



# TRABALHO REMOTO: UM ESTUDO SOBRE COMPETÊNCIAS PARA OS LÍDERES GERENCIAIS REMOTOS

## ARTIGO ORIGINAL

SILVA, Carlos Antonio Cardoso da<sup>1</sup>, FERRAZ, Fernando Toledo<sup>2</sup>

SILVA, Carlos Antonio Cardoso da. FERRAZ, Fernando Toledo. **Trabalho remoto: um estudo sobre competências para os líderes gerenciais remotos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 08, Vol. 05, pp. 110-135. Agosto de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-para-os-lideres>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-para-os-lideres

## RESUMO

Múltiplas competências são requeridas do líder gerencial remoto (LGR) para enfrentar os desafios de liderança e gestão no contexto remoto. Com o objetivo de apresentar uma relação de competências requeridas para o LGR (CRLGR), este trabalho identificou 103 competências gerenciais, em estudos empíricos e de revisão bibliográfica, que se relacionam aos desafios da liderança neste contexto. Com o uso da análise de conteúdo, as competências identificadas foram reduzidas em 27 competências, considerando similaridades em suas nomenclaturas e/ou conteúdo. Em seguida, foi elaborado um instrumento de coleta das competências requeridas para o líder gerencial remoto (ICD-CRLGR), visando o levantamento da autopercepção dos LGRs acerca da expressão destas competências. O questionário foi enviado, via e-mail corporativo, a uma população de 420 LGRs de uma empresa do setor de óleo e gás, obtendo uma amostra por conveniência de 87 LGRs. Os dados obtidos foram tratados e submetidos a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) que possibilitou agrupar as 27 competências em um conjunto de 5 macro competências gerenciais, contribuindo para a proposição de uma relação agrupada destas competências relacionadas aos desafios do LGR, contribuindo para os estudos de liderança. São apresentadas as limitações do estudo em relação a utilização de amostra de uma única organização, o tamanho desta amostra e a taxa de retorno dos respondentes. Em seguida, aponta-se recomendações para a utilização de amostras maiores e heterogêneas, retomando as competências excluídas, a realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a submissão desta relação de competências a avaliação de especialistas para realização de uma revisão dessas competências, adaptando esta lista às mudanças do contexto e, por fim, aponta-se para 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.

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho produzido em espaços corporativos, com uso de tecnologia de comunicação e internet, pode ser realizado em diferentes espaços físicos e localidade, isentando-o de quaisquer barreiras espaciais e lançando novos desafios e oportunidades para a forma como se é realizado (MESSENGER et al., 2018).

Com a pandemia da Covid 19, o teletrabalho foi amplamente adotado com a finalidade de trazer proteção aos trabalhadores, sendo adotado e recomendado por organizações do setor público e privada a partir de orientações governamentais para evitar que houvesse aglomerações dos trabalhadores e maior exposição ao corona vírus (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Porém, a distância física estabelecida se torna um desafio ao controle gerencial, exigindo do gestor mais objetividade, redução do foco no processo e mais no resultado e competências para gerir nesse contexto de novas complexidades (NOGUEIRA & PATINI, 2012; SAMARTINHO, SILVA, & FARIA, 2014).

Ainda, várias recomendações em pesquisas que sugerem identificar competências gerenciais de maior relevância, a fim de viabilizar e direcionar o diagnóstico destas competências para que estudos se concentrem em competências gerenciais que sejam específicas e peculiares ao lugar a ser pesquisado (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Propõe-se, assim, apresentar um conjunto de competências requeridas para o Líder Gerencial Remoto (LGR) a partir do uso da análise de conteúdo, de pesquisa de levantamento e da Análise Fatorial Exploratória (AFE).



## 2. FATORES QUE INFLUENCIAM A LIDERANÇA REMOTA

As consequências da implementação do trabalho remoto são direcionadas para duas vertentes: a individual e a organizacional. Segundo Ferreira (2014), entre os fatores críticos para a gestão de equipes virtuais atuando em projetos estão: confiança; ferramentas para o comunicação, controle, gestão do conhecimento e aprendizado; comportamento da equipe; liderança; estrutura e organização. Identificar esses fatores contribuiu para compreender os desafios que surgem para o líder gerencial remoto.

Para Errichiello e Pianese (2016), os fatores que podem contribuir para o sucesso da implantação do trabalho remoto consiste na identificação de práticas e ações em supervisão e controle, transferência de conhecimentos, relacionamentos e comunicação. Da mesma forma, um elevado grau de confiança, clareza de comunicação, liderança competente e disponibilidade de tecnologia apropriada são fatores chaves para o desempenho das equipes virtuais. Por outro lado, um ambiente de baixa confiança, comunicação precária, déficit de liderança e indisponibilidade de tecnologia adequada para comunicação, trazem impactos negativos para estas equipes e para a organização (BERGIEL, BERGIEL e BALSMEIER 2008).

## 3. DESAFIOS DA LIDERANÇA REMOTA

No contexto remoto, os objetivos base da liderança não mudam. Para Dasgupta (2011), desafios de motivação, visão do negócio, direcionamento, inspiração e construção de confiança permanecem os mesmos para qualquer líder, sendo necessário para o líder remoto o uso da tecnologia da informação e comunicação para alcançá-los.

Segundo Gibbs et al. (2017), os líderes precisam enfrentar e superar os desafios de comunicação, criação de confiança, presença, inspiração dos membros das equipes, orientação, monitoração e controle, atuação para que o desempenho não seja impactado e haja promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional própria e da equipe. Para Fincato e Lemonje (2019) a hiperconexão da equipe devido o uso de dispositivos de informática e de comunicação, fomentando trocas contínuas de



informação e acesso as demandas e tarefas do trabalho, é também um desafio para o líder remoto, uma vez que dificulta que haja distinção lazer-trabalho, fazendo-se necessário observar os aspectos legais e contratuais da a relação de trabalho

Dessa forma, os líderes remotos precisam estar preparados para compreenderem 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 equipes e líder (SAMARTINHO; SILVA; FARIA, 2014).

#### **4. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

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

Segundo Freitas (2019), elementos nucleares das definições de competências gerenciais possuem divergências e convergências. Esses elementos convergem em relação ao caráter estratégico das competências gerenciais, sua verificação no indivíduo e seu impacto no desempenho, divergindo em relação a definição de competência como um conjunto de conhecimento, habilidade, atitude e atributo, da sensibilidade das competências gerenciais ao contexto, de sua transversalidade entre cargos e organizações, de englobarem competências de liderança e de haver relação de dependência com a entrega.

Assim, Freitas e Odelius (2018) definem as competências gerenciais como comportamentos potenciais ou observados pelos quais gerentes podem demonstrar de maneira individual conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre esses elementos como e, assim, gerar valor e melhorar os resultados próprios, das equipes, de sua área de atuação e da própria organização.



#### 4.1 - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO REMOTO

As competências gerenciais são desenhadas a fim de possibilitar aos líderes repertório para conduzir efetivamente suas equipes. Segundo Fowler (2018), líderes devem ser capacitados com o conhecimento, habilidades, aptidões e outras características requeridas de maneira que a fim de que sejam atingidos os objetivos organizacionais. Nesse sentido, Samartinho, Faria e Silva (2013) afirmam que a mudança de terreno de atuação do líder gerencial, parece exigir mais esforço, complexidade, mudança de atitude e capacidade de gerenciar no ambiente remoto.

Para Roman et al. (2018), a efetividade da liderança remota se baseia 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. Para Maduka et al. (2018), líderes remotos deveriam conhecer e reconhecer que existem diferenças entre o ambiente virtual e o convencional, o que exige a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências para atuar neste contexto.

Mukherjee et al. (2012) apresentam competências essenciais para a liderança no contexto virtual, tais como comunicação com a equipe, motivação, confiança, identificação da satisfação da equipe, construção e manutenção de relacionamento, monitoramento de comportamentos e avaliação de desempenho. Para Samartinho (2013) afirma que o líder virtual precisa ter foco em questões relacionadas à visão, direção, motivação e confiança, fazendo isso de forma remota. Maduka et al. (2018) afirmam que as competências gerenciais estão relacionadas a criação de confiança, comunicação eficaz, estabelecimento de metas, integração de equipe e feedback. Van Wart et al. (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.



## 5. METODOLOGIA

Foi realizada pesquisa bibliográfica de periódicos avaliados por pares extraídos das bases de dados Scopus, Scielo, Google Scholar, Web of Science, mas sem prescindir de dissertações de mestrado e teses de doutorados, que pudessem contribuir com o estado da arte sobre os constructos que fundamentam esta pesquisa, extraídas das bases Google Scholar e Catálogos de Teses e Dissertações da Capes. Utilizou-se as seguintes palavras chaves e strings de pesquisa: teletrabalho; trabalho remoto; remote work; virtual work, telework; telecommuting - strings de pesquisa: “teletrabalho or trabalho remoto and conceitos”; “remote work or telework or telecommuting and defintion or concpets”; “teletrabalho or trabalho remoto and desafios and liderança”; “remote work or telework or telecommuting and leadership and challenge”; competência, competência da liderança, competência gerencial, competence, competencies, managerial competence, managerial competencies; remote leadership competence; remote leadership competencies - strings de pesquisa: “competência and definição or conceitos”; “competência da liderança or competência gerencial and definição or conceitos”; “competência da liderança or competência gerencial and liderança remota or liderança virtual”; “competence or competencies and definition or concepts”; “managerial competence or managerial competencies and definition or concepts”; “managerial competence or managerial competencies and remote leadership or remote maneagementel”. A utilização de descritores em Português e em Inglês contribui para o levantamento de publicações em âmbito nacional e internacional.

Foram selecionadas para a primeira análise artigos, teses, dissertações, livros e relatórios de organismos oficiais, dando prioridade aos trabalhos publicados nos últimos cinco anos, sem prescindir de trabalhos relevantes publicados em anos anteriores. Os critérios de relevância utilizados para as publicações de anos anteriores a 2014 está relacionado com 1) o número de citações em artigos recentes e/ou 2) que contribuísse de forma significativa para o objetivo desta pesquisa. O Quadro 1 apresenta a distribuição destas publicações.





Quadro 1 - Distribuição das publicações selecionadas para primeira análise

Tópicos	Tipo da Publicação				Total
	Artigos	Tese/ Dissertações	Livros/ Capítulos	Relatórios	
Trabalho Remoto	52	12	1	3	68
Competências	60	10	2	0	72

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Após a segunda análise dos achados, foram selecionados principais trabalhos para a fundamentação teórica da pesquisa. Nessa seleção foram observados os seguintes critérios: relevância da publicação no meio acadêmico; metodologia utilizada no estudo e definições claras dos tópicos propostos. No Quadro 2 estão os principais autores utilizados na etapa de revisão da literatura

Quadro 2 - Principais autores utilizados

Tópicos	Autores utilizados
<b>Trabalho Remoto</b>	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), Fincato e Lemonje (2019); Rocha e Amador (2018); Purvanova e Kenda (2018); Messeger et. al (2018); Carneval (2018); Gibbs, Jennifer, Sivunen e Boyraz (2017); Errichiello e Pianese (2016); Ferreira (2014), Smartinho, Farias e Silva (2014); Zoubhi (2014), Ambrosio (2013); Vargas e Osma(2013; Nogueira e Patini (2012); Weisband (2008); Kurklund (1999).
<b>Competências</b>	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)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## 5.1 COLETA DE DADOS

Foi elaborado instrumento de coleta de dados das competências requeridas para o líder gerencial remoto (ICD-CRLGR), considerando as competências listadas na



revisão da literatura Mukherjee et al. (2012), Samartinho (2013), Bucater (2016), Maduka et al. (2018), Van Wart et al. (2019), Quinn et al.(2015) e Freitas (2019). Nesta etapa, foram excluídas 6 competências gerenciais, listadas por Freitas (2019), por serem exclusivas do setor público, sendo classificadas como Interesse Público (IP) pelo autor.

O instrumento possui 27 itens de avaliação, sendo 17 deles extraídos de escalas validadas, principalmente da escala de Freitas (2019) e novos itens foram inseridos.

Realizou-se um pré-teste do ICD-CRLGR – auto avaliação, a fim de testar a consistência interna e ajustar as questões antes do início da coleta de dados (CAUCHICK-MIGUEL; et al., 2018), utilizando uma amostra de 10 líderes da área de Recursos Humanos da organização objeto deste estudo. Em relação à consistência interna, foi utilizado o Alfa de Cronbach, encontrando um valor do Alfa de 0,858. O valor de  $\alpha > 0.70$  é aceito em muitos estudos como adequado (CORTINA, 1993; PEDROSO et al., 2017).

## 5.2 AMOSTRA

Utilizou-se a amostragem por conveniência ou voluntária, sendo seus elementos incluídos na amostra sem probabilidades de seleção que tenham sido pré especificadas (DENNIS J SWEENEY, THOMAS A WILLIAMS, 2016).

Os questionários foram enviados para a população de LGRs e os respondentes foram voluntários, obtendo um total de 94 respondentes. Após análise, foram excluídos 7 questionários, por não ter sido possível a identificação da unidade organizacional ou não possuir membro de sua equipe atuando remotamente, sendo validados 87 questionários respondidos. O Quadro 3 apresenta um resumo da coleta de dados.

Quadro 3 - Principais autores utilizados

<b>População</b>	420
<b>Respostas recebidas</b>	94
<b>Exclusões</b>	7





<b>Amostra</b>	87
----------------	----

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

A amostra da população possui as seguintes características: a) separação geográfica entre líder e equipe; e b) utilização das TICs como ferramenta de comunicação e organização do trabalho, além da a caracterização demográfica da amostra apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Principais autores utilizados

<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>				
<b>Quantitativo</b>	78	9				
<b>Faixa etária</b>	<b>20 a 29</b>	<b>30 a 39</b>	<b>40 a 49</b>	<b>50 a 59</b>	<b>&gt;59</b>	<b>Média</b>
<b>Quantitativo</b>	1	37	30	10	9	43,47
<b>Tempo organização</b>	<b>0 a 5</b>	<b>6 a 10</b>	<b>11 a 15</b>	<b>16 a 20</b>	<b>&gt;21</b>	<b>Média</b>
<b>Quantitativo</b>	0	13	48	12	14	16,24
<b>Tempo Liderança</b>	<b>0 a 5</b>	<b>6 a 10</b>	<b>11 a 15</b>	<b>16 a 20</b>	<b>&gt;21</b>	<b>Média</b>
<b>Quantitativo</b>	39	30	11	5	2	7,72

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados primários foi realizada entre os dias 14/04/2020 e 30/04/2020. Os questionários foram encaminhados para os LGRs da organização objeto de estudo, através do e-mail organizacional.

Os dados foram analisados utilizando o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão Build 1.0.0.1327. Foi realizada pré-análise dos dados a fim de verificar a adequação da base de dados para a realização Análise Fatorial Exploratória (AFE) (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010; LAROS, 2012).



A AFE possibilitou reduzir as 27 competências identificadas em macrocompetências, mantendo a máxima variabilidade e fidedignidade através da criação de uma nova composição de medidas (FIGUEIREDO FILHO; DA SILVA JÚNIOR, 2010; HAIR JR. et al., 2010; LAROS, 2012).

Procedeu-se a realização da análise de identificação de outliers, que de acordo com Hair Jr. et al. (2010), podem provocar distorções nos testes estatísticos. Utilizou-se da perspectiva univariada e da perspectiva multivariada e o método da distância de Mahalanobis, considerando o nível de significância de 0,001 para detecção dos outliers, de acordo (HAIR JR. et al., 2010). Com os dados obtidos foram encontrados 5 casos de outliers multivariados no ICD-CGRLGR autoavaliação, nível de significância  $< 0,001$ , que foram excluídos. Decidiu-se pela manutenção dos 12 casos de outliers univariados, por não serem tão discrepantes e por serem representativos da população, conforme Hair Jr. et al. (2010).

Verificou-se a normalidade de cada variável em ambas as amostras através do teste de normalidade Shapiro-Wilk, que segundo Bielefeldt et al. (2012), apresenta superioridade sobre os demais, pois obtém percentual de acerto em torno de 72%. Nesta perspectiva, os resultados obtidos, considerando um nível de significância de 5%, demonstraram não-normalidade dos dados. Todas as 27 variáveis apresentaram assimetria e curtoses diferentes de zero. O teste de Shapiro-Wilk apresentou nível de significância  $< 0,05$ , sendo possível a rejeição da hipótese de existência de normalidade entre os dados. Porém, a falta de normalidade não é impeditivo para alguns testes multivariado (HAIR JR. et al., 2010).

Verificou-se a correlação dos itens através de uma inspeção visual das matrizes de correlação bivariada das variáveis, encontrando 13% das correlações totais com valores abaixo 0,30, sendo que destas 28 apresentaram valores inferiores a 0,20, correspondendo a 8% do total de correlações. Segundo Figueiredo Filho; Silva Júnior (2010), para a realização da análise fatorial este pré-requisito precisa apresentar a maior parte dos coeficientes de correlação maior que 0,30.



Para a fatorabilidade da matriz foi utilizado o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), encontrando os seguintes resultados: KMO= 0,85 e o nível de significância do teste de esfericidade de Bartlett <0,05. Estes resultados apontaram a possibilidade de fatorabilidade de ambas as matrizes (HAIR JR. et al., 2010).

Também se analisou as comunalidades do instrumento, encontrando valores acima de 0,30, o que também indicou não haver problemas para a fatoração. Propõe-se que sejam excluídas comunalidades com valores menores que 0,50, porém em caso de redução de dados valores abaixo podem ser considerados (HAIR JR. et al., 2010; LAROS, 2012).

Observou-se as orientações de Laros (2012), que sinaliza a importância do cumprimento das seguintes etapas: seleção das variáveis a serem submetidas à análise; a escolha da técnica de extração dos fatores; o número de fatores a serem extraídos; o tipo de rotação dos fatores; a interpretação dos resultados e necessidade e a forma dos cálculo dos escores fatoriais (FIGUEIREDO FILHO; DA SILVA JÚNIOR, 2010; LAROS, 2012).

Optou-se pela Análise dos Componentes Principais (ACP) para extração de fatores, pois é uma alternativa razoável uma vez que escores produzidos tem a mesma correlação dos fatores rotados e é amplamente utilizada por fornecer um resumo empírico das variáveis (HAIR JR. et al., 2010; FIGUEIREDO FILHO; DA SILVA JÚNIOR, 2010; LAROS, 2012).

Em relação ao número de componentes a serem extraídos, realizou-se a análise do autovalor (eigenvalue), também conhecido como critério de Kaiser-Guttman. E foi feita a opção pela aplicação da rotação ortogonal utilizando o método Varimax para rotação dos fatores, assumindo que os fatores extraídos são independentes e por ser esse método superior a todos os outros métodos ortogonais (HAIR JR. et al., 2010).



## 6. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Com a submissão das 27 variáveis originais do ICD-CGRLGR-Autoavaliação à Análise Fatorial, foi possível reduzi-las em um conjunto menor de variáveis subjacentes, obtendo-se, inicialmente, seis fatores que juntos captavam mais de 66% da variância das 27 variáveis originais.

Após a rotação dos fatores, identificou-se a existência de cross-loading, cargas fatoriais menor que 1, nos itens “CRLGR01-Compreensão de si e do outro” (cross-loading,  $\Delta=0,04$ ), “CRLGR10- Estabelecimento de Relacionamentos” (cross-loading,  $\Delta=0,02$ ), “CRLGR13 - Utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs)” (cross-loading,  $\Delta=0,04$ ), “CRLGR14 - Condução de reuniões” (cross-loading,  $\Delta=0,02$ ) “CRLGR17- Construção de ambiente de motivação” (cross-loading,  $\Delta=0,8$ ), “CRLGR18- Busca constante por resultados” (cross-loading,  $\Delta=0,03$ ), “CRLGR21- Tomada de decisão com assertividade” (cross-loading,  $\Delta=0,02$ ) e “CRLGR23 - Gerenciamento tempo” (cross-loading,  $\Delta=0,02$ ). Optou-se pela exclusão destes, pois mesmo tendo adesão teórica à relação das competências requeridas para o líder gerencial remoto, esta decisão não traria perdas para as análises futuras, pois outras competências que permaneceram sustentam o comportamento observável desejável. Por exemplo, as competências “CRLGR01 - Compreensão de si e do outro” e “CRLGR10- Estabelecimento de Relacionamentos” se sustentariam pela competência “CRLGR08-Construção de confiança”, a competência “CRLGR13 - Utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs)”, poderia ser sustentada pela competência “CRLGR02- Comunicação honesta e efetiva”, as competências “CRLGR14 - Condução de reuniões” e “CRLGR18- Busca constante por resultados” podem se sustentar por “CRLGR15-Organização sistemática do trabalho”, a competência “CRLGR17- Construção de ambiente de motivação” se sustentaria pela competência “CRLGR06-Inspiração de pessoas”, a competência “CRLGR21-Tomada de decisão com assertividade” pode ser sustentada por “CRLGR27-Mapeamento e mitigação de riscos”.



Assim, após a exclusão destes itens, efetuou-se novamente a análise fatorial, obtendo-se cinco fatores captando juntos 67,3% da variância das variáveis originais, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 5 - Extração de fatores do ICD-CGRLGR Autoavaliação pelo critério de Kaiser-Guttman

<i>Components</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	7.475	39.342	39.342	3.451	18.165	18.165
2	1.807	9.510	48.852	3.290	17.314	35.479
3	1.304	6.861	55.713	2.814	14.810	50.289
4	1.119	5.887	61.600	2.046	10.771	61.060
5	1.080	5.683	67.283	1.182	6.223	67.283
6	0.890	4.684	71.967			
7	0.712	3.746	75.713			
.	.	.	.			

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Os cinco fatores obtidos acomodaram bem os 19 itens identificados na revisão da literatura. Não observou nenhum item com carga fatorial abaixo de 0.56 e nem item distribuindo carga em dois fatores (*cross-loading*). Desta forma, nomeou-se os fatores (macro-competências), considerando a representatividade das variáveis do fator, bem como, as cargas fatoriais das variáveis que compõem o componente, conforme orienta Hair Jr. *et al.*, (2010).

Quadro 6 - CGRLGR – Autoavaliação: fatores, itens e cargas fatoriais

Fatores	Código	Itens	Carga fatorial do item
<b>F1- Construção de confiança</b>	CRLGR08	Construção de confiança	0.791
	CRLGR05	Promoção de colaboração	0.771
	CRLGR07	Estímulo do conflito construtivo	0.767
	CRLGR06	Inspiração de pessoas	0.708
	CRLGR02	Comunicação honesta e efetiva	0.643
<b>F2 - Geração de resultados</b>	CRLGR11	Monitorização do desempenho	0.761
	CRLGR15	Organização sistemática do trabalho	0.706
	CRLGR16	Estabelecimento metas e objetivos	0.694
	CRLGR09	Promoção e construção de feedbacks	0.641
	CRLGR04	Promoção da participação e delegação	0.638
<b>F3 - Relacionamento e Inovação</b>	CRLGR12	Promoção da conformidade	0.605
	CRLGR26	Estabelecimento de acordos e compromissos	0.733
	CRLGR25	Estímulo à criatividade e inovação	0.727
	CRLGR19	Visão sistêmica	0.660
<b>F4 - Distribuição do trabalho</b>	CRLGR03	Orientação de pessoas	0.575
	CRLGR20	Solução de problemas	0.568
<b>F5 - Uso do poder</b>	CRLGR22	Equilíbrio na distribuição de atividades	0.821
	CRLGR27	Mapeamento e mitigação de riscos	0.745
	CRLGR24	Uso do poder e da influência com ética	0.719

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa, 2020.

Em seguida, utilizou-se o Alfa de Cronbach que possibilitou avaliar o grau de correlação entre os itens de cada fator, encontrando o fator F1, com um alfa de 0,88, F2, de 0,85, F3, de 0,77 e F4, de 0,78.

Desta forma, foi possível agregar as competências gerenciais em macro competências definindo uma relação de CGs-LGR (Quadro 5) 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; SILVA; FARIA, 2014).





Quadro 7 - Relação de Competências Requeridas para o Líder Gerencial Remoto

Macro competências	Competências	Descrição da Competência
<b>Construção de confiança</b>	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.
	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.
	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.
	Inspiração de pessoas	Liderança inspiradora que influencia pelo exemplo; promoção de um ambiente de resultados sem desestabilização emocional; criação de senso comum de responsabilidade.
	Comunicação honesta e efetiva	Comunicação com clareza, objetividade, coerência e organização via meios eletrônicos; escuta atenta; faz colocações equilibradas e combinação de vários meios para realização de comunicação efetiva, evitando erros e mal-entendidos.
<b>Geração de resultados</b>	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.
	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.
	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.
	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.



	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.
	Promoção da conformidade	Compreensão dos riscos organizacionais por não atendimento às leis e regulamentações; utilização de diferentes estratégias de estímulo à conformidade; atenção ao cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.
<b>Relacionamento e Inovação</b>	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.
	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.
	Visão sistêmica	Atuação considerando o todo da organização; entendimento das prioridades organizacionais; consideração sobre os impactos das decisões para demais unidades.
	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.
	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.
<b>Distribuição do trabalho</b>	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.
	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.
<b>Uso do poder</b>	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.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.



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*. 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).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise de conteúdo as competências gerenciais identificadas tiveram um tratamento de compatibilização reduzindo-se, assim, a um conjunto menor, porém, contendo os principais conceitos.

Com o uso da Análise Fatorial Exploratória, foi possível encontrar cinco macro-competências que agruparam bem 19 competências gerenciais, das 27 originais que compõem o ICD-CGRLGR-Autoavaliação. Estas macro competências para o líder gerencial remoto poderão ser testadas empiricamente em outras organizações.

Ainda, esta pesquisa objetivou encontrar competências requeridas para o líder gerencial remoto, não somente competências específicas para lidar com a tecnologia utilizada neste contexto, possibilitando 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.

Como recomendação, aponta-se para novos estudos que possam segmentar esta relação de competências gerenciais em específicas e gerais.



Quanto às limitações, destaca-se que este estudo foi realizado com amostra de líderes gerenciais remotos de uma única organização da indústria de óleo gás, utilizando amostra por conveniência. Isto deve-se ao fato da limitação de tempo e de dificuldades de acesso a outras organizações. Outra limitação a ser explicitada foi relacionada ao tamanho da amostra de líderes gerenciais, devido ao tempo limitado para resposta aos questionários e com as ações de contingências relacionadas ao cenário da COVID 19, o número de respondentes ficou abaixo do esperado.

Outra limitação foi a não existência de uma escala de competências gerenciais desenvolvida para coleta de dados no contexto remoto. Os instrumentos encontrados não abarcavam todas as competências definidas e precisaram ser adaptados e outros construídos, o que possibilitou a elaboração de um novo instrumento.

Vale ressaltar ainda como limitação, a necessidade de inserir no instrumento de pesquisa campo de identificação da estrutura organizacional em que o respondente pertencia, o que pode ter contribuído, também, para a redução do número de respondentes.

Quanto às recomendações, aponta-se para que sejam utilizadas amostras maiores e heterogêneas, retomando as competências excluídas na Análise Fatorial Exploratória e que seja realizada uma Análise Fatorial Confirmatória para a escala utilizada.

Ressalta-se que a lista de competências gerenciais proposta como resultado desta pesquisa não se esgota, mas contribui para que estudos futuros possam complementá-la. Assim, recomenda-se que novos estudos sejam realizados a fim de submeterem estas competências a avaliação de especialistas. Uma vez que se considera o aspecto dinâmico-temporal das competências gerenciais, outras competências podem ser acrescentadas ou as existentes retiradas adaptando esta lista às mudanças.



## REFERÊNCIAS

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020.

BERGIEL, B. J.; BERGIEL, E. B.; BALSMEIER, P. W. Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. **Management Research News**, v. 31, n. 2, p. 99–110, 2008.

BIELEFELDT, V. et al. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Clinical & Biomedical Research**, v. 32, n. 2, p. 227–234, 2012.

BUCATER, A. **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. [s.l.] Universidade Metodista de São Paulo, 2016.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2018.

CORTINA, J. M. What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98–104, 1993.

DASGUPTA, P. Literature review: e-Leadership. **Emerging Leadership Journeys**, v. 4, n. 1, p. 1–36, 2011.

DENNIS J SWEENEY, THOMAS A WILLIAMS, D. R. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 3. ed. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

ERRICHELLO, L.; PIANESE, T. Organizational control in the context of remote work arrangements: A conceptual framework. **Studies in Managerial and Financial Accounting**, v. 31, p. 273–305, 2016.

FERREIRA, A. M. D. **Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos com equipes virtuais : uma visão global**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2014.

FINCATO, D. P.; LEMONJE, J. C. A telemática como instrumento de labor: teletrabalho e hiperconexão. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, v. 64, n. 1, p. 119, 2019.

FOWLER, S. Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 20, n. 2, p. 182–196, 2018.



FREITAS, P. F. P. **RELAÇÕES ENTRE DESENHO DE TRABALHO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.** [s.l.] Universidade de Brasília, 2019.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **CADERNOS EBAPE.BR (FGV)**, v. 16, p. 35–49, 2018.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. **Opinio Publica**, v. 16, n. 1, p. 160–185, 2010.

GIBBS, J. L.; SIVUNEN, A.; BOYRAZ, M. Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 4, p. 590–603, 2017.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis.** 7th edition, 2010.

LAROS, J. A. O Uso da Análise Fatorial : Algumas Diretrizes para Pesquisadores. In: **Análise fatorial para pesquisadores.** p. 163–184, 2012.

MADUKA, N. S. et al. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. **Benchmarking**, v. 25, n. 2, p. 696–712, 2018.

MESSENGER, J. et al. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work.** Dublin, 2018. Disponível em: <[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)>.

MUKHERJEE, D. et al. Leading virtual teams: How do social, cognitive, and behavioral capabilities matter? **Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 273–290, 2012.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, 2012.

PEDROSO, M. et al. Desenvolvimento e validação de um questionário sobre uso do Facebook voltado para praticantes de atividades físicas em academias. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, v. 22, n. 4, p. 382–395, 2017.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais:** A abordagem de valores concorrentes na gestão. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2015. 432 p., volume único.

ROMAN, A. V. et al. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. **Public Administration Review**, v. 00, p. 1–14, 2018.

SAMARTINHO, J. P. R. S. **E-Liderança: um Modelo De Competências e De Boas-Práticas para os Líderes de Projetos em Ambientes Learning Management System.** [s.l.] Universidade de Évora, 2014.





SAMARTINHO, J. P. R. S.; SILVA, P. F. L. R.; FARIA, J. M. A. Good practices in virtual leadership - the E-3cs rule (communication, trust and coordination). **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, v. 3, p. 1272–1282, 2014.

SAMARTINHO, J. P. R. S.; FARIA, J. M. A.; SILVA, P. F. L. R.. 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 Gestión Científica**, 2013.

SAMARTINHO, J. P. R. S.; FARIA, J. M. A.; SILVA, P. F. L. R.. E-Liderança – Revisão de Literatura , Desafios e Orientações Futuras. **Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação**, v. 12, p. 147–161, 2014.

VAN WART, M. et al. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019.

## ANEXOS

Freitas (2019) desenvolveu uma nova escala de competências gerenciais com 26 itens em formato de autoavaliação e 29 itens em formato de heteroavaliação para aplicação no setor público a partir de uma revisão de dezesseis escalas. Embora demonstre o caráter contextual, a escala proposta pelo autor contém itens generalizáveis que contribuem com este trabalho pela clareza com que são apresentados e por descrever objetivamente comportamento observável, ou seja, verbo, objeto e critério ou condição, associados às competências identificadas no contexto do trabalho remoto

Anexo 1 - Competências gerenciais no setor público (Freitas, 2019)

Competências	Itens para avaliação	
<b>Distribuição de Atividades</b>	Distribui atividades com ênfase nos resultados, de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.	<b>Metas Racionais (MR)</b>



<b>Estabelecimento de Metas e Objetivos</b>	Estabelece metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.		
<b>Gerenciamento do Tempo</b>	Gerencia o ritmo das atividades observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.		
<b>Habilidade para lidar com problemas</b>	Estabelece estratégias de solução para os problemas, a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.		
<b>Orientação para Resultados</b>	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.		
<b>Planejamento</b>	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.		
<b>Tomada de Decisão</b>	Toma decisões com confiança, de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.		
<b>Visão Estratégica</b>	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.		
<b>Condução de Reuniões</b>	Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.		<b>Processos Internos (PI)</b>
<b>Gestão de Projetos</b>	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.		
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Gerencia o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.		
<b>Gestão do Desempenho</b>	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.		



<b>Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese</b>	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.	
<b>Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho</b>	Organiza as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.	
<b>Orientação para a Qualidade</b>	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.	
<b>Comunicação</b>	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes, mediante múltiplos canais.	<b>Relações Humanas (RH)</b>
<b>Conhecimento e compreensão da equipe</b>	Respeita valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.	
<b>Desenvolvimento da equipe</b>	Incentiva o desenvolvimento das pessoas, por meio de cursos, formação acadêmica, orientação, e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências	
<b>Empoderamento, Delegação e gestão participativa</b>	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	
<b>Feedback</b>	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.	
<b>Gestão de Conflitos</b>	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.	
<b>Liderança e Gestão de Equipes</b>	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de	



	resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.	
<b>Motivação</b>	Estimula as pessoas, mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.	
<b>Processo Decisório Participativo</b>	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.	
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras	
<b>Apresentação de ideias/Oratória</b>	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição, de forma organizada e envolvente.	<b>Sistemas Abertos (SA)</b>
<b>Atuação em redes organizacionais</b>	Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.	
<b>Captação de Recursos</b>	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.	
<b>Criatividade e Inovação</b>	Estimula criatividade e inovação com entusiasmo, por meio de novos projetos e experiências, e flexibilização dos processos de trabalho.	
<b>Gestão da Mudança</b>	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.	
<b>Gestão de Riscos</b>	Orienta com clareza como a sua unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.	
<b>Habilidade Política</b>	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando	



	decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.	
<b>Negociação e Persuasão</b>	Negocia com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-se favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.	
<b>Visão Sistêmica</b>	Atua em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.	
<b>Orientação para a diversidade e inclusão social</b>	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.	<b>Interesse Público (IP)</b>
<b>Orientação para a Ética e Integridade</b>	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.	
<b>Orientação para Imagem Institucional</b>	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.	
<b>Orientação para Legalidade</b>	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias	
<b>Orientação para Sustentabilidade</b>	Em sua área de atuação, promove ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.	
<b>Orientação para Transparência</b>	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade, de maneira clara e rápida	

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa, 2020.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Enviado: 14 de março, 2023.

Aprovado: 18 de julho, 2023.

---

<sup>1</sup> Mestrado em Sistemas de Gestão. ORCID: 0009-0005-7909-2909. Currículo Lattes:  
<http://lattes.cnpq.br/8439889775757975>.

<sup>2</sup> Orientador. Doutor em Engenharia de Produção. ORCID: 0009-0005-7909-2909. Currículo Lattes: ID  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0915676556857578>.