresas/organizações do setor privado, por esta razão que é de fundamental importância um plano de ações, nesse caso o método PDCA que consiste em Planejar; Fazer; Agir e Verificar para assim manter e atrair novos sócios.

Com relação à proposição de construir uma proposta ou um programa de formação de lideranças voltada aos sindicatos é importante ressaltar que o desenvolvimento de um líder

sindical passa por uma série de experiências que acontecem durante o programa, pois, cada etapa do desenvolvimento irá proporcionar não só novas habilidades e conhecimento, como mudanças na forma de pensar, agir e encarar valores de trabalho.

Partindo do pressuposto o aprendizado adquirido no programa será essencial para as lideranças sindicais, por meio da construção de um caminho de crescimento em liderança, a entidade sindical também cria uma cultura que a prepara para enfrentar qualquer tipo de transformação no ambiente em que atua.

Nesse sentido, cabe à entidade sindical, antecipar-se a estas necessidades e programar uma estratégia, oferecendo aos seus dirigentes e principalmente aos presidentes um Programa de Desenvolvimento de Líderes Sindicais, aprimorando os aspectos técnicos, comportamentais e estratégicos.

Conclui-se que dentre os inúmeros fatores que compõem a organização das entidades sindicais, destacam-se três substâncias essenciais para o sucesso: a missão, o líder e a gestão administrativa.

Em face ao anteriormente exposto é importante que o líder de uma organização sem fins lucrativos, nesse caso os sindicatos, tenha conhecimento e noções de Administração, podendo assim, aproveitar adequadamente os recursos disponíveis e agir pensando no futuro, não atuar somente com ações em curto prazo.

A pesquisa não teve a pretensão de fazer abordagens absolutas ou definitivas sobre o tema, mesmo por que o assunto de desenvolvimento de lideranças com foco nas entidades sindicais é algo novo e quem estuda/pesquisa sobre organizações sem fins lucrativos e seus líderes, se depara desde o início com a constatação de que há ainda muito que discutir, refletir e compreender.

Portanto, a intenção deste estudo foi dar um pequeno passo no sentido de estabelecer um referencial para futuras inserções e amadurecimento teórico e prático sobre o tema, para enfim; possibilitar um constante repensar no desenvolvimento de líderes sindicais e locais.

Para concluir esse estudo, é de suma importância lembrar que muitas mudanças devem acontecer para que a gestão das entidades sindicais seja desenvolvida de maneira eficiente e eficaz, pois o amadorismo e a deficiência nas estruturas administrativas devem ser substituídos por uma liderança devidamente preparada, que tenha conhecimentos de Gestão Administrativa e do tempo, Comunicação, Planejamento e Trabalho em equipe e, com isso, direcione a organização rumo aos objetivos propostos.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Decreto-Lei 5.452 de 1º de maio de 1943**. Brasília. DF: Senado Federal, 1943.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- IEL - Instituto Euvaldo Lodi GO. **O papel do líder sindical: Manual de Boas Práticas – informações estratégicas / Goiânia, 2006**.
- KOTTER, John P.,. **Matsushita: lições de liderança para o próximo milênio**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MARTINS, H. F. **Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no Terceiro Setor**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, 1998.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito processual do trabalho: doutrina e prática forense, modelos de petições, recursos, sentenças e outros**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- NANUS, B.; DOBBS, S. M. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2000.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A- Questionário aplicado nas entidades sindicais.

QUESTIONÁRIO

Sou acadêmica do Curso de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Campus de São Miguel do Oeste.

Estou desenvolvendo um estudo que tem como objetivo construir uma proposta ou um programa de formação de lideranças voltada aos sindicatos.

Convidamos você a responder este questionário com base na sua atuação como presidente dentro do sindicato. Informamos que será mantido o anonimato dos respondentes e dos sindicatos pesquisados. A intenção é fazer um diagnóstico da realidade da gestão dos sindicatos que atuam em São Miguel do Oeste. Agradecemos antecipadamente pela sua valiosa colaboração, e colocamo-nos a disposição para dirimir dúvidas pelo fone (49) 99141-9005 ou e-mail suzana.bolfe@unoesc.edu.br junto a aluna Suzana Patrícia Bolfe e também com a minha orientadora Professora Mestre Adriana Salvi, pelo fone (49) 99115 – 4996 ou e-mail adriana.salvi@unoesc.edu.br.

Prazo para preenchimento das respostas do questionário: até o dia 08 de setembro de 2017.

1. Idade: _____

2. Gênero:

Masculino

Feminino

3. Grau de Instrução:

Ensino Médio

Superior Completo

Especialização

Mestrado Completo

Doutorado Completo

4. Formação Acadêmica (curso de graduação, especialização, mestrado que se formou):

5. Nome do sindicato: _____

6. Quantas pessoas integram a diretoria do sindicato? _____

7. Qual o segmento/setor de atuação do sindicato? _____

8. Qual a região/municípios de atuação do sindicato? _____

9. Quantos sócios o sindicato possui? _____

10. Quantos funcionários contratados o sindicato possui? _____

11. Qual o ano de criação do sindicato? _____

12. Cargos que já ocupou no sindicato: _____

13. Há quanto tempo atua como presidente do sindicato: _____

14. Como membro do sindicato, você trabalha em uma organização (empresa)?

Sim

Não

15. Caso afirmativo, qual o cargo que você ocupa nessa organização (empresa)?

16. Você já fez alguma capacitação/curso na área de desenvolvimento de liderança?

Sim

Não

Não conheço o assunto

17. Como você avalia a aplicação desses temas na rotina como gestor do sindicato:

Conceito	Não Aplicado	Eventualmente Aplicado	Pouco Aplicado	Aplicado	Muito Aplicado
Comunicação					
Conflitos					
Cultura					
Gestão administrativa					
Gestão do tempo					
Legislação Trabalhista					
Planejamento					
Trabalho em equipe					

18. Como gestor do sindicato, quais os temas apontados que você possui mais dificuldade para administrar dentro do sindicato?

Comunicação

Conflitos

Cultura

Gestão administrativa

Gestão do tempo

Legislação Trabalhista

Planejamento

Trabalho em equipe

Outro. Especifique: _____

19. Há ações de desenvolvimento de competências para os gestores/diretores do sindicato?

Cursos de curta duração

- Cursos de especialização
- Fóruns/ Grupos Setoriais
- Palestras/ Treinamentos
- Visitas técnicas
- Não
- Outras. Especifique: _____

20. Como gestor do sindicato, você teria interesse em fazer uma capacitação voltada para o Desenvolvimento de Liderança?

- Sim
- Não
- Talvez

Obrigada pela atenção!
Suzana Patrícia Bolfe.