

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

**UM ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS SOB A ÓTICA DOS LÍDERES
QUE ATUAM NA ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR**

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais dinâmico a demanda por desenvolvimento de competências, por parte dos líderes, se torna cada vez mais relevante. Frente a esta realidade, este artigo teve como objetivo identificar as principais competências gerenciais dos líderes da área de Comércio Exterior que atuam na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina. A pesquisa de natureza descritiva, teve abordagem quantitativa, sendo aplicado um questionário de competências de liderança já validado no Brasil, composto por 32 questões dividido em 8 papéis: inovador, negociador produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor. Os dados foram coletados com líderes da área de Comércio Exterior utilizando-se de uma *survey*, resultando em uma amostra de 64 respondentes e, posteriormente foram analisados utilizando-se de técnicas estatísticas descritivas. Os resultados apontaram que as principais competências das lideranças dos participantes da pesquisa estão associadas aos papéis de mentor e diretor. Este estudo busca contribuir academicamente com a identificação das principais competências de liderança na área de comércio exterior e de forma aplicada, para as empresas que atuam nesta área, auxiliando nos processos de desenvolvimento, recrutamento e seleção, uma vez que traz uma melhor compreensão das competências desejadas para os líderes.

Palavras-chave: competências gerenciais, papéis de liderança, comércio exterior.

ABSTRACT

In an increasingly dynamic environment, the demand for skills development, by leaders, becomes increasingly relevant. Faced with this reality, this article aimed to identify the main managerial skills of managers in the Foreign Trade area who work in the Vale do Itajaí region, in Santa Catarina. The descriptive research had a quantitative approach, applying a questionnaire on leadership skills already validated in Brazil, consisting of 32 questions divided into 8 roles: innovator, producer negotiator, director, coordinator, monitor, facilitator, and mentor. Data were collected from managers in the Foreign Trade area using a survey, resulting in a sample of 64 respondents and later analyzed using descriptive statistical techniques. The results showed that the main competencies of the leaders of the research participants are associated with the roles of mentor and director. This study aims to contribute academically, with the identification of the main leadership competencies in the foreign trade area, and in an applied way, help in the processes of development, recruitment, and selection for companies that operate in this area, since it brings a better understanding of the desired competencies for leaders.

Keywords: managerial skills, leadership roles, foreign trade.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm enfrentando um ambiente altamente dinâmico que tem demandado o desenvolvimento de competências, por parte dos líderes¹, para lidar com a imprevisibilidade e problemas sem precedentes (GROYSBERG; BADEN, 2020; MOLLOY, 2021). Neste contexto, o papel do líder passa a ter uma grande relevância, uma vez que o seu comprometimento e engajamento frente aos objetivos organizacionais torna-se essencial para desenvolver nos liderados a habilidade de criar oportunidades, enfrentar as dificuldades e alcançar os objetivos (SCHLEY; ZAMPIER; STEFANO; KUHL, 2015).

Silva, Paschoalotto e Endo (2020) destacam que o líder é uma peça-chave para uma boa dinâmica organizacional, pois este precisa acompanhar as modificações da sociedade e atuar de forma estratégica e multifuncional, mobilizando, integrando, transferindo conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valores tanto econômicos a organização, como valores sociais aos indivíduos (CALAÇA; VIZEU, 2015; GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). Weymer *et al.*, (2018) sinalizam ainda que o sucesso ou o fracasso de uma organização podem estar atrelados aos seus líderes.

Além de entregar bons resultados, um líder precisa ter a habilidade de induzir, inspirar, influenciar, instigar e persuadir seus liderados para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (DALLABONA *et al.*, 2018). Para isso, ele precisa buscar constantemente se atualizar e aprender, desenvolvendo e aperfeiçoando as competências necessárias para o desempenho de suas funções. (EPITROPAKI; KARK; MAINEMELIS; LORD, 2016; SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

Na área de comércio exterior, com um ambiente totalmente dinâmico e cada dia mais incerto, as competências a serem desempenhadas por líderes que atuam nesta área acabam crescendo em importância, uma vez que todo acontecimento econômico e social em qualquer parte do globo terrestre tem a capacidade de elevar as taxas cambiais, encarecer fretes e seguros para transportes de mercadorias, os quais podem impactar substancialmente os resultados das organizações. Esses fatos exigem das lideranças uma rápida reação e mobilização de seus liderados para responder as rápidas mudanças.

No comércio exterior brasileiro, segundo dados do Ministério da Economia (2022), as importações brasileiras em 2021 tiveram um crescimento de 38,2% em comparação ao ano de 2020, acumulando um total de US\$ 219,39 bilhões. Nas exportações, houve um crescimento de 34% em relação ao mesmo período de 2020, fechando o ano com o acumulado de US\$ 280,39 bilhões e com um *superávit* de US\$61,01 bilhões, um crescimento de 21,1% em relação ao ano anterior. Estes dados demonstram o crescimento do comércio exterior no Brasil e mostram, também, a necessidade de desenvolver líderes para atuar neste mercado.

Desta forma, torna-se importante compreender as competências de lideranças necessárias para os líderes da área de comércio exterior. Diante disso, este artigo propõem a seguinte questão de pesquisa: quais as principais competências gerenciais necessárias para líderes da área do Comércio Exterior no Brasil? Para responder a esta questão este trabalho tem como objetivo identificar as principais competências gerenciais dos líderes da área de Comércio Exterior que atuam na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina.

1 Neste artigo leia-se líder como o profissional que possui cargo formal de gestão.

Para tanto realizou-se uma pesquisa do tipo *survey* com 64 líderes da área de comércio exterior que atuam em empresas de importação e exportação. Os resultados evidenciaram que as principais competências das lideranças participantes da pesquisa estão associadas aos papéis de mentor, diretor e produtor.

Buscou-se com este estudo contribuir academicamente com a identificação das principais competências de liderança na área de comércio exterior e de forma aplicada, para as empresas que atuam nesta área, auxiliando nos processos de desenvolvimento, recrutamento e seleção, uma vez que traz uma melhor compreensão das competências desejadas para os líderes nesta que atuam no comércio exterior da região pesquisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo “competência” tem origem do latim *competere*, o qual significa lutar, procurar ao mesmo tempo (ORIGEM DA PALAVRA, 2011). No fim da Idade Média, o termo era utilizado na área jurídica que representava os deveres de alguém ou de algum órgão de fazer julgamentos e apreciações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Na década de 1970, do século passado, o termo passou a fazer parte do vocabulário psicologia organizacional, sendo adotado também no âmbito empresarial (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Montezano, et al., (2019) salientam que para que as competências sejam desenvolvidas, primeiramente é preciso definir quais são as necessárias, o que permitirá sua adoção com vistas a proporcionar melhorias tanto na prática de gestão de pessoas como para o desempenho organizacional, gerando resultados para indivíduos e a sociedade.

O recorrente uso do termo competências no âmbito da gestão organizacional acabou assumindo diferentes interpretações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Dutra (2004) destaca a existência de duas grandes correntes: uma representada por autores americanos que “competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação” (DUTRA, 2004, p. 29), e outra representada principalmente por autores franceses que, ao contrário da primeira corrente, não associa as competências às qualificações de um indivíduo e sim as realizações em determinado contexto, ou seja, é associado àquilo que o indivíduo realiza no trabalho, podendo ser definida como aquela mobilizada pelos indivíduos para alcançar determinado propósito em um contexto de trabalho, através da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (RUAS et al., 2005), contribuindo para a estratégia organizacional, através do desempenho profissional apresentado (DUTRA, 2004), e agregando valor as pessoas (CARBONE et al., 2009; LE BOTERF, 2003; ZAFIRAN, 2001).

Além da diferença teórica entre as duas correntes, Ruas (2001) chama a atenção para o fato da utilização da expressão competência nas dimensões organizacional, funcional e individual, o que pode causar uma confusão na forma de compreender e operacionalizar, na prática, o conceito. No quadro 1, pode-se verificar as noções das dimensões das competências conforme descrito por Flink e Vanalle (2006).

Quadro 1 - Noções das Competências

Competências	Noções
Organizacionais (Essenciais)	São competências essenciais que a organização deve conter, e que ajuda a diferenciar de seus concorrentes e manter vantagem competitiva.
Funcionais	São as competências específicas que cada departamento deve possuir para dar fundamento às competências essenciais da organização.
Individuais	São as competências que cada indivíduo dentro de uma organização deve possuir.
Gerenciais	Representa as competências que cada gestor deve ter.

Fonte: Desenvolvido com base em Flink e Vanalle (2006).

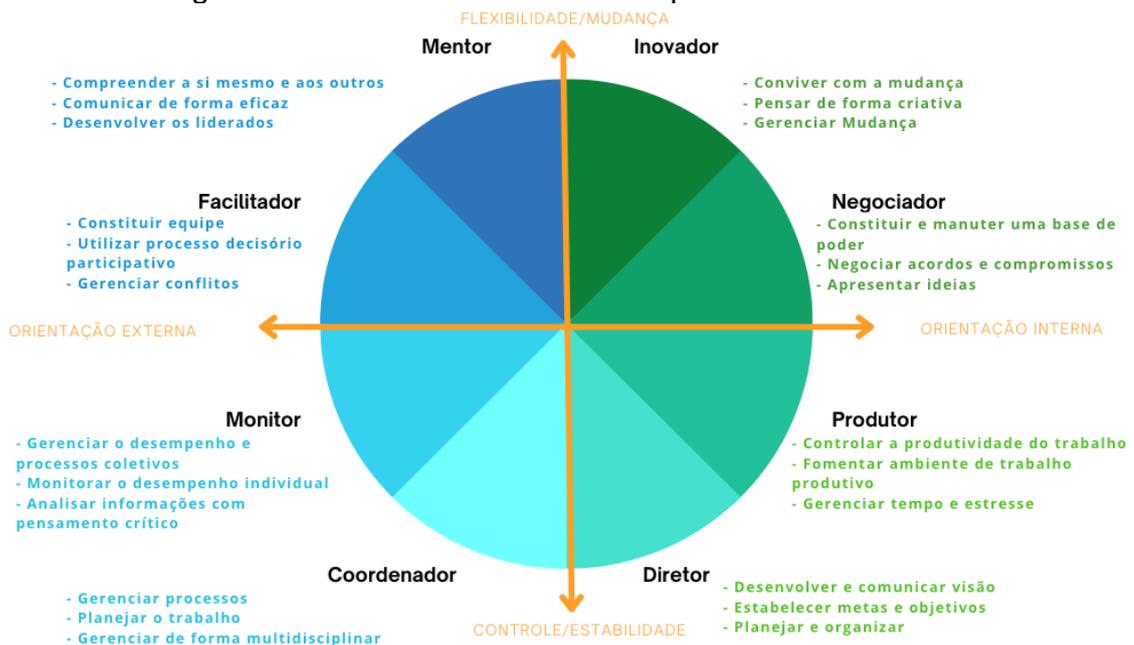
Considera-se que conceitualmente as competências gerenciais, foco deste trabalho, foram influenciadas por diversos estudos seminais, como os de Barnard (1938) que aborda as funções do executivo, o estudo clássico de Boy (1955) sobre habilidades de um administrador, Simon (1960) que trata do processo de decisão alinhado à prática gerencial, além do estudo de Mintzberg (1973) que descreveu o papel gerencial por meio das funções, relações interpessoais, processo decisório e processamento de informações.

O primeiro trabalho a abordar este assunto de forma mais direta foi o modelo de competências gerenciais desenvolvido por Boyatzis (1983), o qual apresenta seis dimensões de competências para o desenvolvimento de líderes: i) Gerenciar metas e ações (orientação para eficiência, proatividade, uso diagnóstico de conceitos, preocupação com o impacto); ii) Liderar (autoconfiança, apresentações orais, pensamento lógico, conceptualização); iii) Gerir pessoas (uso do poder socializado, otimismo, gerenciamento de processos de grupo, autoavaliação e senso crítico); iv) Dirigir subordinados (capacitar outros, uso de poder unilateral, espontaneidade); v) Focar nos outros (autocontrole, objetividade perceptiva, adaptabilidade, preocupação com relacionamentos próximos); vi) Conhecimento especializado (memória e conhecimento especializado) (CASSOL *et al.*, 2017). O modelo contempla três domínios de capacidade para compreender o que um líder é capaz de fazer (conhecimento), como pode fazer (habilidade), e porque o líder sente a necessidade de fazer (atitude).

Ruas *et al.* (2005) explica que as competências só podem ser consideradas gerenciais se o gerente for capaz de utilizá-las para mobilizar os recursos e obter resultados para a empresa, caso contrário, os conhecimentos, habilidades e atitudes são somente competências individuais, entendidas como “[...] uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação” (RUAS *et al.*, 2005, p.19).

As 21 competências gerenciais definidas por Boyatzis (1983), impulsionaram muitos estudos acadêmicos que deram origem a diversos modelos de papéis gerenciais (FELICIO; LOPES; SALGUEIRO; PARREIRA, 2007), entre eles um dos mais conhecidos é o modelo teórico de competências gerenciais proposto por Quinn *et al.* (2003). Nesse modelo o termo 'papel' refere-se ao conjunto de competências gerenciais conectado com o nível de flexibilidade ou controle (eixo vertical) e foco predominante, tanto interno como externo (eixo horizontal), conforme se exhibe na figura 1.

Figura 1 - Modelos Teórico de Competências Gerenciais



Fonte: Adaptado de Quinn *et al.* (2003).

Quinn *et al.* (2003) estabelece que cada um dos oito papéis de liderança contempla três competências gerenciais que fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem. Portanto, o líder pode assumir oito diferentes tipos de papel, descritos no quadro 2.

Quadro 2 - Os oito papéis de liderança.

Papel	Caracterização do Papel
Inovador	Direcionado para adaptação e mudança, sendo capaz de identificar tendências e tolerar incertezas e riscos, dando ênfase a criatividade e inovação por meio de ideias sugestivas.
Negociador	Potencial de mobilizar e obter recursos, é astuto e influente politicamente e capaz de representar a organização externamente.
Produtor	Direciona sua atenção para a tarefa e trabalho, dando ênfase a alta produtividade individual, com o objetivo de elevar sua produção para atingir as metas definidas.
Diretor	Voltado para planejar, definir metas e objetivos, determinar regras e políticas, além de identificar problemas e estabelecer alternativas.
Coordenador	Transmite confiança e credibilidade, planeja, organiza e coordena o trabalho em equipe, confronta crises e soluciona os desafios.
Monitor	Acompanha o andamento do departamento sob sua responsabilidade, analisa os fatos detalhadamente e examina se seus liderados cumprem as regras determinadas.
Facilitador	Incentiva o esforço coletivo e estimula soluções conjuntas, o trabalho em equipe e gerência os conflitos interpessoais.
Mentor	Capacidade de desenvolver pessoas, promover possibilidades de formação, além de valorizar e reconhecer as habilidades desenvolvidas pelo liderado.

Fonte: Adaptado de Quinn *et al.* (2003, p. 19).

Quinn *et al.* (2003) destaca que as descrições se aplicam a líderes dos três níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico), pois representam descrições genéricas de comportamentos gerenciais que não estão relacionadas a um nível específico da hierarquia organizacional. Da mesma forma, o autor salienta que as responsabilidades gerenciais também estarão atreladas ao nível hierárquico em que

o líder se encontrar. É importante também observar que à medida que os líderes vão sendo promovidos dentro da organização, eles devem observar quais os comportamentos referentes as competências de cada papel devem ser alteradas, quais devem ser mantidos e dentre eles quais deve-se de desaprender (QUINN *et al.*, 2003).

Estas contatações demonstram a importância da identificação das competências gerenciais no ambiente organizacional. Para tanto na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos empregados no presente estudo

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de *survey* (CRESWELL; CRESWELL, 2021). A população alvo considerada foram líderes da área de comércio exterior de empresas localizadas no Vale do Itajaí.

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário de competências de liderança (QCL) desenvolvido por Quinn *et al.* (1998), traduzido para o português e validado por Sousa e Guimarães (2016). O questionário mensurado com uma escala Likert de 7 pontos sendo o 1 (quase nunca) e o 7 (quase sempre), possui 32 questões que avaliam competências de liderança (quadro 3) distribuídas por 8 papéis: inovador (questões 1, 10, 22, 25); negociador (questões 3, 13, 18, 27); produtor (questões 5, 15, 23, 30); diretor (questões 7, 12, 19, 26); coordenador (questões 2, 9, 21, 28); monitor (questões 4, 14, 17, 32); facilitador (questões 6, 11, 24, 31) e mentor (questões 8, 16, 20, 29).

Quadro 3 – Questões do QCL

1	Propõe ideias criativas?	17	Trabalha com informação técnica?
2	Promove a continuidade das operações diárias da unidade?	18	Tem acesso a pessoas de níveis mais elevados dentro da organização?
3	Exerce influências nos níveis mais altos da organização?	19	Clarifica objetivos da unidade de trabalho?
4	Revê cuidadosa e detalhadamente toda a informação disponível?	20	Trata as pessoas de modo delicado e cuidado?
5	Mantém na unidade uma orientação para os resultados?	21	Mantém as rédeas do que se passa na unidade?
6	Facilita a construção de consensos no trabalho da unidade?	22	Resolve problemas com criatividade?
7	Define áreas de responsabilidade para os subordinados?	23	Impulsiona a unidade para o cumprimento dos seus objetivos?
8	Ouve os problemas pessoais dos subordinados?	24	Encoraja os subordinados a partilhar ideias em grupo?
9	Minimiza rupturas no fluxo de trabalho?	25	Procura inovações e melhorias potenciais?
10	Utiliza/experimenta conceitos e procedimentos novos?	26	Clarifica prioridades e direções?
11	Encoraja a tomada de decisão participativa?	27	Apresenta aos superiores hierárquicos ideias convincentes?
12	Assegura que todos saibam os objetivos da unidade?	28	Traz à unidade uma sensação de ordem
13	Influência decisões tomadas em níveis superiores?	29	Preocupa-se com as necessidades dos subordinados?
14	Compara registos e relatórios na procura de discrepâncias?	30	Realça a obtenção das propostas previstas?
15	Verifica se são cumpridos os objetivos estabelecidos?	31	Cria uma equipa de trabalho com grupos?
16	Demonstra empatia e preocupação na relação com os subordinados?	32	Analisa planos e projetos?

Fonte: Sousa e Guimarães (2016, p.5).

A coleta de dados ocorreu na primeira quinzena do mês de maio de 2022, através da plataforma *Google Forms* estando disponível por 15 dias. O instrumento de coleta de dados foi encaminhado via e-mail a 100 líderes, com os quais a pesquisadora tinha contato, que atuam em empresas do Vale do Itajaí na área de comércio exterior. Obteve-se 64 respostas, das quais foram consideradas somente 61 para as análises realizadas no estudo, sendo que as 3 respostas que foram desconsideradas não estavam com o cargo preenchido, necessário para a análise.

Os dados coletados foram tratados por meio do *software Microsoft Excel*, no qual foram realizadas análises descritivas de média e desvio padrão. Primeiramente foram calculados os dados sociodemográficos referente ao estudo. Os resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Descrição das características sociodemográficas da amostra (n=61)

Idade	n (%)
18 a 25 anos	4 (7%)
26 a 35 anos	24 (39%)
36 a 40 anos	17 (28%)
Mais de 40 anos	16 (26%)
Escolaridade	n (%)
Médio Completo	2 (3%)
Superior incompleto ou cursando	12 (20%)
Superior completo	47 (77%)
Cargo	n (%)
Coordenador	23 (38%)
Supervisor	10 (16%)
Gerente	18 (30%)
Diretor ou CEO	10 (16%)
Setor	n (%)
Transportes	28 (46%)
Portos	10 (16%)
Despacho	11 (18%)
<i>Tradings</i> , consultorias e seguros	12 (20%)
Tempo de Experiência	n (%)
Até 5 anos de experiência	6 (10%)
Até 10 anos de experiência	14 (23%)
Até 15 anos de experiência	14 (23%)
Mais 15 anos de experiência	27 (44%)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Após a análise sociodemográfica foi realizada a verificação dos tipos de papéis de liderança mais utilizados pelos respondentes, calculando-se a média e desvio padrão de cada dimensão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos através desta pesquisa, foi possível identificar as principais competências gerenciais associadas aos papéis de liderança (tabela 2).

Tabela 2 - Média e desvio padrão dos papéis de liderança

PAPEIS DE LIDERANÇA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Mentor	5,59	0,13
Diretor	5,59	0,23
Produtor	5,53	0,14
Monitor	5,43	0,05
Facilitador	5,43	0,14
Negociador	5,41	0,17
Inovador	5,37	0,19
Coordenador	5,29	0,12

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os papéis que obtiveram maior média (tabela 2) foram os de Mentor e Diretor com uma média de 5,59 para cada, seguidos do papel de Produtor. O papel de mentor, ficou na primeira posição por possuir um desvio padrão de 0,13 menor que o de Diretor com desvio padrão de 0,23. Logo após vem os papéis de produtor (5,53), monitor e facilitador (5,43), negociador (5,41), inovador (5,37) e coordenador (5,29).

O papel do Mentor tem associada as seguintes competências gerenciais: compreender a si mesmos e aos outros; comunicar-se de forma eficaz e desenvolver os líderes. Já o papel de Diretor apresenta, como principais competências: desenvolver e comunicar a visão; estabelecer metas e objetivos e planejar e organizar (QUINN *et al.*, 2003).

O papel de Produtor obteve uma pontuação bem próxima dos papéis de Mentor e Monitor, podendo ser percebido também como um dos principais papéis deste tipo de liderança, cujas competências associadas são: controlar a produtividade do trabalho; fomentar ambiente de trabalho produtivo e gerenciar tempo e estresse.

Percebe-se que dos três principais papéis (tabela 2) o de Produtor e Diretor estão mais associados a uma orientação interna buscando um maior controle e estabilidade nos processos, algo necessário na área de comércio exterior quando se fala em processos de importação e exportação. Já o papel de Mentor demonstra que as lideranças, de uma forma geral, mostram uma flexibilidade para mudança e preocupação de preparar seus liderados para enfrentar problemas externos causados pela dinamicidade do mercado.

Contudo, ao analisar separadamente as respostas obtidas em cada cargo, notou-se que os cargos de supervisor que correspondem 16% das respostas e o de coordenador com 38% das respostas, totalizando 53% dos entrevistados, tem como seu principal papel o de Mentor (tabelas 3 e 4).

Tabela 3 - Média e desvio padrão cargo Supervisor.

PAPEIS DE LIDERANÇA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Mentor	5,68	0,30
Produtor	5,48	0,33
Coordenador	5,43	0,15
Inovador	5,35	0,37
Facilitador	5,33	0,21
Diretor	5,33	0,40
Negociador	5,23	0,59
Monitor	5,20	0,43

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 4 - Média e desvio padrão cargo Coordenador.

PAPEIS DE LIDERANÇA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Mentor	5,48	0,15
Facilitador	5,45	0,32
Monitor	5,41	0,20
Diretor	5,37	0,21
Produtor	5,35	0,22
Inovador	5,27	0,17
Coordenador	5,20	0,11
Negociador	5,08	0,51

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No entanto, ao analisar as respostas obtidas dos gerentes que correspondem a 30% das respostas, estes têm como principal papel o de Diretor, seguido pelo de produtor e mentor (tabela 5). Observa-se que os três principais papéis identificados em todo grupo são mantidos quando analisados somente o cargo de gerentes, alterando somente a ordem.

Tabela 5 - Média e desvio padrão cargo Gerentes.

PAPEIS DE LIDERANÇA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Diretor	5,86	0,30
Produtor	5,81	0,28
Mentor	5,76	0,15
Negociador	5,64	0,32
Inovador	5,56	0,26
Monitor	5,54	0,25
Coordenador	5,39	0,24
Facilitador	5,29	0,41

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Já entre os profissionais que exercem os cargos de diretor ou *CEOs*, os quais representam 16% das respostas obtidas, se enquadram principalmente no papel de Negociador, conforme apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Média e desvio padrão cargo *CEOs* e Diretores.

PAPEIS DE LIDERANÇA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Negociador	5,95	0,13
Diretor	5,88	0,17
Facilitador	5,73	0,29
Produtor	5,53	0,24
Monitor	5,48	0,26
Mentor	5,48	0,39
Inovador	5,30	0,37
Coordenador	5,20	0,38

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Esta diferença dos papéis dos diretores e *CEOs* com os demais faz sentido, uma vez que possuem um cargo no qual suas competências principais devem estar calcadas em habilidades mais conceituais e de relacionamento, o que se observa nas competências que compõem, principalmente os papéis de Negociador (constituir e manter uma base de poder; negociar acordos e compromissos; apresentar ideias) e

facilitador (constituir equipe; utilizar processos decisórios participativos e gerenciar conflitos) (figura 1).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar as principais competências gerenciais dos líderes da área de Comércio Exterior que atuam na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Identificou-se que os três principais papéis (tabela 2), são o de Mentor, Diretor e Produtor. Os papéis de Produtor e Diretor estão mais associados a uma orientação interna, competências gerenciais (figura 1) que buscam estabelecer um maior controle e estabilidade nos processos, algo importante para a área de comércio exterior. As competências apresentadas pelo papel de Mentor (figura 1) demonstram uma flexibilidade para mudança por parte dos líderes, além da preocupação deles em preparar seus liderados para situação adversas do mercado nacional e internacional.

Outro ponto importante a se destacar foi que ao relacionar individualmente cada cargo com os respectivos papéis percebeu-se que os cargos de supervisor e coordenador também apresentaram o papel de mentor como o principal. Contudo, o cargo de supervisor tem mais forte o papel de Produtor, uma vez que as competências gerenciais associadas estão mais ligadas a controle de produtividade e trabalho produtivo, enquanto o de coordenador tem mais destaque o papel de facilitador que busca incentivar o esforço coletivo e estimula soluções conjuntas, o trabalho em equipe e gerência os conflitos interpessoais.

O gerente apresentou o papel de diretor como principal, mas manteve os de Produtor e Mentor entre os três principais. O mais diferenciado foi o de diretor e *CEO* que apresentou como mais importantes os papéis de Negociador, Diretor e Facilitador, o que se justifica pelo tipo de competências gerenciais (figura 1) atreladas a estes papéis, as quais estão baseadas em habilidades mais conceituais e de relacionamento, o que condiz com as demandas de um diretor ou *CEO*.

De forma geral, destaca-se que não houve uma diferença tão considerável entre as médias dos papéis gerenciais identificados, o que pode demonstrar que os líderes participantes da pesquisa conseguem equilibrar a utilização dos papéis de liderança de acordo com a necessidade exigidas por suas atividades diárias.

Acredita-se que estes resultados podem colaborar com as organizações de comércio exterior do Vale do Itajaí em diferentes processos relacionados a Gestão de Pessoas. Com base nas competências necessárias para os diferentes cargos de liderança é possível projetar programas de treinamento assertivos, bem como selecionar adequadamente profissionais do mercado no recrutamento e seleção.

Pode-se destacar como limitação do estudo um desequilíbrio quanto ao número de respondentes em cada um dos cargos pesquisados, pois pode sim como percebeu-se nesta pequena amostra, que há diferenças entre papéis, o que ficou muito claro no cargo de diretor e *CEO*. Outro ponto que pode ser considerado neste estudo como limitação é o tamanho da amostra, acredita-se que uma amostra maior poderia validar de forma mais robusta os achados desta pesquisa. Como sugestão para próximos trabalhos acadêmicos, recomenda-se aplicar um questionário em um grupo específico de líderes com seus liderados para analisar a correlação das respostas entre eles.

REFERÊNCIAS

BOYATZIS, R. Reviews the competent manager - A model for effective performance. **Management Education and Development**, v. 14, n. 2, 1983.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-121.

CARBONE, P. P; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASSOL, A.; RUAS, R.L; RAMOS, F.M; MARQUE, D. A.; ZANINI. C. Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**. v. 6, n. 3, 2017, p. 15-32

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DALLABONA, L. F.; NARDELLI, L. T.; FERNANDES, A. R. V. Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil. **Sinergia**, v. 22, n. 1, p. 37-50, 2018.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO. **Origem da palavra**. 2011. Disponível em: <http://origemdapalavra.com.br/palavras/competencia>. Acesso em: 10 maio 2022.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EPITROPAKI, O.; KARK R.; MAINEMELIS C.; LORD R.G. Leadership and followership identity processes: A multilevel review. **The Leadership Quarterly**, p.104-129, 2016.

FELÍCIO, M. J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, F.; PARREIRA, P. Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Rev Port Bras Gestão**, n. 6, p.18-30, 2007.

FLINK, R. J. D. S.; VANALLE, R. M. V. O desafio da avaliação de competências. **IN: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, XXVI, 9-11 Out., Fortaleza (CE), 2006.

FREITAS, P.; ODELIUS, C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GROYSBERG, B.; BADEN, K. C. The Covid Two-Step for Leaders: Protect and Pivot. **Harvard Business Review**, p. 1-8, 2020.

GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, 2018.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Comércio exterior brasileiro bate recorde de corrente, superávit e exportações em 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/janeiro/comercio-exterior-brasileiro-bate-recorde-de-corrente-superavit-e-exportacoes-em-2021> Acesso em: 15 mar. 2022

MOLLOY, J. Strong leadership skills make all the difference. **Harvard Business Review**, p. 1-5, 2021.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A. S.; PETRY, I. S. Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2 p. 280-298, 2019.

QUINN, R. **Desperte o líder em você: mudança organizacional a partir do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

QUINN, R.; FAERMAN, S.; THOMPSON, M.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. (2005). **Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações**. In R. Ruas, C.S. Antonello, L.H. Boff. *Aprendizagem organizacional e competências: novos horizontes da gestão*. Bookman, 2005.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHLEY, J.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; KÜHL, M. R. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. **Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SOUSA, T.; GUIMARÃES, A. P. V. Instrumento de avaliação das competências de liderança nas chefias de enfermagem: estudo das propriedades psicométricas. **Portuguese Journal of Public Health**. 2016.

WEYMER, A. S. Q.; SCHUBERT, K. J.; ESKENAZI, A. S.; MARTINS, P. A. L. A
Contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional.
Revista Gestão Organizacional, v. 11, n. 3, p. 76-91, 2018.

ZARAFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.