

Área temática para a qual o ARTIGO será submetido:
7 GPESS Gestão de pessoas

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS LÍDERES DA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS PESADOS NA REGIÃO DO LITORAL CATARINENSE**

**MANAGEMENT SKILLS OF HEAVY VEHICLE DEALERSHIP LEADERS IN
THE COAST CATARINENSE REGION**

RESUMO

A proposta deste estudo é responder ao seguinte problema de pesquisa: quais as principais competências gerenciais dos líderes de uma concessionária de veículos pesados que atuam no litoral Catarinense? Desta forma, para responder ao problema de pesquisa traçou-se como objetivo geral identificar as principais competências gerenciais dos líderes da concessionária de veículos pesados que atua no litoral catarinense. Como metodologia utilizou-se os fins descritivos e a abordagem quantitativa, com aplicação de questionário baseado no modelo de Quinn (1998). O instrumento foi aplicado com os 62 líderes na concessionária de veículos pesados do litoral catarinense. Dos 53 respondentes, os resultados demonstraram que os líderes desempenham o Papel de Mentor, Facilitador, Coordenador, Diretor e Produtor. No entanto o papel predominante identificado foi de Mentor.

Palavras-chave: Competências; Competências Gerenciais; Papéis; Liderança.

ABSTRACT

The purpose of this study is to answer the following research problem: what are the main managerial competencies of the leaders of a heavy vehicle dealership operating on the coast of Santa Catarina? To answer the research problem, the general objective was to identify the main managerial skills of the leaders of the heavy vehicle dealership that operates on the coast of Santa Catarina. As a methodology, descriptive purposes and a quantitative approach were used, with the application of a questionnaire based on the Quinn`s model (1998). The instrument was applied to 62 leaders at the heavy vehicle dealership on the coast of Santa Catarina. Of the 53 respondents, the results demonstrated that leaders play the roles of Mentor, Facilitator, Coordinator, Director and Producer. However, the predominant role identified was Mentor.

Keywords: Skills, Management Skills, Papers, Leadership.

Fala

1. INTRODUÇÃO

A caracterização atribuída à competência, gera valor a entrega e é mais que qualificação, este conceito simboliza a busca da performance ideal para a obtenção de resultados, significa desenvolvimento excelente (Picchiali; Moreira, 2020). Desta forma o líder se torna eficaz e eficiente nos resultados da organização.

No setor automotivo, marcado por constantes inovações, as concessionárias têm relações essenciais da rede e atuam na conexão entre os fabricantes de veículos e os clientes, a partir dos parâmetros de qualidade estabelecidos (Duarte *et al.* 2016). Neste setor, o gestor tem capacidade de demonstrar as competências gerenciais na prática mobilizando os recursos tangíveis e intangíveis com conhecimentos e atitudes na obtenção de resultado na organização (Alves Filho *et al.* 2019). É nessa perspectiva que a empresa se encontra.

A concessionária de veículos pesados iniciou suas atividades com a matriz na cidade de Itajaí, localizada na BR-101, em Santa Catarina em 14 de novembro 1980. Atualmente é uma concessionária de caminhões e ônibus, considerada empresa automobilística. No estado de Santa Catarina, região de atuação do grupo catarinense, possui 14 filiais estrategicamente localizadas. A empresa objeto de estudo tem um Centro de Treinamento da marca em Itajaí, para capacitar e desenvolver os profissionais que vão conduzir os veículos.

A venda de caminhões teve um crescimento no Brasil, no 1º trimestre de 2022. Neste período 26.760 unidades foram comercializadas, comparando-se ao mesmo período de 2021, que foram vendidas 25.763 unidades, houve um aumento de 3,9% no volume de vendas, segundo a Federação Nacional Distribuição Veículos Automotores (FENABRAVE, 2022.)

O estudo desenvolvido se justifica, porque os dados da FENABRAVE (2022) demonstram o crescimento das vendas de caminhões no Brasil e mostram, também, a necessidade de desenvolver líderes para atuar neste mercado. Desta forma, torna-se importante identificar as competências de lideranças necessárias para os líderes das concessionárias de caminhões. Por conseguinte, o artigo propõe responder a seguinte questão de pesquisa: quais as principais competências gerenciais dos líderes da concessionária de veículos pesados do litoral catarinense?

Considerando o cenário da empresa estudada, e para responder à questão de pesquisa, o estudo teve como objetivo geral identificar as principais competências gerenciais dos líderes da concessionária de veículos pesados que atuam no litoral Catarinense, ressaltando que o grupo tem atualmente 14 concessionárias estrategicamente distribuídas pelo estado.

2. COMPETÊNCIAS

A competência tem como característica associada ao desempenho magnífico na realização de uma função ou em alguma situação, estar atrelada as aptidões (talentos naturais da pessoa), das habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e dos conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (SENAC, 2015). Outra característica da

competência do gestor é a aptidão na tomada de decisão, por meio de um processo que facilita a comunicação de ideias com as pessoas, a fim de estabelecer estratégias e tomar decisões sobre os liderados (Freitas Júnior *et al.* 2015).

Coda (2016) aponta que as competências podem ser divididas nas categorias organizacionais, gerais, profissionais, gerenciais, individuais e comportamentais, e são importantes para a empresa e para o funcionário, porque são habilidades que agregam valor tanto social como econômico e traz sustentabilidade para o negócio. Além disso, estão relacionadas à capacidade de uma pessoa ter responsabilidades de gerir qualquer área com eficiência e qualidade, independente da função desempenhada.

As competências no trabalho, tal como aponta Brandão (2017) representam uma expressão ou evidência da maneira que uma pessoa age em frente às situações profissionais com as quais ela se encontra, e agrega valor, seja econômico ou social tanto a pessoa que a manifestar na função quanto a organização que ele trabalha.

Dutra (2017) propõe que competências são recursos na organização e tem importância de criar grupos distintivos como:

- Competência essenciais: importantes para a sobrevivência da organização e necessárias em sua estratégia.
- Competências distintivas: os clientes reconhecem como diferenciais em relação aos concorrentes e atribuem à organização vantagem competitiva.
- Competências de unidade de negócio: são números pequenos de tarefas-chave previsto pela empresa das unidades de negócio.
- Competências de suporte: tarefas que servem de base para outras tarefas da empresa.
- Capacidade dinâmica: é a maneira da organização se adaptar constantemente as suas competências e às necessidades do ambiente.

Os líderes atuam como autores de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competências entregue a instituição que pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio e ao conhecimento da organização. Pode ser entendido como algo que a pessoa entrega para a empresa de maneira eficiente, ou seja, que continua mesmo quando o indivíduo sai da firma, sendo assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou produção, mas aperfeiçoar processos ou adotar tecnologia (Dutra, 2017).

Barros e Hoffmann (2022) argumentam que existem vários tipos de competências que uma pessoa apresenta no desempenho de suas tarefas na organização, que envolvem:

- a) Habilidades técnicas e fundamentos teóricos: competências funcionais e cognitivas;
- b) Comportamentos e atitudes apropriadas para a atividade em equipe: competências comportamentais e sociais;
- c) Aptidões para exercer tarefas gerenciais: competências gerenciais; e
- d) Lidar com vários tipos de indivíduos de diversas culturas (competências transculturais), sendo esta última importante em todas as empresas.

3. OS OITO PAPÉIS DA LIDERANÇA GERENCIAL E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS

O modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn *et al.* (2003) baseia-se em quatro modelos gerenciais divididos em oito papéis. Cada papel tem a caracterização específica de liderança, de acordo como é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Os oito papéis de liderança

PAPEL	CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL
Mentor	Influência no desenvolvimento das pessoas com empatia, concede oportunidades de formação, reconhece o potencial e valoriza os liderados.
Facilitador	Estimula esforços coletivos, promove sintonia e o trabalho em equipe e resolve conflitos interpessoais.
Monitor	Acompanha se os liderados estão cumprindo regras e metas e investiga se os departamentos estão fazendo suas tarefas, tem ciência de tudo que acontece na empresa.
Coordenador	Direciona as tarefas com agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe, enfretamento de crises e resolução das dificuldades.
Diretor	Determina processos, faz planejamento, define metas, toma decisões, resolve problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, cria regras e políticas e providencia instruções.
Produtor	São orientados por tarefas, focado no trabalho, tem alto grau de interesse, motivador, cheio de energia, direciona as responsabilidades, realiza tarefas e sustentam uma elevada produtividade pessoal que envolve a motivação da equipe de modo a aumentar a produção a atingir as metas estabelecidas.
Negociador	Aptidão em motivar, convencer os clientes com foco nos objetivos a ser alcançado, captar recursos, com capacidade de persuasão, influência e poder.
Inovador	Voltado a adaptação e a mudança, é atento ao ambiente de transformação, identificando tendências significativas, além de verificar as mudanças necessárias, tolerando as incertezas e riscos com ênfase na criatividade com capacidade de enxergar longe e convencer os demais que estão em volta.

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

Conforme observa-se no Quadro 1 os oito papéis gerenciais são importantes, cada gestor precisa desenvolver estes papéis dentro e fora do contexto organizacional para saber lidar com vários tipos de pessoas e de diversas culturas.

Quinn *et al.* (2003) ao analisar as organizações destacam que as descrições se aplicam a líderes dos três níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico), porque representam descrições genéricas de comportamento gerenciais que não estão conectadas a um nível específico da hierarquia organizacional.

Da mesma forma o autor evidencia que as responsabilidades gerenciais estão atreladas ao nível hierárquico em que o líder se posicionar. É importante compreender que à medida que os líderes vão sendo promovidos dentro da empresa, eles devem identificar quais os comportamentos estão atrelados as competências de cada papel que podem ser modificados e os que devem ser aprendidos e desaprendido (Quinn *et al.* 2003).

Estas demonstrações afirmam a importância da identificação das competências gerenciais de cada gestor no ambiente organizacional.

4. MÉTODOS DA PESQUISA

Quanto aos objetivos esta pesquisa se caracteriza como descritiva com abordagem quantitativa. Em relação aos procedimentos realizou-se uma pesquisa com questionário da plataforma *Google Forms* com levantamento do tipo *survey*.

A população abrangeu os líderes da área da Concessionária de Veículos Pesados na matriz e nas filiais localizadas no litoral do estado de Santa Catarina. Para a coleta de dados foi utilizado o questionário de competências de liderança (QCL) desenvolvido por Quinn (1998), traduzido para o português e validado por Sousa e Guimarães (2016).

O modelo de competências gerenciais escolhido para a elaboração deste trabalho foi o de Quinn (1998). O questionário de Quinn (1998) possui 32 perguntas fechadas, contém 4 questões divididas em 8 papéis quais sejam: 1) Mentor (questões 8, 16, 20, 29); 2) Facilitador (questões 6, 11, 24, 31); 3) Monitor (questões 4, 14, 17, 32); 4) Coordenador (questões 2, 9, 21, 28); 5) Diretor (questões 7, 12, 19, 26); 6) Produtor (questões 5, 15, 23, 30); 7) Negociador (questões 3, 13, 18, 27); e 8) Inovador (questões 1, 10, 22, 25).

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com uma escala *Likert* com sete opções de respostas e pontuações que variam entre 1-7, (quase nunca 1 ponto, muito raramente 2 pontos, raramente 3 pontos, ocasionalmente 4 pontos, frequentemente 5 pontos, muito frequentemente 6 pontos e quase sempre 7 pontos). Cada uma das 32 perguntas do questionário representa um comportamento que corresponde a um determinado papel de liderança.

A coleta de dados sucedeu na primeira quinzena do mês de novembro de 2022, por meio da plataforma *Google Forms* estando disponível por 41 dias. A ferramenta de coleta de dados foi encaminhada via e-mail a 62 líderes das 14 filiais de Santa Catarina na área de concessionária de veículos pesados. Obteve-se 53 respostas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 apresenta o papel do Mentor e na Tabela 2 é possível observar o papel do Facilitador. Ambos estão vinculados aos modelos das relações humanas e definidos pela flexibilidade. Tem ênfase na participação, resolução de conflitos e criação de consenso estabelecido pelo controle e foco interno (Quinn *et al.* 2003).

Tabela 1 – Papel do Mentor

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
08. Ouve os problemas pessoais dos subordinados?	Quase nunca	2	4%
	Ocasionalmente	6	11%
	Frequentemente	17	32%
	Muito frequentemente	18	34%
	Quase sempre	10	19%
Total		53	100%
	Quase nunca	1	2%

16. Demonstra empatia e preocupação na relação com os subordinados?	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	1	2%
	Frequentemente	16	30%
	Muito frequentemente	21	40%
	Quase sempre	13	24%
Total		53	100%
20. Trata as pessoas de modo delicado e cuidado?	Frequentemente	11	20%
	Muito frequentemente	21	40%
	Quase sempre	21	40%
Total		53	100%
29. Preocupa-se com as necessidades dos subordinados?	Quase nunca	1	2%
	Frequentemente	22	42%
	Muito frequentemente	17	32%
	Quase sempre	13	24%
Total		53	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O papel do Mentor está associado às seguintes competências gerenciais: compreende a si mesmo e com os outros, tem capacidade de desenvolver a equipe com empatia, distribui elogios, proporciona oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento individual dos funcionários (Quinn *et al.* 2003). Na Tabela 1 nota-se que os participantes da pesquisa se percebem como empáticos, comunicativos e preocupados com o bem-estar dos seus liderados.

Tabela 2 – Papel do Facilitador

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
6. Facilita a construção de consensos no trabalho da unidade?	Raramente	2	4%
	Ocasionalmente	1	2%
	Frequentemente	22	41%
	Muito frequentemente	20	38%
	Quase sempre	8	15%
Total		53	100%
11. Encoraja a tomada de decisão participativa?	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	4	7%
	Frequentemente	19	36%
	Muito frequentemente	18	34%
	Quase sempre	11	21%
Total		53	100%
24. Encoraja os subordinados a partilharem ideias em grupos?	Quase nunca	1	2%
	Muito raramente	1	2%
	Raramente	2	4%
	Ocasionalmente	3	6%
	Frequentemente	18	34%
	Muito frequentemente	13	24%
	Quase sempre	15	28%
Total		53	100%
	Quase nunca	2	4%

31. Cria uma equipe de trabalho com grupos?	Muito raramente	1	2%
	Raramente	5	9%
	Ocasionalmente	8	15%
	Frequentemente	14	27%
	Muito frequentemente	15	28%
	Quase sempre	8	15%
Total	53	100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Verifica-se na Tabela 2 que neste papel o líder é orientado por processos, ou seja, o comportamento esperado contém influência em disputas entre pessoas, o uso dos métodos se baseia na resolução de conflitos, auxilia na conexão e do princípio coletivo, alcança parcerias, coopera e ajuda na solução dos problemas da equipe (Quinn *et al.* 2003).

A Tabela 3 demonstra as respostas em relação ao papel Monitor.

Tabela 3 – Papel Monitor

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
4. Revê cuidadosa e detalhadamente toda a informação disponível?	Ocasionalmente	5	9%
	Frequentemente	21	40%
	Muito frequentemente	16	30%
	Quase sempre	11	21%
	Total	53	100%
14. Compara registros e relatórios na procura de discrepâncias?	Quase nunca	2	4%
	Muito raramente	2	4%
	Raramente	2	4%
	Ocasionalmente	10	19%
	Frequentemente	15	28%
	Muito frequentemente	12	22%
	Quase sempre	10	19%
Total	53	100%	
17. Trabalha com informação técnica?	Ocasionalmente	1	2%
	Frequentemente	20	38%
	Muito frequentemente	17	32%
	Quase sempre	15	28%
	Total	53	100%
32. Analisa planos e projetos?	Muito raramente	2	4%
	Raramente	2	4%
	Ocasionalmente	7	13%
	Frequentemente	23	43%
	Muito frequentemente	14	26%
Quase sempre	5	10%	
Total	53	100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Identifica-se na Tabela 3 que boa parte dos líderes buscam analisar os planos e projetos, além de comparar os registros e relatórios para trabalhar com

a informação técnica. Além de cuidar dos detalhes da informação, para melhor orientar seus liderados e tomar decisões de maneira eficiente.

Quinn *et al.* (2003) define as características do papel de Monitor como habilidade de analisar formulários e documentos, pela investigação e resposta a informações diárias, pela direção das pesquisas e vistorias e pela verificação de relatórios e outros dados, além ser um bom analista, controla todas as situações e detalhes.

A Tabela 4 apresenta a dimensão do papel Coordenador.

Tabela 5 – Papel do Coordenador

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
2. Promove a continuidade das operações diárias da unidade?	Muito raramente	1	2%
	Ocasionalmente	1	2%
	Frequentemente	18	34%
	Muito frequentemente	19	36%
	Quase sempre	14	26%
	Total	53	100%
9. Minimiza rupturas no fluxo de trabalho?	Quase nunca	2	4%
	Muito raramente	1	2%
	Raramente	3	6%
	Ocasionalmente	7	13%
	Frequentemente	15	28%
	Muito frequentemente	18	34%
	Quase sempre	7	13%
Total	53	100%	
21. Mantém as rédeas do que se passa na unidade?	Ocasionalmente	4	7%
	Frequentemente	20	38%
	Muito frequentemente	19	36%
	Quase sempre	10	19%
	Total	53	100%
28. Traz à unidade uma sensação de ordem?	Ocasionalmente	4	7%
	Frequentemente	17	32%
	Muito frequentemente	22	42%
	Quase sempre	10	19%
	Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Constata-se na Tabela 4 que a maioria dos respondentes, ou seja, 74% frequentemente e muito frequentemente traz à unidade uma sensação de ordem. Enquanto 19% buscam quase sempre trazer ordem na organização e 7% buscam apenas ocasionalmente. Quinn *et al.* (2003) ressaltam neste papel de Coordenador que o líder precisa ser digno de confiança e crédito, sua maneira de se comportar diante de várias situações representam soluções para auxiliar na atividade. Este papel na prática efetua programação, organiza e gerencia os esforços da equipe, no enfrentamento de problemas e a resolução das adversidades de ordem tecnológica, logística e doméstica.

As Tabelas 5 e 6 destacam o modelo dos processos das metas racionais que engloba os papéis de diretor e produtor.

Tabela 5 – Papel do Diretor

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
7. Define áreas de responsabilidade para os subordinados?	Quase nunca	1	2%
	Muito raramente	1	2%
	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	5	9%
	Frequentemente	18	34%
	Muito frequentemente	14	26%
	Quase sempre	13	25%
	Total	53	100%
12. Promove a continuidade das operações diárias da unidade?	Quase nunca	1	2%
	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	4	8%
	Frequentemente	18	34%
	Muito frequentemente	15	28%
	Quase sempre	14	26%
	Total	53	100%
19. Clarifica objetivos da unidade de trabalho?	Raramente	3	6%
	Ocasionalmente	5	9%
	Frequentemente	21	40%
	Muito frequentemente	16	30%
	Quase sempre	8	15%
	Total	53	100%
26. Clarifica prioridades e direções?	Muito raramente	1	2%
	Raramente	2	4%
	Ocasionalmente	2	4%
	Frequentemente	17	32%
	Muito frequentemente	22	41%
	Quase sempre	9	17%
	Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 5 apresenta o papel do Diretor na qual ficou demonstrado no levantamento que 73% dos pesquisados responderam frequentemente e muito frequentemente esclarecem prioridades. Para 17% quase sempre esclarecem prioridades, 8% buscam raramente e ocasionalmente esclarecer as prioridades e 2% responderam que muito raramente esclarecem as prioridades. Quinn *et al.* (2003) estabelece o papel de Diretores como fortemente competidores, capazes de tomar decisões de forma rápida, e de expressar suas expectativas com clareza. Todos ficam sabendo o que deve ser feito e os diretores tendem a ter uma atuação decisiva.

Tabela 6 – Papel do Produtor

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
5. Mantém na unidade uma orientação para os resultados?	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	4	7%
	Frequentemente	18	34%
	Muito frequentemente	18	34%
	Quase sempre	12	23%
	Total	53	100%
15. Verifica se são cumpridos os objetivos estabelecidos?	Ocasionalmente	7	13%
	Frequentemente	24	45%
	Muito frequentemente	11	21%
	Quase sempre	11	21%
	Total	53	100%
23. Impulsiona a unidade para o cumprimento dos seus objetivos?	Quase nunca	1	2%
	Muito raramente	1	2%
	Raramente	3	6%
	Frequentemente	17	32%
	Muito frequentemente	19	36%
	Quase sempre	12	22%
	Total	53	100%
30. Realça a obtenção das propostas previstas?	Ocasionalmente	10	19%
	Frequentemente	21	40%
	Muito frequentemente	14	26%
	Quase sempre	8	15%
	Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 6 apresenta o resultado da dimensão do papel do Produtor. Nota-se com o resultado da pesquisa que uma parcela significativa dos líderes, ou seja, 68% frequentemente e muito frequentemente impulsiona a unidade para o cumprimento dos seus objetivos. Já 22% quase sempre buscam impulsionar, 6% raramente impulsionam e 4% muito raramente e quase nunca impulsionam a unidade para cumprir os objetivos.

Em relação a realçar a obtenção das propostas previstas 40% dos líderes que participaram do estudo buscam frequentemente, 26% muito frequentemente buscam realçar, 19% buscam ocasionalmente e 15% quase sempre buscam realçar a obtenção das propostas.

O papel dos Produtores é voltado para tarefas cujo foco é o trabalho. Mostram grande interesse, tem motivação, energia e ímpeto pessoal. Quando aceitam responsabilidades executam atividades e suportam grande número de produção, o que costuma envolver o grupo ao encorajamento de maneira a aumentar a produtividade e atingir os objetivos estabelecidos (Quinn *et al.* 2003).

A tabela 7 apresenta o papel de Negociador e a Tabela 9 o papel de Inovador que pertencem ao modelo dos sistemas abertos e são definidos por flexibilidade.

Tabela 7 – Papel Negociador

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
03. Exerce influências nos níveis mais altos da organização?	Quase nunca	4	8%
	Muito raramente	2	4%
	Raramente	5	10%
	Ocasionalmente	14	26%
	Frequentemente	14	26%
	Muito frequentemente	8	15%
	Quase sempre	6	11%
	Total	53	100%
13. Influência decisões tomadas em níveis superiores?	Quase nunca	2	4%
	Muito raramente	2	4%
	Raramente	6	11%
	Ocasionalmente	13	24%
	Frequentemente	16	30%
	Muito frequentemente	13	25%
	Quase sempre	1	2%
	Total	53	100%
18. Tem acesso a pessoas de níveis mais elevados dentro da organização?	Quase nunca	1	2%
	Muito raramente	1	2%
	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	6	11%
	Frequentemente	15	28%
	Muito frequentemente	17	32%
	Quase sempre	12	23%
	Total	53	100%
27. Apresenta aos superiores hierárquicos ideias convincentes?	Quase nunca	1	2%
	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	11	21%
	Frequentemente	20	38%
	Muito frequentemente	15	28%
	Quase sempre	5	9%
Total	53	100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 7 apresenta a percepção de um número elevado de líderes com 83% que com frequência, com muita frequência ou quase sempre tem acesso a pessoas de níveis mais elevados dentro da organização. Por outro lado, observa-se que 11% desse público ocasionalmente tem acesso a pessoas de níveis elevados e 6% quase nunca, muito raramente e raramente tem acesso a pessoas de níveis mais elevados dentro da empresa.

Identifica-se que uma boa parte dos líderes com 75% das respostas com frequência, muita frequência e quase sempre apresenta aos superiores hierárquicos ideias convincentes. No entanto, 21% apresentam ocasionalmente e 4% quase nunca e raramente apresenta ideias convincentes aos superiores hierárquicos.

O negociador possui astúcia política, tem habilidade de persuasão e influenciam pessoas. Tem capacidade para lidar com o poder e negociação, sabe representar bem a empresa, busca adquirir recursos, vendem e servem de agentes e porta-vozes (Quinn *et al.* 2003).

A Tabela 8 apresenta a dimensão do papel Inovador.

Tabela 8 – Papel de Inovador

QUESTÃO	ESCALA	PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	PERCENTUAL
1. Propõe ideias criativas?	Quase nunca	1	2%
	Muito raramente	1	2%
	Raramente	3	6%
	Ocasionalmente	7	13%
	Frequentemente	22	41%
	Muito frequentemente	12	23%
	Quase sempre	7	13%
	Total	53	100%
10. Utiliza/experimenta conceitos e procedimentos novos?	Quase nunca	1	2%
	Ocasionalmente	11	21%
	Frequentemente	20	38%
	Muito frequentemente	13	24%
	Quase sempre	8	15%
	Total	53	100%
22. Resolve problemas com criatividade?	Muito raramente	1	2%
	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	6	11%
	Frequentemente	20	38%
	Muito frequentemente	19	36%
	Quase sempre	6	11%
	Total	53	100%
25. Procura inovações e melhorias potenciais?	Muito raramente	1	2%
	Raramente	1	2%
	Ocasionalmente	6	11%
	Frequentemente	16	30%
	Muito frequentemente	18	34%
	Quase sempre	11	21%
	Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 8 é possível verificar que 55% dos líderes participantes da pesquisa se enquadram na categoria com muita frequência e quase sempre procuram inovações e melhorias potenciais. Seguidos por 30% que procuram frequentemente, 11% procuram ocasionalmente, e por fim, 4% procuram muito raramente e raramente por melhorias em potencial.

Os inovadores são visionários. Neste papel, o líder facilita a adaptação e a mudança, identifica tendências, tolera as incertezas e riscos, são imediatos em ideias e insights. Espera-se que estes gestores sejam sonhadores, inteligentes e criativos, capazes de enxergar longe (Quinn *et al.* 2003).

Assim, ao finalizar as análises da pesquisa relata-se que a principal competência reconhecida pelos líderes da concessionária de veículos pesados

que atua no litoral catarinense foi o Papel de Mentor. Consta-se que este papel é predominante porque teve o maior percentil das respostas nas escalas frequentemente, muito frequentemente e quase sempre. Considera-se que os líderes possuem as competências necessárias no desempenho no Papel de Mentor que compreende a si próprio e aos outros, se comunica de forma eficaz e desenvolvem sua equipe de trabalho (Quinn *et al.* 2003).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que os modelos gerenciais predominantes na empresa pesquisada são da área das relações humanas contendo os papéis de Mentor e Facilitador, que estão associados a uma orientação interna. Já o modelo dos processos internos contendo os papéis de Monitor e Coordenador estão associados a uma orientação interna. Exceto o papel do Monitor que obteve pontuação mínima e o modelo das metas racionais contendo os papéis de Diretor e Produtor, os quais estão associados a uma orientação externa.

Após análise dos resultados pode-se perceber-se que as principais competências dos líderes da concessionária de veículos pesados que atuam no litoral catarinense com maior frequência das respostas foi a categoria do papel de Mentor.

Ao analisar o papel do Negociador a pesquisa apontou que boa parte dos respondentes não tem habilidade de negociação e há falta de prática na influência nos níveis mais altos da organização no que tange influenciar as tomadas de decisões.

Percebe-se no papel de Inovador que 76% responderam não ter frequência quando se fala em sugerir ideias criativas, utilizar conceitos e procedimentos novos, resolver os problemas com criatividade e buscar inovações e melhorias em potenciais.

Desta forma, ao finalizar o estudo foi possível compreender as formas de liderança e como estas se posicionam de acordo com as suas características, além de oportunizar a empresa visão geral do corpo de líderes que ela possui em suas filiais, promovendo aos gestores identificar necessidades e demandas de treinamento, capacitações e ou ajustes no seu grupo de trabalho se necessária.

6. REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, L. C.; SILVA, A. B.; SILVA, A. B. Criatividade e Desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 52, p. 24-42, jan./abril. 2019..

BARROS, A. C. S.; HOFFMANN, V. E. Competências: Proposta de um Glossário para a administração Pública a partir da produção Científica Nacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 403-425, jul./Set 2022.

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.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CODA, R. **Competências**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

DUARTE, A. L. M.; LIMA, R. J. C.; GIROLETTI, D. A. Universidade Corporativa e Desenvolvimento de Competências no Setor Automotivo: Estudo em uma Rede de Concessionárias. **Revista Anais do V Singep**, São Paulo, p. 1-14, 22 nov. 2016.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FENABRAVE - Federação Nacional Distribuição Veículos Automotores. 2022. <https://www.grupotracker.com.br/blog/venda-de-caminhao>. Acesso em: 7 set. 2022.

FREITAS JR., J.C.S.; KLEIN, A.Z.; FARGUNDES, P.M. Uma Proposta de Instrumento Quanti-Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-27, set./dez. 2015. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista. <http://dx.doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v13n3p1-27>.

FREITAS, P.; ODELIUS, C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan./mar. 2018.

PICCHIAI, D.; MOREIRA, M. A. B. Competências Gerenciais na Percepção dos Gestores no contexto do Programa Estadual DST/AIDS SÃO PAULO. **Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 69-86, jan./jun., 2020.

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.

SENAC. DN. **Competência**. Rio de Janeiro, 2015. (Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac, 2).

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. DOI <https://doi.org/10.1159/000486471>

