

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS PARA O LÍDER GERENCIAL REMOTO

MANAGERIAL COMPETENCIES REQUIRED FOR THE REMOTE MANAGEMENT LEADER

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Carlos Antonio Cardoso da Silva, Universidade Federal Fluminense, Brasil, cacsilva@id.uff.br

Fernando Toledo Ferraz, Universidade Federal Fluminense, Brasil, fernandoferraz@id.uff.br

Resumo

No contexto do trabalho remoto, são muitos desafios a serem enfrentados pelo líder gerencial, exigindo deste líder o uso de múltiplas competências. Com o objetivo de apresentar as competências requeridas para o líder gerencial remoto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que possibilitou compreender e identificar um conjunto de competências gerenciais em estudos empíricos e de revisão bibliográfica que se relacionam aos desafios gerenciais nesse contexto. As competências identificadas foram delimitadas a fim de se obter uma relação de competências gerenciais para o líder gerencial remoto. Com o uso de análise de conteúdo, obteve-se uma relação contendo 27 competências gerenciais que contribuem para os estudos de liderança no contexto remoto. No final são apresentados indicativos para estudos futuros que viabilizem a elaboração de instrumentos de pesquisas que possibilitem a coleta de dados sobre a percepção da expressão destas competências gerenciais, como também estudos que identifiquem possíveis relações dessas competências com o desempenho tanto no âmbito organizacional como no âmbito individual e de equipe.

Palavras-chave: trabalho remoto; competências gerenciais; líder gerencial remoto

Abstract

In the remote work context, there are many challenges to be faced by the managerial leader, requiring this leader to use multiple competences. In order to present the competencies required for the remote managerial leader, bibliographic research was carried out in which it was possible to comprehend and identify a set of managerial competencies in empirical and bibliographic review studies related to the managerial challenges in this context. The identified competencies were delimited in order to obtain a specific list of managerial competencies for the remote managerial leader. Using content analysis, a list containing 27 managerial competencies that contribute to leadership studies in the remote context was obtained. In the end, indications for future studies that enable the development of research instruments to collect data on the perception of the expression of these managerial competencies as well for studies that identify possible relationships between these competencies and performance in the organizational, individual, and team spheres are presented.

Keywords: remote work; managerial competencies; remote managerial leader

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o trabalho realizado em escritórios, mais especificamente o trabalho realizado pelo trabalhador do conhecimento, com o suporte da internet, pode ser realizado de qualquer lugar, tornando o trabalho independente de barreiras espaciais, trazendo novos desafios e oportunidades e redefinindo a forma de realização do trabalho e de viver (Messenger et al., 2018).

Mais recentemente, o advento da pandemia da Covid 19 o teletrabalho, uma das modalidades de trabalho remoto, passou a configurar um arranjo de trabalho adotado amplamente a fim de proteger os trabalhadores da doença do corona vírus, sendo recomendado pelos governos que as empresas fomentassem o trabalho remoto a fim de evitar aglomerações de pessoas (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Esta distância física dificulta o controle gerencial de como as tarefas são realizadas pelas equipes remotas, exigindo que o gestor seja mais objetivo, focando no resultado e não no processo. Neste sentido, há um consenso que ao líder remoto será exigido um esforço maior, mudanças em suas atitudes e, também, capacidade para atuar na complexidade deste contexto, necessitando de competências que necessitam ser identificadas para que estes líderes possam adquiri-las através de treinamento (Nogueira & Patini, 2012; Samartinho, da Silva, & de Faria, 2014).

As competências requeridas da liderança existem para fazer com que os líderes, capacitados com conhecimento, habilidade, aptidões e outras características, conduzam de forma efetiva suas equipes em direção aos objetivos da organização. Porém, para a organização e equipes elevarem seu nível de desempenho, não é suficiente para a liderança possuir um conjunto de atributos e não os colocá-los em prática (Freitas & Odelius, 2018; Fowler, 2018).

Desta forma, é proposto que os líderes de equipes remotas se conscientizem de que liderar equipes remotamente exige das lideranças o desenvolvimento de competências que podem diferir das competências requeridas para as lideranças que possuem equipes alocadas no mesmo espaço físico-geográfico do líder (Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne, & Babatunde, 2018).

Este tema de estudo tem sido relevante no meio acadêmico e difundido nas organizações, uma vez que possui relação com fenômenos organizacionais como desempenho, estratégia e aprendizagem. Além disto, há várias recomendações em pesquisas sugerindo que sejam identificadas as competências gerenciais de maior relevância, a fim de viabilizar e direcionar o diagnóstico destas competências para que estudos futuros se concentrem em competências gerenciais que sejam específicas e peculiares ao lugar a ser pesquisado (Freitas & Odelius, 2018).

Assim, propõe-se neste artigo identificar e apresentar competências requeridas para o líder gerencial remoto a partir de uma pesquisa bibliográfica combinada a análise de conteúdo.

2. FATORES QUE INFLUENCIAM O GERENCIAMENTO DO TRABALHO REMOTO

Errichiello e Pianese (2016) afirmam que em pesquisas conceituais e empíricas, as consequências da implementação do trabalho remoto são direcionadas para duas vertentes: a individual e da organização, focando nos efeitos da implementação do trabalho remoto nestes dois grupos e assumindo que o sucesso ou não deste arranjo de trabalho se deve a identificação de práticas e ações que sejam adequadas para gerenciar a complexidade do trabalho remoto, tais como supervisão e controle, transferência de conhecimento, relacionamentos e comunicação.

Neste sentido, Bergiel, Bergiel e Balsmeier (2008) afirmam que os fatores-chaves para o sucesso das equipes virtuais são: alto grau de confiança, comunicação clara, uma liderança forte e níveis apropriados de tecnologia, uma vez que falhas e quebras na confiança, na comunicação, na liderança e na tecnologia de comunicação impactam negativamente estas equipes.

Ferreira (2014) apresenta a confiança, liderança, comportamento do membro da equipe, ferramentas de controle, comunicação e suas ferramentas, aprendizado e ferramentas de gestão do conhecimento e organização e estrutura como fatores críticos para a gestão de equipes de projetos virtuais.

Estes fatores apontam para os desafios que se apresentam para o líder gerencial no contexto do trabalho remoto.

3. DESAFIOS DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DO TRABALHO REMOTO

Dasgupta (2011) afirma que, no contexto do trabalho remoto, os objetivos fundamentais da liderança, tais como visão, motivação, direção, inspiração, confiança e outros continuam os mesmos. Porém, para o líder remoto estes objetivos devem ser alcançados mediados pelas TICs em um contexto de equipes distantes geograficamente e em tempos diferentes.

Estudos que consideram a liderança de equipes virtuais nas organizações assumem que o exercício da liderança é mais crítico para os líderes formais, pois há necessidade de um esforço maior destes líderes para facilitação do trabalho em equipe devido as diferenças de locais, horários e culturas, além de baixo contato socioemocional (Gibbs, Sivunen, & Boyraz, 2017).

Considerando o aspecto da separação líder e seguidores, três fatores são destacados: a distância física, a distância social e a frequência de interação do líder-seguidores. Estas dimensões influenciam o processo de liderança e pode afetar a equipe. A distância social se refere as diferenças que são percebidas em relação ao status, a posição social e na organização, ao poder e autoridade que afetam a interação entre líderes e seguidores. A distância física está relacionada ao distanciamento entre a localização do seguidor e do líder. A frequência de interação se refere o grau de interação percebido entre líderes e seguidores. Assim, é possível que um líder esteja fisicamente próximo, mas socialmente distante e, da mesma forma, um líder fisicamente distante, esteja socialmente próximo (Antonakis & Atwater, 2002).

Assim, desafios como a comunicação, a criação de confiança, a presença, a inspiração dos membros das equipes, a orientação a monitoração e controle, a atuação para que o desempenho não seja impactado e para manter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional própria e da equipe são desafios a serem enfrentados e vencidos pela liderança (DasGupta, 2011; Gibbs et al., 2017).

Fincato e Lemonje (2019) apontam para o desafio da hiperconexão da equipe que ocorre com a inserção de dispositivos de informática e de comunicação no ambiente de trabalho, facilitando a troca contínua de informação entre trabalhadores e empregador e acesso contínuo as tarefas de trabalho, prejudicando a distinção entre trabalho e lazer, desafiando o líder remoto atentar para os aspectos legais contratuais e constitucionais que regem a relação de trabalho.

Neste sentido, os líderes remotos precisam estar preparados para compreensão das suas equipes, observando e se orientando em relação aos aspectos estruturais, de comunicação, multiculturais, éticos, de relacionamento e de escolha das TIC's que melhor suportem as equipes e o próprio líder (Samartinho, da Silva, et al., 2014).

4. LÍDER E GERENTE: QUAIS SÃO OS POSSÍVEIS CONTRASTES?

O grau de equivalência entre os conceitos e papéis de líder e gerente é um ponto de grande discordância. Para alguns escritores, existem diferenças de valores e personalidades entre líderes e gerentes. Porém, há outro grupo de escritores que não veem distinção entre líder e gerente, mas sim uma distinção entre o processo de liderança e gerenciamento (Yukl, 2013).

Nesta linha, onde se acredita que haja diferenciação entre os papéis desempenhados pelo líder e pelo gerente, Algahtani (2014) afirma que muitos podem assumir que todos os gerentes são líderes, porém esta concepção se torna equivocada à medida que um gerente não exerça de fato liderança e que um líder não possua nenhum cargo gerencial.

Boyatzis (1993) apresenta diferentes papéis dentro de uma organização que possibilita realizar um comparativo entre o papel do líder e gerente, a partir de sete tópicos que englobam: a concepção sobre a organização, o próprio trabalho, as responsabilidades, influenciar outros, os discursos, o agir em situações controversas e sobre a auto imagem, considerando que o gerente tem uma concepção da organização fundamentada na vantagem competitiva, o trabalho baseado no planejamento, a produção de resultados previsíveis como sua principal responsabilidade, o consenso como forma de influenciar pessoas, um discurso voltado para solução de problemas, busca informações e consenso para tomada de decisão e se ver como um alocador de recursos da organização e o líder possui a missão e filosofia como pilares para a concepção da organização, baseia seu trabalho no propósito organizacional, sua principal responsabilidade é estimular a mudança, usa o entusiasmo para influenciar os outros, toma posição em situações de contrariedade e deixa seu posicionamento claro e se ver como um representante da missão e visão da organização.

Há outra corrente de pesquisadores que não veem distinção entre líder e gerente, mas sim entre o processo de liderança e gerenciamento. Estes parecem crer que um gerente para ter sucesso precisa saber liderar, uma vez que cabe ao gestor o papel de líder a fim de influenciar as pessoas e equipes (Yukl, 2013; Freitas, 2019).

Neste sentido, o termo líder gerencial apresentado por Quinn et al. (2015), engloba os dois termos anteriores líder e gerente, não fazendo distinção destes papéis, mas integrando-os. Para os autores, o líder gerencial é um gerente e líder eficaz que: “estabelece o clima para as relações formadas entre as pessoas, adotam medidas para que as tarefas certas sejam identificadas e realizadas, e orientam os esforços da organização para a adaptação, a mudança e o crescimento” (Quinn et al., 2015).

No contexto do trabalho remoto, diferentes termos são utilizados para definir o líder que gerencia e exerce liderança à distância. Há autores que utilizam o termo ‘e-leader’ (Samartinho, 2014; Avolio, Sosik, Kahai e Baker, 2014), outros utilizam o termo ‘líder de equipe virtual’ (Mukherjee, Lahiri, Mukherjee e Billing, 2012; Maduka et al., 2018) e ainda há aqueles que utilizam o termo ‘líder remoto’ (Weisband, 2008).

Samartinho, Faria e Silva (2014) denominam este líder remoto como e-líder e afirmam que: “estudos recentes têm vindo a confirmar que a e-Liderança é muito mais que, apenas, transpor a liderança organizacional de equipas de trabalho de uma perspectiva física face-to-face (f2f) para uma perspectiva virtual (equipas virtuais), suportada pelo componente tecnológico” (Samartinho et al., 2014).

Assim, considerando a corrente que integra os termos líder e gerente, considerando o termo líder gerencial proposto por Quinn et. al (2015), que caracteriza alguém capaz gerenciar misturando e equilibrando as diferentes competências que possui e considerando o termo líder remoto que, segundo Weisband (2008) atua com equipes em ambiente físico diferente do seu, conduzindo e liderando missões à distância e, através de videoconferências, busca conhecer o que ocorre, desdobra informações e resolve conflitos a distância, adotou-se o termo líder gerencial remoto para fazer referência ao gerente-líder que atua com equipes no contexto remoto.

Para este líder gerencial remoto, os desafios do exercício da liderança exigirão o uso de múltiplas competências para a entrega dos resultados, uma vez que o processo de liderança remota, ou e-liderança, é muito mais do que a transposição da liderança face-to-face para o contexto mediado por tecnologia da informação. Esta mudança de terreno de atuação do líder gerencial, parece exigir mais esforço, complexidade, mudança de atitude e capacidade de

gerenciar no ambiente remoto do que simplesmente aprender e se adaptar ao uso de tecnologias utilizadas neste contexto (Samartinho et al., 2014).

5. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As definições de competências gerenciais foram influenciadas ao longo do desenvolvimento da Teoria Geral da Administração por estudos e teorias que tratavam dos aspectos gerenciais e que serviram como base para o desenvolvimento do tema. A compreensão do desenvolvimento dos modelos teóricos e as suas origens possibilitam um entendimento mais amplo do comportamento gerencial (Quinn et al., 2015; Freitas & Odelius, 2018).

Neste sentido, Quinn et al.(2015) organizam as ações esperadas dos gerentes ao longo do desenvolvimento das teorias clássica, humanista, burocrática e dos sistemas abertos, relacionando estas ações aos critérios de efetividade organizacional e a ênfase dada pela organização em cada um destes períodos, demonstrando a influência do desenvolvimento destas teorias nas definições recentes de competências gerenciais e sinalizando comportamentos que precisam ser expressados pelo líder gerencial para o alcance da efetividade organizacional.

Freitas (2019) argumenta que há divergências e convergências acerca dos elementos nucleares que constituem parte destas definições de competências gerenciais. Há convergência quando se fala em verificação das competências gerenciais na pessoa, do caráter estratégico das competências e de que estas afetam o desempenho. Por outro lado, há divergências nas afirmações em que competências gerenciais são definidas como CHA e atributo, da existência de relação de dependência com a entrega, de que apresentam sensibilidade ao contexto, transversalidade entre organizações e cargos e de que englobam as competências da liderança.

Para Freitas e Odelius (2018) as competências gerenciais são “comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada” (Freitas & Odelius, 2018).

Ainda em relação as definições, expressões sinônimas como liderança e outras com significados diferentes aparecem quando este tema é abordado. Além disto, o tema vem sendo estudado, de forma empírica e teórica, em vários locais e organizações, utilizando tanto metodologias qualitativas, quanto quantitativas, apresentando inúmeras definições (Freitas, 2016; 2019).

5.1 Competências gerenciais no contexto remoto

Fowler (2018) afirma que as competências gerenciais são desenhadas de maneira que possibilitem aos líderes serem capacitados com o conhecimento, habilidades, aptidões e outras características requeridas de maneira que este seja capaz de conduzir de forma efetiva suas equipes a fim de que sejam atingidos os objetivos organizacionais. Neste sentido, parece que os desafios do exercício da liderança exigirão o uso de múltiplas competências para a entrega dos resultados.

Samartinho, Faria e Silva (2013) apontam que o processo de liderança remota é muito mais do que a transposição da liderança do contexto *face-to-face* para o contexto mediado por tecnologia da informação. Esta mudança de terreno de atuação do líder gerencial, parece exigir mais esforço, complexidade, mudança de atitude e capacidade de gerenciar no ambiente remoto do que simplesmente aprender e se adaptar ao uso de tecnologias utilizadas neste contexto.

Para Roman et al. (2018), a efetiva liderança virtual está baseada na capacidade dos líderes neste contexto se comunicarem com clareza e de maneira apropriada, proporcionar adequadas

interações sociais, inspirar e gerenciar mudanças, construir e manter responsabilidade nas equipes, no conhecimento do uso das TIC's e propiciar um senso de confiança no grupo.

Assim, os líderes remotos deveriam conhecer e reconhecer que existem diferenças entre o ambiente virtual e o convencional, tal diferença exige do líder competências para atuar neste contexto, que podem ser adquiridas através de treino, para que tenha uma efetiva liderança (Samartinho et al., 2013; Maduka et al., 2018).

Neste sentido, Mukherjee et al. (2012) realizou um estudo a fim de identificar as competências essenciais para a liderança no contexto virtual, considerando as fases de vida das equipes virtuais: preparação, lançamento, gerenciamento do desempenho, desenvolvimento da equipe e desmobilização, uma vez que considerou que estas equipes são temporárias, destacando que na fase de gerenciamento de desempenho, é exigido da liderança remota comunicação com a equipe, a manutenção da motivação, da confiança, da identificação e satisfação da equipe. Além disto, esta etapa exige do líder um esforço no sentido de construir e manter relacionamento, monitorar os comportamentos e avaliar o desempenho.

Samartinho (2013) afirma que o líder virtual (e-Líder), como os líderes tradicionais, continuam com foco em questões relacionadas à visão, direção, motivação e confiança, porém terá que fazer isto de forma remota e isto exigem novas competências e habilidades para incrementar e potencializar sinergia na equipe, bem como estar preparado para compreender a equipe, saber escolher a tecnologia que melhor suporte a liderança e estabelecer confiança com os membros da equipe.

Bucater (2016) afirma que competências gerenciais relacionadas a 'agilidade nas decisões e nas ações', 'construir confiança', 'enfrentar situações complexas', 'integridade', 'mentalidade multicultural e global', 'orientação do modelo baseado em 24x7' e 'ser capaz de utilizar com segurança as TIC's' são apontados por seus entrevistados como exclusivas para os líderes de equipes remotas, apontando que nos estudos sobre liderança virtual o foco dos autores em novas competências para este líder poderia explicar a ausência de competências que são necessárias para ambos os líderes, presencial ou remoto.

Maduka et al. (2018) afirma que as competências gerenciais para o líder gerencial remoto estão relacionadas a criação de confiança, comunicação eficaz, estabelecimento de metas, integração de equipe e feedback, ressaltando que a compreensão destas competências é de suma importância para o sucesso das organizações que atuam com equipes virtuais remotas, uma vez que elas contribuem para a performance superior destas equipes e consequentemente para o sucesso da organização.

Van Wart, Roman, Wang e Liu (2019) apontam para competências gerenciais relacionadas à comunicação clara, habilidade social virtual, desenvolvimento de equipes, gerenciamento virtual da mudança, uso de tecnologias e construção de confiança, como necesssárias a partir problemas relacionados ao exercício da liderança virtual em um grupo de professores universitários tais como a comunicação insuficiente, falta de suporte, falta de motivação do grupo, pouco responsabilização e uso de incentivos para que isto ocorra, pouca atenção do instrutor, gerenciamento da mudança pobre, insuficiente compreensão das TIC's, utilização inadequada das TIC's, fraco gerenciamento, pouca confiança, problemas de segurança e pouca visão sobre a diversidade do grupo.

Embora não específicos do contexto remoto, Quinn et al.(2015) e Freitas (2019) apresentam um conjunto de competências gerenciais que ultrapassam a barreira do contexto. Nestas listas de competências gerenciais há similaridades com as competências de estudos específicos do contexto remoto e apresentam clareza de significado e conteúdo.

Quinn et al.(2015) afirmam que tais competências devem ser apresentadas e desenvolvidas pelo líder gerencial para fazer frente às complexidades das organizações e devem ser integradas entre elas, considerando realidades e contextos diversos, possibilitando elevar a complexidade cognitiva e comportamental e, também, a efetividade do líder gerencial.

Freitas (2019) pauta sua lista de competências gerenciais pela corrente integradora e demonstra a dinamicidade destas competências no tempo e no contexto.

4. METODOLOGIA

É uma pesquisa bibliográfica com análise de conteúdo, utilizando publicações dos últimos cinco anos, sem prescindir de produções significativas anteriores a este período. Priorizou-se artigos científicos, revisados por pares, extraídos das bases de dados Scopus, Scielo, Google Scholar, Web of Science, mas também recorreu-se a teses, dissertações e capítulos de livros extraídos das bases Google Scholar e Catálogos de Teses e Dissertações da Capes.

Utilizou-se, então, as seguintes palavras chaves: competência, competência da liderança, competência gerencial, competence, competencies, managerial competence, managerial competencies; remote leadership competence; remote leadership competencies.

Com isto, foram selecionadas 72 publicações que tratavam da temática sobre competências, priorizando trabalhos publicados nos últimos cinco anos e também publicações de ano anteriores considerando 1) o número de citações em artigos recentes e/ou 2) serem referências reconhecidas para a fundamentação do tema, selecionando, em seguida, os principais trabalhos para a fundamentação do tema. No Quadro 1 é apresentado os principais autores utilizados.

TEMA	AUTORES UTILIZADOS
Competências	Freitas (2019); Van Wart et al. (2019), Fowler (2018); Maduka (2018); Roman et al. (2018), Bucater (2016); Freitas (2016); Quinn et. al (2015); Samartinho (2014); Samartinho, Faria e Silva (2014); Avolio et. al (2014); Algahtani (2014); Yukl (2013); Godoy e D´Amélio (2013); Brito, Paiva e Leone (2012); Mukherjee et al. (2012), DasGupta (2011); Brandão (2009); Dutra et al (2006); Fleury e Fleury (2001); Boyatzis (1993)

Quadro 1- Principais autores utilizados para definição e identificação das competências gerenciais

Identificadas as competências gerenciais, procedeu-se a delimitação dos achados a fim de definir um conjunto de competências gerenciais requeridas para o líder gerencial remoto (CG-LGR), considerando os desafios para este líder. Para esta etapa, foram excluídas 6 competências gerenciais, listadas por Freitas (2019), por serem exclusivas do setor público, sendo classificadas como Interesse Público (IP) pelo autor.

Realizada esta exclusão, 125 competências gerenciais foram mantidas para a realização da análise de conteúdo, utilizando métodos lógicos semânticos, que possibilitam ao analista se valer de definições para que, a partir de parâmetros definidos, realize uma classificação lógica (CAMPOS, 2004). Então, estabeleceu-se os parâmetros a seguir para esta delimitação:

- Priorização das competências identificadas na literatura sobre gestão e liderança em ambientes virtual ou remotos;
- Utilização de competências gerenciais identificadas em literaturas não específica sobre gestão e liderança em ambientes virtual ou remotos, porém tais competências deveriam possuir a mesma nomenclatura e/ou similaridade em sua descrição com as competências gerenciais identificadas para os líderes virtuais ou remotos, que possibilitem melhorar a nomenclatura e/ou definição;

- Utilização de competências gerenciais identificadas em literaturas não específica sobre gestão e liderança em ambientes virtual ou remotos, que possuísse relação com os desafios gerenciais do contexto remoto.

Após esta etapa, 22 competências gerenciais foram excluídas, considerando os seguintes critérios: a) inexistência de identificação de nomenclatura e/ou de conteúdo com as competências identificadas para o líder virtual ou remoto e b) falta de clareza da definição ou descrição insuficiente para compreensão da competência. Assim, foi realizada nova análise de conteúdo, considerando os significados atribuídos pelos autores a cada competência e sentenças e, também, frases similares entre estes achados (Campos, 2004), que possibilitou que as 103 competências gerenciais fossem reduzidas em uma lista com 27 CGs-LGR.

5. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA OS LÍDERES GERENCIAIS REMOTOS

As CGs-LGR (Quadro 2) foram identificadas a partir dos estudos de Mukherjee et al. (2012), Samartinho (2013), Bucater(2016), Maduka et al. (2018), Van Wart et al. (2019), (Quinn et al.(2015) e Freitas (2019).

O Quadro 1 apresenta um resumo quantitativo destes achados, das exclusões realizadas e das competências gerenciais saelecionadas para análise.

AUTOR	CONTEXTO REMOTO	QUANTIDADE COMPETÊNCIAS RELACIONADAS	%	EXCLUSÕES	SELECIONADAS PARA ANÁLISE	%
Van Wart et al. (2019)	Sim	6	5%	0	6	6%
Maduka et. al(2018)	Sim	13	10%	0	13	13%
Bucater (2016)	Sim	20	16%	2	18	17%
Samartinho (2013)	Sim	15	12%	0	15	15%
Mukherjee et al. (2012)	Sim	23	18%	0	23	22%
Freitas (2019)	Não	34	27%	11	23	22%
Quinn et. al (2015)	Não	20	16%	9	11	11%
Total		125	100%	22	103	100%

Quadro 2 - Resumo descritivo da análise competências gerenciais

Observa-se que 34% das competências gerenciais selecionadas para a segunda análise pertenciam a estudos não exclusivos do contexto remoto, uma vez que, como mencionado anteriormente, possuíam conteúdo similar ou idêntico às competências de estudos exclusivos deste contexto. Isto contribui para fortalecer o argumento de Quinn et. al., (2015) ao afirmar que as competências apresentadas em seu estudo podem ter aplicação em contexto diversos.

As 27 competências tiveram ajustes na nomenclatura para que melhor expressassem a descrição da competência. Assim, a título de exemplo, a competência “empatia”, identificada em Sarmatinho (2013) e Bucater (2016), está abrangida na competência “compreensão de si e do outro”, também, a competência “fornecer feedback de valor”, identificada em Mukherjee et al. (2012), “dar feedback”, em Maduka et. al. (2018) e “feedbak” em Freitas (2019), estão abrangidas em “promoção e construção de feedbacks”, outro exemplo que vale mencionar foi a competência “comunicação efetiva”, identiicada em Sarmatinho (2013), “Comunicação – verbal oral e escrita”, em Bucater (2016), “comunicar eficazmente”, em Maduka et al. (2018),

“Comunicação”, em Freitas (2019) e “ Comunicação Virtual”, em Van Wart et al. (2019), que estão abrangidas na competência “comunicação honesta e efetiva”.

Com isto, definiu-se uma relação de CGs-LGR que podem contribuir para que os líderes neste contexto exerçam de forma efetiva a liderança remota, ou sejam, sejam capazes de influenciar socialmente, com o uso de tecnologias de informação comunicação, os membros de suas equipes para produzir mudanças de atitudes, comportamento, sentimento e/ou no desempenho destes indivíduos (SAMARTINHO; DA SILVA; DE FARIA, 2014).

CÓDIGO DA COMPEËNCIA	NOMENCLATURA DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
CRLGR01	Compreensão de si e do outro	Respeito aos valores e as características das pessoas; ser empático; possuir consciência emocional; possuir autocontrole.
CRLGR02	Comunicação honesta e efetiva	Comunicação com clareza, objetividade, coerência e organização via meios eletrônicos; escuta atenta; faz colocações equilibradas e combinação vários meios para realização de comunicação efetiva, evitando erros e mal-entendidos.
CRLGR03	Orientação de pessoas	Incentivo e direcionamento do desenvolvimento das pessoas de forma que todos tenham a mesma oportunidade; orientação de carreira; avaliação da contribuição das pessoas e responsabilização dos membros das equipes remotas.
CRLGR04	Promoção da participação e delegação	Delegação de atribuições; consideração dos interesses, aptidões e o estilo de trabalho das pessoas; valorização da autonomia e da participação; criação de ambiente para desenvolvimento de soluções conjuntas.
CRLGR05	Promoção de colaboração	Promoção e manutenção do espírito de equipe, atuação para fortalecer a colaboração; promoção do envolvimento das pessoas nos processos de decisão; equilibrar as funções distribuídas entre os membros da equipe.
CRLGR06	Inspiração de pessoas	Liderança inspiradora que influencia pelo exemplo; promoção de um ambiente de resultados sem desestabilização emocional; criação de senso comum de responsabilidade.
CRLGR07	Estimulo do conflito construtivo	Atuação na origem dos conflitos, entendendo-os para melhor lidar com eles; gerenciamento dos conflitos entre as pessoas com serenidade; atuação imparcial na resolução de conflitos, estímulo de soluções criativas e de interesse comum para resolver os conflitos.
CRLGR08	Construção de confiança	Criação de um ambiente de confiança no líder em relação à honestidade, consistência, acompanhamento, imparcialidade e integridade; facilitação da coesão entre os membros da equipe; construção de relacionamentos; demonstração de abertura para o diálogo franco e honesto.
CRLGR09	Promoção e construção de feedbacks	Promove feedbacks constantes individuais e coletivos; aponta pontos sensíveis de forma discreta e construtiva; busca pela conciliação entre interesses pessoais, profissionais e organizacionais; abertura ao diálogo.
CRLGR10	Estabelecimento de Relacionamentos	Promoção de um ambiente de trabalho agradável; promoção de respeito entre as pessoas; criação de um ambiente de cooperação.
CRLGR11	Monitorização do desempenho	Avaliação dos resultados organizacionais; acompanhamento de desempenho das pessoas; discernimento dos tipos de medidas de desempenho; controle do cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.
CRLGR12	Promoção da conformidade	Compreensão dos riscos organizacionais por não atendimento às leis e regulamentações; utilização de diferentes estratégias de estímulo a conformidade; atenção ao cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.

CRLGR13	Utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs)	Utilização das TIC's escolhendo a ferramenta mais adequada para se comunicar com a equipe; escolha adequada do meio correto para se comunicar; lida com vários tipos de falhas de tecnologia tratando por si mesmo ou com a ajuda de especialistas; suporta os subordinados e outras pessoas quando há falhas de tecnologia.
CRLGR14	Condução de reuniões	Organização de reuniões objetivas e produtivas; condução de reunião com desenvoltura; preparação e divulgação de reuniões; estabelecimento de pauta clara; estímulo a debates construtivos.
CRLGR15	Organização sistemática do trabalho	Organização das atividades e tarefas de forma sistemática; disponibilização e alocação adequada dos recursos; monitoramento da equipe e dos processos de trabalho.
CRLGR16	Estabelecimento metas e objetivos	Definição de metas e objetivos claros; identificação de métricas críticas para a organização; orientação de caminhos para a realização das metas estabelecimento de prioridades; atenção aos indicadores estratégicos, táticos e operacionais.
CRLGR17	Construção de ambiente de motivação	Construção de condições que motiva as pessoas; promoção de equilíbrio entre pressão e produtividade; estabelecimento de desafios alcançáveis e reconhecimentos justos; utilização das políticas de recompensa disponíveis; empoderamento das pessoas.
CRLGR18	Busca constante por resultados	Fortalece o senso de missão; comunica o sentido de urgência; enfatiza produtividade; promoção de um ambiente favorável ao alcance de resultados; gerenciar com efetividade o tempo.
CRLGR19	Visão sistêmica	Atuação considerando o todo da organização; entendimento das prioridades organizacionais; consideração sobre os impactos das decisões para demais unidades.
CRLGR20	Solução de problemas	Estabelece estratégias de solução para os problemas, a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.
CRLGR21	Tomada de decisão com assertividade	Utilização de múltiplas variáveis e análises para tomada de decisão; decidir com confiança e assertividade dentro de seu limite de competência; considera repercussões e opiniões contrárias.
CRLGR22	Equilíbrio na distribuição de atividades	Distribuição equilibrada das atividades; observação do nível de demanda e de responsabilidade; observação das competências requeridas e complexidade das tarefas.
CRLGR23	Gerenciamento tempo	Gerencia o ritmo das atividades observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.
CRLGR24	Uso do poder e da influência com ética	Mobilização das pessoas para fazer as coisas certas; Promoção de uma gestão com integridade e ética; uso do poder para construir relações confiáveis e influenciar a equipe.
CRLGR25	Estímulo à criatividade e inovação	Criação de espaço para práticas inovadoras; Estímulo ao pensamento criativo; promoção de novos projetos e experiências; atuação para flexibilizar os processos de trabalho.
CRLGR26	Estabelecimento de acordos e compromissos	Manutenção da boa comunicação com uso de argumentos; tolerância a comportamento negativo; utilização da persuasão para negociar; abertura a concessões mútuas e a acordos satisfatórios; atuação influenciadora e com credibilidade.
CRLGR27	Mapeamento e mitigação de riscos	Mapeamento e orientação clara dos riscos da sua área de atuação; estabelecimento de planos de atuação para eliminar ou mitigar os riscos; análise de cenários.

Quadro 31 - Relação de Competências Requeridas para o Líder Gerencial Remoto

Interessante pontuar que esta relação de competências contrasta com a afirmação de Maduka et. al (2018) que condiciona o sucesso da liderança remota a internalização exclusiva de competências específicas para o contexto virtual, uma vez que nesta seleção há competências gerenciais que também são requeridas ao líder *face-to-face*. Contudo, cabe ressaltar que as competências abordadas pelo autor em seu estudo, também são apontadas por outros autores

em contextos não específico do trabalho remoto ou virtual, como exemplo comunicação efetiva, direcionamento claro e construção de confiança que são similares às competências relacionadas por Quinn et al.(2015) e Freitas (2019).

Neste sentido, Dasgupta (2011) declara que os objetivos da liderança não mudam, o que muda é a forma de implementar estes objetivos, ou seja é um novo paradigma em que ao líder gerencial remoto é requerido o uso de tecnologias de informação e comunicação, ou seja, a mediação das TIC's para atingir seus objetivos. Acerca disto, Samartinho et al. (2013) afirmam que este líder deve continuar focando nos problemas relacionados a visão, direção, motivação, inspiração e confiança, porém tendo que fazer num ambiente intermediado pelas TIC's, o que, então, exige competências específicas. Isto demonstra que o líder gerencial remoto deverá desenvolver competências específicas para lidar com a intermediação tecnológica na condução das equipes remotas, como também desenvolver competências que são comuns à liderança tradicional.

Ainda, Van Wart et al. (2019) afirmam que a liderança virtual (remota) é uma combinação efetiva de métodos eletrônicos e tradicionais de comunicação, o que implica em saber escolher as melhores ferramentas de TIC's e possuir competência para utilizá-las. Isto implica em escolher as melhores e mais apropriadas ferramentas de TIC's disponível e também utilizar a comunicação presencial quando cabível, integrando de forma apropriada.

CONCLUSÃO

A partir dos apontamentos encontrados em pesquisas anteriores de que, no contexto do trabalho remoto, a distância física entre gestor e equipe demandam do líder gerencial remoto mudanças de atitudes e a expressão de competências que contribuam para uma atuação efetiva. Este artigo identificou os desafios para o líder no contexto remoto e competências gerenciais a estes relacionadas.

Com o uso da análise de conteúdo as competências gerenciais identificadas na pesquisa bibliográfica tiveram um tratamento de compatibilização reduzindo-se, assim, a um conjunto menor mas contendo os principais conceitos. Foram consideradas neste processo as similaridades de nomenclatura e de definições, possibilitando estabelecer uma relação contendo 27 CGs-LGR.

Destaca-se que esta pesquisa objetivou encontrar competências requeridas para o líder gerencial remoto, não somente competências específicas para lidar com a tecnologia utilizada neste contexto. Assim, é possível apontar que as CGs-LGR é um conjunto formado por competências gerenciais específicas para lidar com a tecnologia da informação e comunicação e por competências gerenciais que são também requeridas aos demais líderes gerenciais, porém com o desafio de expressá-las num ambiente virtual.

Ressalta-se, ainda, que as similaridades e diferenças entre os conceitos de líder e gestor apresentadas, embora não sendo o objetivo principal desta pesquisa, possibilitou contribuir com a criação de um novo conceito para o líder no contexto remoto.

Como recomendação, aponta-se para novos estudos que possam segmentar esta relação de competências gerenciais em específicas e gerais. Ainda, aponta-se para estudos que objetivam a elaboração de instrumentos de coleta de dados para levantamento da percepção dos líderes e membros das equipes remotas acerca da expressão destas competências. Por fim, recomenda-se que sejam realizados estudos empíricos que verifiquem a existência de possível relação entre estas competências e o desempenho tanto no nível organizacional, como no nível do indivíduo e da equipe.

REFERÊNCIAS

- Algahtani, D. A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821>
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond competence: The choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, 3(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90007-Q](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90007-Q)
- Bucater, A. (2016). *Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto*. Universidade Metodista de SP. Universidade Metodista de São Paulo.
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1–36.
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2016). Organizational control in the context of remote work arrangements: A conceptual framework. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 31, 273–305. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220160000031009>
- Ferreira, A. M. D. (2014). *Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos com equipes virtuais: uma visão global*. Universidade de São Paulo.
- Fincato, D. P., & Lemonje, J. C. (2019). A telemática como instrumento de labor: teletrabalho e hiperconexão. *Revista Da Faculdade de Direito UFPR*, 64(1), 119. <https://doi.org/10.5380/rfdufpr.v64i1.63698>
- Fowler, S. (2018). Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182–196. <https://doi.org/10.1177/1523422318756644>
- Freitas, P. F. P. de. (2016). *Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados*. Universidade de Brasília.
- Freitas, P. F. P. de. (2019). *Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro*. Universidade de Brasília.
- Freitas, P. F. P. de, & Odélius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *CADERNOS EBAPE.BR (FGV)*, 16, 35–49. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159497>
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590–603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations.

- Benchmarking*, 25(2), 696–712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- Messenger, J., Llave, O. V., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeyleen, G., & Wilkens, M. (2018). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Dublin. <https://doi.org/10.1136/oemed-2018-icohabstracts.623>
- Mukherjee, D., Lahiri, S., Mukherjee, D., & Billing, T. K. (2012). Leading virtual teams: How do social, cognitive, and behavioral capabilities matter? *Management Decision*, 50(2), 273–290. <https://doi.org/10.1108/00251741211203560>
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4). <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Quinn, R. E., Bright, D., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2015). *Competências Gerenciais: A abordagem de valores concorrentes na gestão*. (Elsevier, Ed.) (6. ed.). Rio de Janeiro.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 00, 1–14. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Samartinho, J. P. R. da S. (2014). *E-Liderança: um Modelo De Competências e De Boas-Práticas para os Líderes de Projetos em Ambientes Learning Management System*. Universidade de Évora.
- Samartinho, J. P. R. da S., da Silva, P. F. L. R., & de Faria, J. M. A. (2014). Good practices in virtual leadership - the E-3cs rule (communication, trust and coordination). *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 3*, 1272–1282.
- Samartinho, J. P. R. da S., Faria, J. M. A. de, & Silva, P. F. L. R. da. (2013). Modelo de compreensão das competências específicas e características da e-liderança (e-leadership) em ambientes de gestão de aprendizagem (lms – learning management System). *Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*. Retrieved from <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/870>
- Samartinho, J. P. R. da S., Faria, J. M. A. de, & Silva, P. F. L. R. da. (2014). E-Liderança – Revisão de Literatura , Desafios e Orientações Futuras. *Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, 12, 147–161.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Weisband, S. (2008). Research Challenges for Studying Leadership at a Distance. In *Leadership at a Distance Research in Technologically-Supported Work* (pp. 3–11). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. (S. Yagan, Ed.) (8th ed.). New York: Wiley: Pearson.