

# Gestores de empresas de transporte coletivo urbano e as necessidades de aprendizagem sobre liderança: um estudo comparativo Brasil – Angola

*David Ferreira Bomfin*<sup>1</sup>

david.bomfin@fead.br

*Manoel Alves dos Santos*<sup>2</sup>

nelsantos@uol.com.br

## Resumo

A pesquisa que sustenta este artigo teve como objetivo principal identificar e analisar comparativamente as necessidades de aprendizagem das habilidades de liderança para gestores de transporte coletivo urbano no Brasil (Belo Horizonte) e em Angola (Luanda). A pesquisa qualitativa – estudo comparativo de casos – foi realizada com aplicação de questionário do tipo aberto-fechado, em formato eletrônico, enviado por e-mail para os participantes indicados pela direção das empresas. A análise dos resultados evidenciou que os gestores das duas organizações declararam possuir boa habilidade de liderança, de acordo com a escala utilizada. Dentre as 11 habilidades de liderança pesquisadas, sete foram classificadas como as que apresentam nível mais alto para serem aprendidas. Vale ressaltar que na metodologia utilizada, é o indivíduo quem identifica as habilidades de

---

<sup>1</sup> Pedagogo. Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); doutor em Administração Educacional com ênfase em Aprendizagem Organizacional pela Wisconsin International University. Professor do mestrado profissional em Administração da Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerias (FEAD-MG).

<sup>2</sup> Psicólogo. Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerias (FEAD-MG). Diretor de Recursos Humanos da Macon Transportes Ltda – Angola.



liderança que precisa aprender e o quanto considera necessário aprender sobre cada uma delas. A partir daí, entende-se que as ações e atividades de aprendizagem estejam mais alinhadas a cada gestor, evitando ações que não contribuam efetivamente para o seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Liderança; gestão; aprendizagem organizacional.

## Introdução

Os desafios atuais relativos a uma efetiva gestão das organizações implicam que gestores desenvolvam suas competências de liderança. Necessidades de aprendizagem se inserem nesse contexto, uma vez que tais profissionais precisam, dentre outras demandas, conduzir processos de aprendizagem de modo a superar dificuldades inerentes ao mundo organizacional competitivo.

No segmento do transporte coletivo urbano, os desafios, riscos e incertezas também se fazem presentes. Há um cenário cada vez mais complexo e em constante mudança nas demandas sociais por melhores condições de transporte.

Ao transferir a prestação do serviço de transporte coletivo para a iniciativa privada, o poder público assumiu um papel normatizador, planejador e fiscalizador da atividade. As empresas prestadoras do serviço atuam por meio de permissão (ou concessão) pública. Além dos aspectos legais a serem observados, devem ter sempre como foco fundamental a relevância social do setor de transporte público de passageiros.

Lima apresenta as seguintes características do setor:

[...] predominância de empresas familiares - empreendimentos do esforço de gestores que atualmente estão sendo sucedidos por uma nova geração de herdeiros. [...] as empresas que não conquistaram competências compatíveis com os padrões das organizações contemporâneas, têm sido incorporadas pela concorrência, num



processo de concentração do negócio no setor (LIMA, 2005, p. 62).

A regulamentação do segmento pode inibir uma maior participação das empresas. Para enfrentar a concorrência, as organizações de transporte coletivo urbano terão que: “adotar práticas administrativas que gerem, desenvolvam, compartilhem e mantenham atualizados os conhecimentos importantes para o negócio e, se possível, de forma mais rápida que os concorrentes” (LIMA, 2005, p. 16).

Dentre as competências ou habilidades necessárias ao gestor do segmento de transporte público destaca-se a de liderança, sobre a qual Ronchi afirma: “As organizações de um modo geral sabem que boa parte do seu sucesso depende de líderes que saibam como envolver as pessoas e persuadi-las na construção de caminhos que desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis” (RONCHI, 2007, p. 3).

Macêdo *et al.* definem liderança como “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas” (MACÊDO *et al.*, 2006, p. 109).

Para o segundo autor que assina este artigo, sua experiência profissional de 20 anos no segmento do transporte coletivo de passageiros, três deles em Angola, sustenta o pressuposto de que a área de gestão é ainda pouco cuidada, não desenvolvendo estratégias de aprendizagem de forma permanente em geral e notadamente em relação à liderança. Esse pressuposto se confirmou mediante consultas nos sites da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)<sup>3</sup>, do Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Sest/Senat)<sup>4</sup>, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)<sup>5</sup> e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)<sup>6</sup>, nos quais não foram localizadas pesquisas, até por volta de 2009,

<sup>3</sup> CAPES. Banco de teses. Disponível em: <<http://www.capes.org.br>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

<sup>4</sup> SEST/Senat. Disponível em: <[http://www.sestsenat.org.br/educação/cursos\\_presenciais\\_cursos.asp?cod=535](http://www.sestsenat.org.br/educação/cursos_presenciais_cursos.asp?cod=535)>. Acesso em: 27 fev. 2009.

<sup>5</sup> UFMG. Biblioteca Digital da UFMG. Teses e Dissertações. Disponível em: <<http://www.ufmg.br>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

<sup>6</sup> PUC-Minas. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Disponível em: <<http://www.pucminas.br>>. Acesso em: 27 fev. 2009.



que abordassem o tema em questão.

Na visão dos pesquisadores, há a necessidade de um comprometimento efetivo de todos aqueles que fazem parte da estrutura de gestão das empresas de transporte coletivo urbano. Isso se deve ao fato da existência das seguintes características: forte regulamentação do setor, reduzidas fontes de rendas, hierarquização e distanciamento entre a prestação do serviço e o centro de tomada de decisões.

Os gestores deste segmento têm que promover articulação cotidiana entre os interesses e necessidades da empresa, dos trabalhadores e dos usuários do serviço. Assim, tornam-se elos fundamentais entre as pessoas e a organização, como também em relação ao ambiente externo caracterizado pela comunidade que usufrui desses serviços.

Macêdo *et al.* contribuem para o entendimento dos três diferentes papéis afetos à gestão que: “ora se mesclam, ora se confundem, dependendo do grau de abrangência de sua atuação e do fato de terem sido ou não formalmente designados” (MACÊDO *et al.*, 2006, p. 110). Para esses autores, chefe é alguém investido de autoridade formal; gerente “é a figura do chefe [...] e pelo exercício pleno das funções administrativas; Gestor-líder é aquele em qualquer função de comando, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe [...]” (MACÊDO *et al.*, 2006, p. 110).

Considerando o cenário apresentado, entendeu-se como relevante, para o maior nível de profissionalização da gestão nas empresas do segmento de transporte coletivo urbano, focar nas habilidades de liderança do gestor, uma vez que tal é percebida como condição fundamental para que este – o gestor – consiga contribuir para um melhor desempenho dos demais níveis profissionais existentes na organização.

## Revisão da literatura

A fundamentação teórica abrange três temas: “liderança”, “gestão” e “necessidades de aprendizagem”. Sobre liderança, resgatou-se o panorama da evolução do tema desde a teoria dos traços,



passando pelas teorias de abordagem comportamental e contingencial, culminando com a teoria transformacional, também conhecida como “nova liderança”. Em relação à gestão, é demonstrado como o tema tem sido abordado pela literatura. Na sequência, discutem-se as bases teóricas que fundamentam o processo de identificação de necessidades de aprendizagem, culminando com as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) empreendidas por muitas organizações.

## Liderança

A liderança tornou-se foco de estudo a partir dos anos de 1980. Com o passar do tempo, as empresas passaram a confrontar-se com a necessidade de buscar pessoas que, além dos conhecimentos técnicos e gerenciais, dominassem as habilidades dos relacionamentos humanos, mostrando-se capazes de interferir em suas ações e comportamentos.

Bergamini (1994) alerta para duas visões predominantes na maioria das definições de liderança: liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas; e liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores.

Ronchi considera a liderança um ato coletivo “[...] liderar não [é] algo individual, [...] precisa estimular a participação dos demais, se envolver com as pessoas com as quais divide visão, valores, metas e estratégias” (RONCHI, 2007, p. 4).

O tema “Liderança nas organizações” tem-se constituído em importante campo de interesse de estudo dos cientistas sociais, podendo ser compreendido em quatro correntes: teoria dos traços (*trait approach*).

Essa teoria dominou a cena até o final dos anos de 1940. Sua orientação implica a crença de que a liderança é uma característica inata e não uma habilidade aprendida. Parte do princípio de que cada pessoa possui qualidades que distinguem os líderes dos não líderes ou seguidores.



Tolfo (2004) sustenta que a teoria dos traços é a pioneira em termos de sistematização dos trabalhos sobre liderança, estando associada às características de um “grande homem”.

Os líderes apresentariam certo perfil que os habilitaria para essa função, tais como: aspectos físicos: altura, peso, aparência, idade, físico; habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade, raciocínio; e personalidade: introversão, extroversão, ajustamento, autocontrole (BERGAMINI, 1994).

Drummond (2007) atribui a falência dessa teoria à falta de apoio em bases antropológicas que a justifiquem. Essa falência confirma a suposição equivocada de que os líderes seriam os depositários de grande quantidade de características e conhecimentos, possuindo, portanto, as condições de ensinar seus seguidores a resolver problemas relacionados à rotina diária de trabalho.

## A abordagem do estilo: teorias comportamentais

As teorias comportamentais buscaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder. Assim, houve uma mudança de foco que permitiu aos pesquisadores reconhecerem a importância do treinamento do líder e não mais ou apenas a sua seleção, já que se admitia a possibilidade de modificar seu comportamento. Enfatiza-se a relação entre líder e liderado, uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores.

Cavalcanti *et al.* apresentam os estilos de liderança definidos a partir dos estudos realizados por Lewin: estilo autocrático - líder centralizador toma decisões unilaterais, determina tarefas e métodos de trabalho; estilo democrático - envolve subordinados nos processos decisórios, incentiva à participação, delega autoridade e usa o *feedback*; líder *laissez-faire* - deixa o grupo “completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los” (CAVALCANTI *et al.*, 2007, p. 40).



Um modelo de liderança bastante estudado e utilizado na década de 1960 foi o Grid Gerencial, desenvolvido por Blake e Mouton<sup>7</sup> (1972 *apud* RONCHI, 2007), após 45 anos de pesquisa, que procura representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança, focando dimensões atitudinais e comportamentais.

## A abordagem contingencial

A abordagem contingencial centra-se no líder, nos liderados e na situação. Os fatores situacionais assumem papel central no entendimento da liderança, buscando especificar as variáveis que moderarão a atuação do líder.

Macêdo *et al.* (2006) chamam a atenção para o fato de essa abordagem não estabelecer um estilo melhor ou predominante de liderança, mas sim um estilo mais adequado ou eficaz para a situação. Tal abordagem destaca a questão das expectativas, interesses e motivações dos liderados, somente podendo exercer a liderança aquele que tenha condições de satisfazê-los.

A liderança situacional apresenta quatro quadrantes básicos de comportamentos do líder, identificando o estilo apropriado para cada situação encontrada, conforme a predominância do comportamento de tarefa ou de relacionamento: determinar, persuadir, compartilhar ou delegar. Os líderes utilizam o comportamento de tarefa para organizar e definir as funções da sua equipe e explicar as atividades individuais e coletivas que devem ser executadas. Esse comportamento demonstra até que ponto o líder dedica-se em definir papéis, apontando o quê, como, quando, onde e quem deve fazer, com relação ao estabelecimento de metas, prazos, direção, organização e controle.

Já o comportamento de relacionamento mostra como os líderes mantêm as relações pessoais com o grupo, como se comunicam, estabelecem o suporte socioemocional com a equipe de trabalho, facilitam os comportamentos e as interações e dão *feedback*.

<sup>7</sup> BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo Grid*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.



## A abordagem da nova liderança: liderança transformacional

Alguns autores utilizam a expressão “nova liderança” para referir-se a uma série de abordagens sobre liderança que surgiram nos anos 1980. Tolfo afirma que o líder transformacional: “mostra-se um agente de mudanças”, corre riscos e é “voltado ao aprendizado contínuo” (TOLFO, 2004, p. 289), lida com a complexidade e estimula visão compartilhada. Percebe-se uma relação de influência mútua, contrapondo ao liderado passivo. “O líder deve conhecer as necessidades e motivações dos seus seguidores e tratá-los como pessoas integrais” (TOLFO, 2004, p. 289). As relações interpessoais constituem-se na base do seu papel.

O líder transformacional precisa identificar forças e fraquezas da organização, harmonizá-las diante das oportunidades do ambiente, buscando formas de inspirar os empregados a se defrontarem com esses desafios. Ele deve construir uma visão de futuro organizacional que seja melhor que aquelas já experimentadas.

### Habilidades de liderança estudadas

Com base nos autores estudados, construiu-se uma lista-síntese das 11 categorias-chave orientadoras desta pesquisa sobre habilidades de liderança. Essa lista foi elaborada mediante a presença de uma mesma característica em pelo menos dois dos autores que sustentaram o referencial teórico.

Lista-síntese das 11 categorias-chave que compõem as habilidades de liderança

1. Abertura – Dar possibilidade para a manifestação dos liderados; permitir que assumam responsabilidades e participem da tomada de decisões e propor ao invés de impor. Segundo Bergamini e Coda (1997), a abertura pode permitir ao líder reconhecer o erro, a incompetência e a fragilidade do outro, mas também descobrir o potencial escondido e encontrar maneiras de desenvolvê-lo.
2. Humildade – Fazer uso de autocrítica; mostrar capacidade de



reconhecer suas falhas e interesse genuíno em corrigi-las. Ronchi diz: “Um líder deve perceber que sempre haverá outros modos de fazer as coisas [...] [e não] se imaginar o dono de todas as respostas, é preciso humildade [...]” (RONCHI, 2007, p. 79).

3. Intuição – Para Macêdo *et al.* (2006), significa estar com a sensibilidade e a espiritualidade aguçadas. Por ser desprovida de lógica, foi desconsiderada durante muito tempo como aspecto importante na tomada de decisão.

4. Iniciativa – Ter iniciativa é querer fazer as coisas acontecerem; buscar transformar um objetivo em realidade. Para Senge *et al.*, “as iniciativas que impulsionam mudanças profundas invariavelmente transmitem às pessoas um sentido, uma aspiração mais acabada” (SENGE *et al.*, 2000, p. 19).

5. Flexibilidade – É a habilidade de saber atuar num ambiente permanentemente mutável. Ronchi afirma que a flexibilidade permite “entender todas as variáveis e tomar as decisões que estejam em consonância com os objetivos preestabelecidos no planejamento e nos programas da organização” (RONCHI, 2007, p. 78).

6. Comunicação – Kouzes e Posner afirmam que “para atrair pessoas para sua visão, os líderes devem conhecer seus seguidores e falar a linguagem deles” (KOUZES; POSNER, 1993, p. 11).

7. Integridade – Segundo Jordão, “essa é uma qualidade fundamental em um líder, pois é através da integridade que as pessoas passam a acreditar nele” (JORDÃO, 2004, p. 28). A integridade é construída a partir das pequenas ações do dia-a-dia.

8. Confiança – Constitui-se em habilidade fundamental para o líder, por ser forte influenciadora do comportamento das pessoas. Robbins se refere à confiança como um atributo essencial à liderança, definindo-a como “uma expectativa positiva de que outra pessoa não irá agir de modo oportunista – seja por palavra, ações ou decisões” (ROBBINS, 2005, p. 276).

9. Aprendizado constante – Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever os modelos mentais; buscar se desenvolver e apresentar um interesse genuíno no desenvolvimento da organização e das pessoas.



10. Visão - Conhecer e entender o negócio da organização e o seu ambiente e identificar oportunidades e alternativas. Rink se refere à visão como “a capacidade de imaginar as diferentes e melhores situações ou resultados e os meios de alcançá-los” (RINK, 1998, p. 50).

11. Motivação - É a habilidade de definir metas pessoais e grupais, comprometidas com os objetivos do trabalho; inspirar comportamentos e canalizar esforços, criando altas expectativas de desempenho. Para Ronchi, é preciso que os líderes falem “aos corações das pessoas” (RONCHI, 2007, p. 90).

## O gestor e a função de gestão

Segundo Oderich, “na época em que se utilizava o princípio taylorista, já se procurava selecionar indivíduos preparados e/ou treiná-los, apesar de haver apenas a preocupação com as habilidades técnicas relacionadas ao trabalho” (ODERICH, 2005, p. 95).

Pereira (2002) ressalta que o período atual se torna uma grande época de transição, de substituição de paradigmas e de revisão de “verdades absolutas”, em que a previsibilidade e algum grau de certeza, presentes anteriormente, são substituídos pela imprevisibilidade e pela incerteza.

Frequentemente empresas que atuam em ambientes em que predominam forte regulamentação e reduzidas fontes de rendas tendem a revelar grande hierarquização interna muitas vezes entendida como excessiva estratificação na sua estrutura de comando (diretores, gerentes, supervisores, encarregados e outros).

No segmento do transporte coletivo, essa situação é facilmente identificável. A justificativa mais frequente para a existência de tal estrutura refere-se ao fato de o serviço da empresa ser prestado fora de sua área física, não podendo ser acompanhado diretamente por aqueles que dirigem a organização e tomam as decisões.

Nesse sentido o modelo de gestão configura-se como determinante para essas empresas, uma vez que aponta para a importância de esses vários níveis em que se divide a gestão com-



prenderem a organização em suas diretrizes estratégicas por se constituírem em pilares da sua sustentação.

## O gestor e o líder

No ambiente organizacional atual, estão presentes os dois papéis – gestor e líder – que ora se confundem e ora se mesclam em função do seu grau de abrangência e de atuação. Nesse sentido, é necessário fazer uma caracterização que permita entender como alguns autores têm tratado essas funções.

Para Kreither<sup>8</sup>, gerenciar “é um processo de executar com e por intermédio do outro para alcançar objetivos organizacionais em um ambiente mutável”. Também cita Hellriegel e Slocum, para os quais liderar seria “a capacidade para influenciar, estimular e comandar outras pessoas para atingir objetivos desejados” (KREITHER, 1992 *apud* RINK, 1998, p. 25).

Macêdo *et al.* entendem por liderança “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas” (MACÊDO *et al.*, 2006, p. 109). Os autores definem gerente como “a figura do chefe reforçada pelos conhecimentos e pelo exercício pleno das funções administrativas” (MACÊDO *et al.*, 2006, p. 110).

Drummond chama a atenção para uma diferenciação que habitualmente é feita em relação a gestores e líderes: “é a de que os primeiros são indicados por meios formais, investidos de poder instituído, enquanto os últimos são legitimados pelos seguidores” (DRUMMOND, 2007, p. 90).

## O gestor-líder

Após a exposição realizada, fica claro que possuir apenas as habilidades de gerenciamento não será suficiente para o sucesso dos profissionais e das suas respectivas empresas. Será cada vez



<sup>8</sup> KREITNER, R. *Management*. 5. ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1992.

mais necessário, se não fundamental, adquirir e/ou desenvolver também as habilidades de liderança.

Esse perfil atribuído ao gestor atual, novo gestor ou ainda “gestor-líder” permite revelar a importância de se dominar tanto as habilidades atribuídas ao gestor como aquelas atribuídas ao líder. Isso por serem ambas indispensáveis à sobrevivência e ao desenvolvimento organizacional, uma vez que a gestão é fundamental para cuidar do dia-a-dia, e a liderança é fundamental na definição dos rumos para o futuro. Nesse sentido, ambas são importantes e complementares.

## Necessidades de aprendizagem

Abbad e Borges-Andrade argumentam que sem o processo de aprendizagem “as experiências das pessoas, qualquer que fosse sua natureza, não teriam qualquer valor para apoiar seus futuros. Nem sequer existiria uma perspectiva de futuro que valesse a pena ser vivida” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 237-275).

Macêdo *et al.* (2006) comentam que no ato de aprender podem-se observar quatro características: a) o processo resulta em mudança de comportamento; b) a prática fortalece o que se aprende; c) a mudança produzida é quase permanente; e d) o processo não é diretamente observável.

Kim (1993) sugere que no aprendizado há dois significados: a) é a aquisição da habilidade ou do *know-how* (saber como) que implica a habilidade física para produzir alguma ação; e b) é a aquisição do *know-why* (saber por que), que implica a habilidade de articular um entendimento conceitual de uma experiência.

## Contexto da aprendizagem: informalidade e formalidade

De um modo geral, a aprendizagem no contexto formal tem sido mais estudada e pesquisada do que no contexto informal. Esse ambiente deve também ser reconhecido como uma forma impor-



tante do processo de aprender, por se tratar de uma das principais fontes presentes na prática dos gestores.

Embora reconhecendo as diferentes maneiras de efetivação da aprendizagem informal no ambiente organizacional, alguns autores, entre eles Kotter (2000) e McCauley (1986), chamam a atenção para duas estratégias: (a) tentativa e erro – não há nenhuma forma de substituir o aprendizado por meio da prática (o aprender fazendo). Algumas importantes lições de liderança vêm somente dos fracassos e sucessos da ação ao vivo; (b) aprender com as pessoas – o convívio com outras pessoas é também uma fonte essencial de aprendizado. McCauley (1986) constatou que de todos os relacionamentos potenciais no trabalho, os três mais importantes são: os mentores, chefes e pares.

Já o processo de aprender no âmbito formal pode ser entendido como sendo aquele que ocorre a partir da instrução de um professor, que tem o papel de mediador em uma sala de aula, ou mesmo em um programa formal de mentoria (MERRIAM; CAFFARELLA<sup>9</sup>, 1991 *apud* LIMA, 2005).

## Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)

A educação e o treinamento formais representam um caminho bastante utilizado pelas organizações para o desenvolvimento das aptidões e habilidades necessárias ao trabalhador no desempenho de suas funções.

Bomfin (2009) chama a atenção para uma questão fundamental em qualquer processo de aprendizado organizacional: ser traduzido em resultado. Isso vai permitir a comparação entre o estágio anterior e o conseguido.

Kim (1993) e Richter (1998) comentam o crescente interesse sobre a aprendizagem organizacional e advertem que a entidade primeira de aprendizagem é o indivíduo e não a organização.

Abbad e Borges-Andrade (2004) definem os processos de trei-

<sup>9</sup> MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.



namento, desenvolvimento e educação (TD&E) como ações organizacionais que utilizam uma tecnologia instrucional ou são deliberadamente arranjadas, visando à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para superar deficiências de desempenho no trabalho, preparar empregados para novas funções, adaptar mão-de-obra para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento dos membros de uma organização.

## O fluxo do treinamento

Boog (1994) considera que as ações de TD&E devem levar em conta três aspectos fundamentais nos processos de transferência de aprendizagem: planejar, executar e avaliar suas intervenções em ambientes organizacionais. Para o autor, treinamento é um processo composto de quatro etapas ou fases consideradas igualmente importantes: (a) fase de diagnóstico - visa definir com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido por meio da ação; (b) fase de planejamento ou programação - permite esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar as decisões estratégicas sobre a ação (quem, em que, como, quando e onde treinar, e como avaliar todo o processo); (c) fase de execução - é a efetivação do que foi programado; é a ação de treinamento propriamente dita; (d) fase de avaliação - constitui o último passo do processo de treinamento. É o momento em que se verifica se os objetivos finais foram alcançados e quais ações corretivas devem ser adotadas. Os objetivos parciais devem ter sido avaliados passo a passo.

## Método

Uma vez que este estudo abordou duas realidades territorialmente distantes, com suas semelhanças e diferenças, entendeu-se como é adequada a utilização de uma estratégia comparativa. Portanto, este se constitui em um estudo comparativo de casos (multicasos), envolvendo duas empresas do mesmo segmento - o



transporte coletivo urbano – e em localizações diferentes – uma no Brasil (Empresa Alfa) e outra em Angola (Empresa Beta).

O termo gestor foi utilizado, nesta pesquisa, com o mesmo significado do termo “gestor-líder” descrito por Macêdo *et al.*, aquele que exerce “função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não” (MACÊDO *et al.*, 2006, p. 110).

O objetivo geral da pesquisa foi analisar comparativamente as necessidades de aprendizagem das habilidades de liderança apresentadas pelos gestores do segmento de transporte coletivo urbano no Brasil e em Angola. Dessa forma, foi elaborado um questionário composto de 13 questões, que foi respondido pelos sujeitos participantes: 20 da empresa Alfa/Brasil e 35 da empresa Beta/Angola (10 brasileiros e 25 angolanos).

O questionário formatado no *software Limesurvey* é composto predominantemente por questões fechadas, sendo que em algumas dessas, o sistema de respostas utiliza a escala de *Likert*. Algumas das questões contam com espaços reservados para que o respondente possa digitar comentários que justifiquem as respostas dadas. Foi utilizada também uma questão aberta que visa pesquisar as formas de aprendizagem sobre liderança, as quais os sujeitos pesquisados foram expostos ao longo de suas carreiras profissionais.

## Descrição e análise dos dados levantados

Da empresa Alfa/Brasil, retornaram 19 dos 20 questionários enviados. Nove foram preenchidos totalmente e outros dez parcialmente. Da empresa Beta/Angola, retornaram 29 dos 35 questionários enviados. Nove com preenchimento total e 20 parcial. Os questionários com preenchimento parcial foram também considerados na análise.

As questões um a nove do questionário permitiram caracterizar o grupo pesquisado no sentido geral e fornecer as primeiras comparações entre as organizações pesquisadas. O QUADRO 1 apresenta um resumo dos dados coletados:



## QUADRO 1

### Caracterização do grupo participante da pesquisa

Caracterização da Alfa/Brasil	Caracterização da Beta/Angola
55% (11) do grupo pesquisado são do sexo masculino e 45% (nove) do sexo feminino.	Todo o grupo pesquisado é do sexo masculino.
53% (dez) do grupo se encontram na faixa entre 26 e 40 anos e 42% (oito) acima dos 40 anos.	76% (22) do grupo se encontram na faixa entre 26 e 40 anos - 62% angolanos (18) e 14% brasileiros (quatro) - e 24% (sete) acima dos 40 anos - 7% angolanos (dois) e 17% brasileiros (cinco).
42% (18) do grupo possuem formação média (completa ou incompleta), 32% (seis) formação superior (completa ou incompleta) e 5% (um) são pós-graduados.	17% (cinco) do grupo - todos brasileiros - possuem formação média (completa ou incompleta); 69% (20) possuem formação superior (completa ou incompleta) - 59% (17) angolanos e 10% (três) brasileiros. Outros 14% (quatro) são pós-graduados, 11% (três) deles brasileiros.
32% (seis) do grupo ocupam o nível mais alto na gestão e 68% (13) o nível médio.	45% (14) do grupo ocupam o nível mais alto na gestão - 21% (seis) brasileiros e 24% (oito) angolanos; 55% (15) ocupam o nível médio - 45% (13) brasileiros e 10% (dois) angolanos.
21% (quatro) do grupo possuem até cinco anos de atuação no segmento do transporte, 26% (cinco) mais de cinco até 12 anos e 53% (dez) acima de 12 anos.	31% (nove) do grupo - 28% (oito) angolanos e 3% (um) brasileiros - possui até cinco anos de atuação no segmento do transporte; 45% (13) mais de cinco até 12 anos - 42% (12) angolanos e 3% (um) brasileiros - e outros 24% (sete), todos brasileiros, acima de 12 anos.
21% (quatro) do grupo possuem até cinco anos de atuação na empresa,	59% (17) do grupo possuem até cinco anos de atuação na empresa -



32% (seis) mais de cinco até 12 anos e 47% (nove) acima de 12 anos.

28% (oito) angolanos e 31% (nove) brasileiros; 41% (12), todos angolanos, mais de cinco até 12 anos.

32% (seis) do grupo nunca participaram de atividades instrucionais de liderança (cursos/treinamentos); 32% (seis) participaram em até três atividades e também 32% (seis) participaram em quatro ou mais. 4% (um) não responderam.

10% (três) do grupo, todos brasileiros, nunca participaram de atividades instrucionais de liderança (cursos/treinamentos); 69% (20) participaram em até três atividades - 52% (15) angolanos e 17% (cinco) brasileiros - e 7% (dois), todos angolanos, participaram em quatro ou mais. 14% (quatro) não responderam.

---

Nas duas empresas, o percentual de respondentes que consideraram possuir uma boa habilidade de liderança foi muito próximo (14 na Beta/Angola e 21 na Alfa/Brasil), respectivamente 72% e 73%. Dos respondentes na Alfa/Brasil, três (16%) consideraram possuir pouca habilidade de liderança, contra 14% (quatro) dos respondentes na Beta/Angola que consideraram possuir uma relativa (mediana) habilidade de liderança. Talvez a proximidade dos termos tenha causado algum nível de influência no posicionamento dos respondentes. Na Alfa/Brasil 11% (dois) dos respondentes consideraram possuir uma excelente habilidade de liderança.

Questão 11 - Marque a opção que corresponde ao seu grau de discordância ou concordância em relação a cada declaração sobre liderança.

Na Alfa/Brasil, apurou-se alto índice de concordância (concordo e concordo totalmente) em relação às declarações referentes à teoria comportamental e à transformacional: 90% e 100%, respectivamente. No sentido contrário, apurou-se baixo nível de concordância em relação à teoria dos traços: 58%.

Na Beta/Angola, os índices mais altos de concordância também se referiram às declarações referentes à teoria comportamental e à transformacional: 66% e 83%, respectivamente. Entretanto, no sentido contrário, o menor nível de concordância se referiu à teoria contingencial: 56%. Importante ressaltar que os valores referentes



ao menor nível de concordância encontram-se muito próximos: teoria contingencial - 56%; teoria dos traços - 62%; e teoria comportamental - 66%.

Os dados encontrados não permitem afirmações conclusivas, mas vale ressaltar que o fato de ambas as empresas apresentarem os níveis mais altos de concordância nas declarações relacionadas à teoria comportamental e à transformacional podem ser indicativos de ter havido um determinado nível de aprendizado das habilidades de liderança.

Questão 12 - Assinale o quanto você considera necessário aprender sobre cada habilidade de liderança. A escala varia de um (mínimo) a sete (máximo). Em seguida, comente/justifique a sua resposta.

Essa questão teve por objetivo identificar o quanto o respondente considerava necessitar aprender sobre cada uma das 11 habilidades de liderança apresentadas. Tais dados podem ser considerados relevantes para a definição de estratégias e conteúdos a serem utilizados pelas organizações estudadas e outras que atuam no segmento de transporte coletivo.

Na Alfa/Brasil, os respondentes apresentaram alto nível de necessidade de aprendizagem das habilidades de abertura, humildade, iniciativa, flexibilidade, comunicação, integridade, confiança, aprendizado constante e motivação. Em relação às habilidades de intuição e visão, foi identificado um nível médio de necessidade de aprendizagem.

Os respondentes da Beta/Angola evidenciaram alto nível de necessidade de aprendizagem das habilidades de abertura, humildade, iniciativa, comunicação, integridade, aprendizado constante, visão e motivação. Em relação às habilidades de intuição e confiança, foi identificado nível médio de necessidade de aprendizagem. Apenas em relação à habilidade de flexibilidade foi identificada baixa necessidade de aprendizagem.

Os dados coletados no espaço destinado a comentários dos respondentes demonstram uma variação da compreensão do



significado de cada habilidade de liderança e também do entendimento de sua efetivação no exercício das atividades.

Questão 13 – Comente, de maneira mais livre, que contribuições você recebeu para atuar como líder. Por exemplo: troca de experiências, contatos, vivências e conversações.

Os comentários feitos pelos respondentes da Alfa/Brasil parecem evidenciar que o contexto de informalidade tem sido mais efetivo para a aprendizagem dos gestores em relação às habilidades de liderança. O convívio e a troca com outras pessoas assumem uma importância fundamental nesse contexto. Cabe aqui uma referência a Kim (1993). O autor considera dois significados da aprendizagem: a aquisição da habilidade física para produzir alguma ação – *know-how* (saber como) e a aquisição da habilidade de articular um entendimento conceitual de uma experiência – *know-why* (saber por que).

No caso da Alfa/Brasil, o fato de a empresa já possuir uma longa atuação no mercado pode ser indicativo de uma suposição de domínio desses dois significados (“saber como” e “saber por que”). Isso sugere e favorece uma forma mais habitual e informal de transmissão de conhecimentos. Embora nos comentários apresentados sejam feitas referências ao contexto de formalidade – ações de treinamento e formação –, essas não demonstram possuir uma regularidade de ocorrência e abrangência.

Os comentários feitos pelos respondentes da Beta/ Angola apontam para uma maior utilização do contexto de formalidade para a aprendizagem dos gestores. Ações de treinamento, cursos, visitas técnicas etc. – algumas dessas ações acontecendo no exterior, notadamente no Brasil – confirmam essa percepção. A justificativa para essa opção talvez se encontre fundamentalmente na necessidade de qualificação da mão-de-obra nacional. Na Beta/ Angola, o saber como (*know-how*) e o saber por que (*know-why*) estão em processo de construção. Buscando acelerar esse processo e garantir a padronização dos resultados alcançados, a organização disponibiliza os recursos e utiliza as estratégias que considera necessárias para tal fim.



## Considerações finais

Este estudo buscou identificar e analisar comparativamente as necessidades de aprendizagem das habilidades de liderança explicitadas pelos gestores do segmento de transporte coletivo urbano no Brasil e em Angola.

Pelos dados levantados e analisados, foi possível constatar que em ambas as organizações, os gestores pesquisados declararam, em nível muito próximo, possuir uma boa habilidade de liderança (72% na Beta/Angola e 73% na Alfa/Brasil). Chama a atenção o fato de 11% dos respondentes na Alfa/Brasil considerarem possuir uma excelente habilidade de liderança. Quanto ao posicionamento dos respondentes sobre os estilos de liderança, os dados coletados, embora não conclusivos, permitem inferir que já há determinado nível de domínio das habilidades de liderança nas organizações pesquisadas.

Os respondentes das duas empresas classificaram sete das 11 “categorias-chave que compõem as habilidades de liderança” no nível mais alto de necessidade de aprendizagem: abertura, humildade, iniciativa, comunicação, integridade, aprendizado constante e motivação.

Na Alfa/Brasil, a habilidade de aprendizado constante foi destacada como a de maior necessidade de aprendizagem. Na Beta/Angola, foi a habilidade de comunicação. Talvez isso reforce a inferência apresentada no parágrafo anterior, quando se considera a existência de um determinado nível de domínio das habilidades de liderança nas organizações pesquisadas. Esse domínio ocorreria em níveis diferentes, a supor pelas habilidades destacadas em cada organização. A habilidade de aprendizado constante viria ao encontro de um esforço de manutenção ou de mudança. Já a habilidade de comunicação estaria mais ligada à implantação e socialização de informações e conhecimentos. Todavia, seriam aspectos a serem pesquisados e analisados futuramente.

O contexto de informalidade para a aprendizagem dos gestores



parece predominar na Alfa/Brasil, embora sejam feitas referências à importância e à ocorrência de ações de treinamento e formação (contexto de formalidade).

Na Beta/ Angola, parece predominar o contexto de formalidade. Os dados permitem inferir que tal condição pode estar ligada à necessidade de qualificação da mão-de-obra nacional.

Por estudar um grupo de gestores em diferentes níveis de atuação, que trabalham em duas organizações do segmento de transporte coletivo em contextos territoriais, sociais, culturais e políticos diferentes (Brasil e Angola), os resultados desta pesquisa são válidos para as unidades pesquisadas. Infere-se que esses resultados possam contribuir também para outras empresas que atuam no mesmo segmento, no que diz respeito à melhor formação e ao consequente desempenho dos gestores das empresas prestadoras do serviço de transporte coletivo, notadamente quanto às habilidades de liderança.

Como sugestão, indica-se a realização de estudos complementares a respeito da interferência dos contextos político, social e cultural na formação e atuação dos gestores dessas organizações. Indica-se também a realização de estudos que investiguem aspectos relacionados à ocorrência, frequência, conteúdo (principalmente quanto à adequação) e resultados alcançados em ações de TD&E dessas empresas.

Espera-se ainda que os dados coletados e as análises realizadas possam constituir-se em importante material de pesquisa e orientação para a preparação de atividades e ações que tenham como foco o desenvolvimento das habilidades de liderança de gestores ou trabalhadores em geral, principalmente para empresas que atuam no segmento de transporte coletivo de passageiros, uma vez que permite identificar as habilidades de liderança sobre as quais é necessário aprender. As ações e atividades podem, então, ser definidas e adequadas de acordo com o perfil de cada pessoa, setor ou organização.



## Referências

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 237-275.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BITENCOURT, C. (Org.) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOMFIN, D. F. Desenvolvimento de líderes em prol da gestão educacional democrática: contribuições da aprendizagem organizacional. In: GOULART, I. B. *Gestão de instituição de ensino superior: teoria e prática*. Curitiba: Juruá, 2009, p. 53-73.

BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coords.) *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: \_\_\_\_\_. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994, p.1-13.

CAVALCANTI, V. L. et al. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.



DRUMMOND, V. S. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

GOULART, I. B. *Gestão de instituição de ensino superior: teoria e prática*. Curitiba: Juruá, 2009.

JORDÃO, S. D. *A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 1993.

KOTTER, J. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

LIMA, E. J. da S. *Contribuição da aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais: uma investigação no setor de transportes urbanos da região metropolitana do Recife*. 2005. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

MACÊDO, I. I. de et al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MCCAULEY, C. D. *Developmental experiences in managerial work: a literature review*. Technical Report. 26. Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership, 1986.

PEREIRA, M. L. F. Como transformar os gerentes em líderes de pessoas. In: BOOG, G. G., BOOG, M. (Coords.) *Manual de gestão de*



*peças e equipes: estratégias e tendências*. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 197-214.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. *Management Learning*. v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

RINK, W. J. *A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento*. São Paulo. Futura: 1998.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RONCHI, C. C. *O processo da liderança: conceitos, tipos e aplicações*. Rio de Janeiro: GdN Ed., 2007.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115.

SENGE, P. M. *et al. A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TOLFO, S. da R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C. (Org.) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 271-307.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.



# Urban and transportation collective bus, managers' diagnosis leadership learning: a comparative study between Brazil - Angola

## Abstract

The research that supports this article had as main objective to identify and to analyze comparatively, the needs of learning leadership abilities for urban collective transport managers between Brazil (Belo Horizonte) Angola (Luanda). Qualitative research - comparative study of cases - was carried through application of questionnaire of the open-closed type in electronic format, sent for email for the participants indicated for the boarding of the companies. The analysis of the results shows us that the managers of the two organizations had declared to possess good abilities of leadership, in accordance to the used scale. Amongst the eleven searched abilities of leadership, seven, amongst them, had been classified as the ones that present higher level to be learned. It is important to say that in the used methodology it is the person that identifies the leadership abilities that needs to learn, and how much the person considers important to learn on each one of them. From then on, we can understand that the actions and activities of learning are lined up to each manager, preventing actions that do not contribute effectively for its development.

**Keywords:** Leadership; management; organizational learning.

