

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

EWERSON LUIZ PADOVAN

<http://lattes.cnpq.br/4058190346894519>

**AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA GERENCIAR PESSOAS A DISTÂNCIA
NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO**

São Paulo

2021

EWERSON LUIZ PADOVAN

**AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA GERENCIAR PESSOAS A DISTÂNCIA
NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO**

Projeto de Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para exame de qualificação e obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso

São Paulo

2021

O paradoxo do ser humano

O ser humano é um paradoxo. Ele é o único animal, o único ser que é paradoxal – isso é próprio dele. Seu paradoxo mais profundo é ser especial. Todos os outros animais não são paradoxais. A árvore é uma árvore, assim o cachorro é um cachorro. Mas o homem não está nunca em estado de ser, está sempre em transformação, sempre crescendo. Está sempre ultrapassando a si mesmo e este é o paradoxo que está na própria essência do ser. Não é acidental, e sim fundamental. Uma vez compreendido este paradoxo, tem-se o primeiro vislumbre da humanidade, do que é o homem. O homem é um projeto, um vir a ser. Seu ser consiste em transformar-se, este é o paradoxo. Está sempre entre o que foi e aquilo que será, sempre entre o passado e o futuro. É uma passagem, é sempre uma passagem. Nunca se satisfaz com aquilo que é, tenta sempre ir além. Seja o que for que esteja fazendo, todo seu esforço é basicamente torna-se algo mais, algo melhor e mais alto...

Texto adaptado pelo autor, de Bhagwan Shree Rajneesh (Osho) apud Damião e Macarengo (2016).

RESUMO

O desafio de gestão de pessoas é permanente nas organizações em todo o mundo, sobretudo com o crescimento acelerado da tecnologia e pelo próprio desenvolvimento da sociedade e das gerações que a compõe. O mercado financeiro experimenta estes desafios diariamente, com novos entrantes, mercado altamente regulado, clientes cada mais exigentes e equipes com diversidade cultural e de conhecimento. Diante deste cenário, sobreveio uma pandemia global, estabelecendo uma nova ordem e modelo de trabalho nas empresas. Fazer gestão de pessoas a distância se tornou essencial e vital para as organizações. Com este pano de fundo, o objetivo desta pesquisa é identificar as principais competências do gestor de pessoas para exercer esta função à distância, quais os principais desafios da organização neste modelo de trabalho e como os gestores, estão, na prática, praticando esta gestão e com quais competências. Trata-se de uma pesquisa profissional de abordagem quantitativa e exploratória, baseada no método do estudo de caso único. A coleta de dados primários será por meio de questionário tipo Likert aos gestores de equipes a distância, do segmento de alta renda, que possuem aproximadamente 360 gestores de equipes e estimo em torno de 100 respondentes. A partir deste trabalho, identificaram-se quais as competências necessárias, as que estão sendo aplicadas na prática e eventual sugestão de capacitação aos líderes.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas, gestão de pessoas à distância, competências para gestão de pessoas à distância, desafios para gestão de equipes à distância.

ABSTRACT

The challenge of managing people is permanent in organizations around the world, especially with the accelerated growth of technology and the very development of society and the generations that comprise it. The financial market experiences these challenges daily, with new entrants, a highly regulated market, increasingly demanding customers and teams with cultural and knowledge diversity. Faced with this scenario, a global pandemic occurred, establishing a new order and working model in companies. Doing people management at a distance has become essential and vital for organizations. With this background, the objective of this research is to identify the main competences of the people manager to exercise this function at a distance, what are the main challenges of the organization in this model of work and how the managers are, in practice, practicing this management and what skills. It is a professional research with a qualitative and exploratory approach, based on the single case study method. The collection of primary data will be through interviews, supported by a semi-structured script. A Likert-type questionnaire will also be applied to remote team managers. The sample will consist of an in-depth interview with the company's main HR executive and a questionnaire applied to managers, about 100 respondents in the same segment. From this work, it will be identified what skills are needed, those that are being applied in practice and possible training suggestions to leaders.

Keywords: *People management, remote people management, remote people management skills, challenges for remote team management.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Preferências pós-quarentena.....	30
Figura 2 – Futuro da força de trabalho	32
Figura 3 – Top 10 Skills	33
Figura 4 – Pipeline da Liderança.....	19
Figura 5 – Maiores problemas no trabalho remoto.....	21
Figura 6 – Principais desafios na comunicação.....	21
Figura 7 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	33
Figura 8 - Caracterização da Pesquisa.....	38
Figura 9 – Importância das competências no fator relacionamento	50
Figura 10 - Importância das competências no fator gestão.....	51
Figura 11 - Importância das competências nos fatores mudança e desenvolvimento	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	43
Quadro 2 – Correntes de estudo de Gestão de Competências	44
Quadro 3 - Conceito de Competência – LeBoterf	29
Quadro 4 – Estudo de Competências no Brasil	30
Quadro 5 -Definição das Competências por Eixo	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Adequação do uso AFE	48
Tabela 2 – Ajuste das variáveis nos fatores e estatísticas descritivas univariadas	49
Tabela 3 - Relação entre características de perfil e competências de relacionamento	53
Tabela 4 – Relação entre características de perfil e competências de gestão.....	55
Tabela 5 - Relação entre características de perfil e competências de mudança	57
Tabela 6 - Relação entre características de perfil e competências de desenvolvimento	59
Tabela 7 - Ordem de preferência das competências.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	28
1.1 Problema de pesquisa.....	31
1.2 Objetivos do estudo	31
1.2.1 Objetivo geral	31
1.2.2 Objetivos específicos:.....	32
1.3 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 Gestão de Pessoas – uma visão histórica	34
2.3 Teletrabalho	41
2.4 Competências	43
2.4.1 Competências do indivíduo	47
2.4.2 Competências organizacionais	32
3 MÉTODOS DE PESQUISA	56
3.1 Caracterização da pesquisa	56
3.2 Estratégia de coleta e tratamento de dados.....	39
3.4 Matriz de amarração.....	59
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4.1 - Resultados e análises.....	44
4.1.1 - Perfil dos respondentes.....	46
4.1.2 - Agrupamento de competências.....	46
4.1.3 - Fator de Competências de Relacionamento.....	50
4.1.4 - Fator de Competências de Gestão.....	51
4.1.5 - Fator de Competências de Mudança e Desenvolvimento.....	52
4.1.6 - Relação entre características de perfil e agrupamento de competências.....	53
4.1.7 - Fator de competências de relacionamento.....	53
4.1.8 - Relação entre características de perfil e competências de gestão.....	55
4.1.9 - Fator de competências de mudança.....	57
4.1.10 - Fator de competências de desenvolvimento.....	58

4.2 - Ordem de preferência das competências.....	60
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
5.1 - Conclusões.....	62
5.2 - Limitações da pesquisa.....	63
5.3 - Sugestão para novas pesquisas.....	64
5.4 - Principais desafios dos gestores para a gestão de pessoas a distância.....	64
5.5 - Recomendações para gestores de equipes a distância.....	65
5.5 - Recomendações de capacitação de líderes para a empresa.....	66
6- REFERÊNCIAS	68
APENDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO	71
APENDICE B – QUESTIONÁRIO	74

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 entrará para a história como um ano absolutamente excepcional. No dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou uma pandemia, causada pelo COVID-19. Uma nova conjuntura global foi instaurada. Políticas de isolamento social foram implementadas em praticamente todos os países, sendo algumas bem severas. Empresas ao redor do mundo precisaram reorganizar seus escritórios, fábricas e comércio de produtos não essenciais. O trabalho remoto, também conhecido como *home office*, foi efetivamente adotado pelas organizações, a maioria sem estar devidamente preparada para este novo contexto.

Neste novo cenário de isolamento social, os desafios impostos à gestão de pessoas à distância tornaram-se uma tarefa complexa aos gestores e às empresas. No tocante ao Brasil, esses desafios foram e ainda são bem grandes, pois a preparação para este modelo de trabalho não estava devidamente pavimentada e nem estruturada. Para a maioria dos trabalhadores, foi uma transição abrupta e compulsória (grifo do autor).

Diante dessa realidade inesperada, equilibrar a estratégia do negócio aliada à gestão das pessoas torna-se ainda mais importante. Segundo Prahalad e Hamel (2005), elas precisam nesse momento tão delicado fazer uso de suas competências essenciais compreendidas como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer benefício superior a seus clientes.

Em função das tecnologias de telecomunicação, os funcionários já conseguem trabalhar de forma remota há algum tempo. No entanto, devido à pandemia, muitos colaboradores compulsoriamente tiveram que fazer *home office*.

É possível observar que as empresas permitem cada vez mais acordos de trabalho flexíveis, incluindo o trabalho remoto. Em 1995, em pesquisa realizada nos Estados Unidos, apenas 9% dos funcionários trabalhavam remotamente; em 2015, 37% o fizeram. Em 2016, 43% dos funcionários já trabalhavam remotamente, pelo menos ocasionalmente. As empresas que não oferecem a opção de teletrabalho talvez tenham maior dificuldade em recrutar novos funcionários e reter seus melhores profissionais (SUTHERLAND; NELSON, 2020).

Recentemente algumas pesquisas foram conduzidas considerando o tema *home office*. Em destaque, uma pesquisa conduzida pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e Fundação Instituto de Administração (FIA)

sobre a percepção dos gestores e equipes sobre satisfação e desempenho nessa migração para o *home office*.

“... o home office, forma usual de denominar o teletrabalho no Brasil, apresenta desafios para os modelos tradicionais de gestão de pessoas e para a legislação referente às relações de emprego. Por isso, apesar de regulamentada desde 2011 e favorecida pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, sua adoção ainda era tímida até o início de 2020: estima-se que menos de 3% dos assalariados no mundo trabalhavam em casa Relatório da *Eurofund* e Organização Internacional do Trabalho (OIT) apud FISCHER, 2020, p. .”

Ao se considerar a percepção dos colaboradores dessas empresas que estão trabalhando em *home office*, este modelo de trabalho apresenta um enorme potencial de crescimento no Brasil. Nessa mesma pesquisa, 70% dos pesquisados gostariam de continuar trabalhando de casa quando houver o retorno à normalidade. Apenas 19% dos pesquisados não gostariam de continuar trabalhando em *home office*.

Um dos fatores que mais influenciam o nível de satisfação dos profissionais sobre o *home office* é a percepção que seu desempenho foi impactado positivamente com essa modalidade de trabalho. Outro fator que merece o destaque dos pesquisados é a qualidade de vida, onde 81% dos entrevistados afirmam que o *home office* oferecem boas condições de saúde e segurança (FISCHER et al., 2020)

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho (QVT) não é recente, entretanto, foi em 1976 que Walton (apud LIMONGI-FRANÇA, 2002) elencou oito categorias para avaliar o modelo de QVT nas organizações. Mas uma categoria, em especial, chama a atenção pelo cenário de pandemia no Brasil: segurança e salubridade no trabalho, que estabelece que os trabalhadores não devam ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho nem a riscos que possam ameaçar sua saúde.

A discussão de um modelo de trabalho mais moderno, a partir da casa do colaborador, já era pauta frequente na maioria das empresas. Seja por morosidade burocrática das organizações ou por barreiras decorrentes pela falta de amparo na legislação trabalhista brasileira, Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que data de 1943, este assunto não avançou no Brasil. No entanto, com o advento da pandemia, este tema virou prioridade estratégica, e de certa forma, de sobrevivência para as empresas, frequentando a pauta dos altos executivos e conselhos de administração (OLIVON, 2020).

Diante de tantas mudanças ocasionadas pela pandemia no tocante à forma como o trabalho é realizado, a gestão de pessoas também sofreu consequências. Ela está em

contínua transformação: novas gerações que adentram o mercado de trabalho, novas competências passam a ser demandadas, desafios econômicos e sociais que surgem.

Percebe-se que não é suficiente ter maestria das competências técnicas ou anos de experiência na função. O que faz uma significativa diferença, em um número cada vez maior de empresas, é o quanto aquele gestor sabe engajar as pessoas de seu time, ajudá-las a se desenvolver e a criar um espaço de colaboração e inovação (GREAT PLACE TO WORK, 2020).

Quando se pensa da perspectiva do colaborador, outras questões se apresentam. A questão do *home office* torna-se bastante significativa conforme pode se ilustrar pelos dados da pesquisa realizada pela IDEIA Big Data, para a Revista Piauí (PORTER NOVELLI, 2020)

Figura 1 – Preferências pós-quarentena



Fonte: IDEIA Big Data/Revista Piauí (maio de 2020, p.2).

Entretanto, o cenário imposto pela pandemia impossibilita a caracterização do trabalho em casa como um *home office* convencional. Alguns desafios se apresentam àqueles que pela primeira vez se encontram neste modelo em um contexto de pandemia, e, principalmente, para as lideranças que precisam desenvolver novas competências para gerir as equipes à distância e em contexto de crise.

1.1 Problema de pesquisa

A questão-chave do trabalho, também chamado de problema de pesquisa, pode ser compreendida como a questão central a que o estudo busca responder (NIELSEN et al 2018).

Este assunto apresenta enorme potencial para aplicabilidade, sobretudo nos dias atuais. Em que pese existir amparo teórico sobre gestão e competências, ao aprofundar o estudo em gestão de equipes à distância e as competências da liderança, existe uma enorme oportunidade para aprofundar a discussão, com um olhar atento em gestão de pessoas e competências bem como um paralelo com as competências aplicadas pelos gestores de equipes a distância.

Portanto, identificar as principais competências para os gestores de equipes, sobretudo diante do novo desafio de gestão de pessoas à distância, também merece um olhar mais aprofundado.

O caráter inusitado e imprevisível deste cenário aliado à necessidade de testar de forma empírica os conceitos de competências para gestão à distância, constitui uma grande alavanca de estímulo para o estudo, contribuição acadêmica e prática para a empresa em questão.

Diante que foi exposto anteriormente, pergunta-se: quais as principais competências exigidas para a gestão de equipes à distância no mercado financeiro brasileiro?

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

Enquanto o problema de pesquisa, segundo Nielsen (2018, p.50) é a questão central do estudo a investigar, o objetivo é o resultado que se pretende alcançar. Portanto, quando alcançado o objetivo, tem-se a resposta ao problema de pesquisa.

Assim, o objetivo geral que se pretende alcançar ao término deste trabalho é: identificar as principais competências dos gestores para gestão de pessoas à distância no mercado financeiro brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Hierarquizar as competências mais importantes para os gestores de equipes à distância;
- Propor um conjunto de recomendações de capacitação aos gestores de equipes à distância.

1.3 Justificativa

O interesse por essa pesquisa justifica-se pelo momento atual exigir uma discussão ampla sobre quais as principais competências da liderança para gestão de equipes à distância e os resultados esperados é constituir contribuição relevante ao tema.

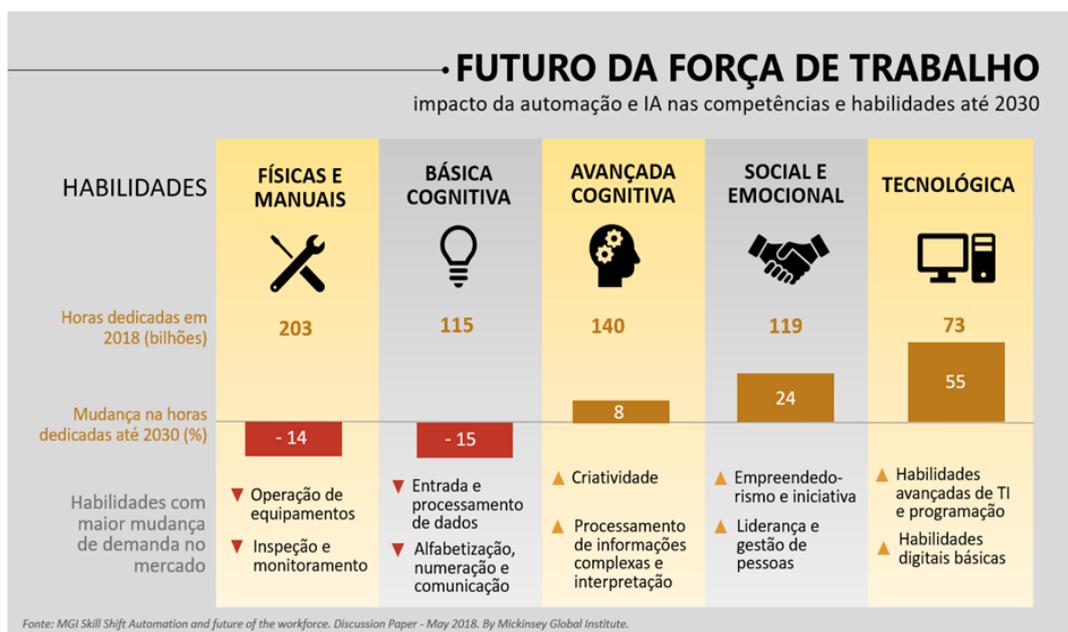
Além de o assunto ser muito atual, existe também o interesse do pesquisador na aplicação prática deste conteúdo na empresa em que atua, mais especificamente em sua área, e contribuir efetivamente para o desenvolvimento das lideranças, que representam indiretamente mais de 5 mil colaboradores.

Afinal, a presença digital (ou remota) das pessoas se dá por meio de suas interações digitais e a interação com várias plataformas *on line* e mídias. Portanto, a vida digital está se tornando intimamente associada à vida de uma pessoa física (SCHWAB, 2016).

Em pesquisa realizada em 2016, o Facebook tinha mais usuários cadastrados que o país mais populoso do mundo, a China. (SCHWAB, 2016, p 119).

Cada vez mais têm se exigido dos profissionais novas habilidades e principalmente, aumento significativo em conhecimentos tecnológicos em detrimento à queda de conhecimentos e habilidades manuais, conforme pesquisa conduzida pela Mckinsey Global Institute (2018).

Figura 2 – Futuro da força de trabalho



Fonte: MGI Skill Shift Automation and future of the workforce. Discussion Paper - May 2018. McKinsey Global Institute.

A Pesquisa acima, conduzida pela MCKinsey, demonstra a migração da força de trabalho “físicas ou manuais” para uma crescente necessidade de habilidades mais “tecnológicas”.

Além disso, existe uma migração da própria força de trabalho e com mudanças significativas nos *skills* do profissional, conforme figura abaixo do Fórum Econômico Mundial.

Figura 3 – TOP 10 Skills



Fonte : Fórum Econômico Mundial. Janeiro/2020

Não obstante a aplicabilidade prática deste trabalho, espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir também com a discussão acadêmica sobre o tema Competências para gestão de equipes à distância.

Portanto, todos os líderes de equipes do setor financeiro podem se apropriar de alguma forma do conteúdo deste trabalho, seja conhecendo com mais profundidade conceitos de competências para gestão de equipes à distância, seja identificando casos ou práticas que contribuam efetivamente em sua jornada de desenvolvimento de gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os referenciais teóricos sobre gestão de pessoas, teletrabalho e competências, especificamente aplicadas à gestão de equipes a distância, conforme será verificado a seguir.

2.1 Gestão de Pessoas – uma visão histórica

No âmbito acadêmico e organizacional, o tema Gestão de Pessoas tem merecido diversos estudos e reflexões, desde aspectos históricos até a aplicabilidade prática de vários conceitos, tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Entende-se, neste trabalho, por um modelo de gestão de pessoas.

...a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa deve se estruturar, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p. 12).

A gestão de pessoas tem sua origem no antigo departamento de pessoal, quando, em 1890, a NCR Corporation criou o seu *personnel office* com o objetivo de “estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao menor custo possível”. Inicia-se, assim, o surgimento dos departamentos pessoais e conseqüentemente o termo gestão de pessoal, um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos (SPRINGER; SPRINGEER, 1990, apud FISCHER, 2002).

A administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo *human resources management*, é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Trata-se de produção tipicamente americana, que procura suplantiar a visão de departamento de pessoal (SPRINGER; SPRINGEER, 1990, apud FISCHER, 2002).

Com a evolução da jornada de gestão de pessoas, outros campos do conhecimento passaram a integrar a gestão de recursos humanos, que até então era marcada por uma gestão eminentemente operacional e burocrática (grifo do autor).

O período que compreende entre os anos 1900 a 1920, houve um grande predomínio dos pressupostos tayloristas que eram adotados por praticamente todas as empresas (FISCHER 2002, p.20).

Na década de 1930 e 1940, predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale, nos Estados Unidos. Sua principal contribuição seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Uma importante inovação que seria aplicada ao procedimento de gestão de recursos humanos a partir dessa época (FISCHER, 2002, p.21).

Ainda nos anos 1960, teorias foram desenvolvidas que buscavam valorizar o papel do elemento humano no sucesso das empresas. O objetivo era inverter a visão predominante de gestão de recursos humanos, segundo a qual a meta prioritária estaria centrada na otimização dos custos, para uma perspectiva de valorização de ativos. Dessa linha de

pensamento surgiu o jargão, bastante conhecido e já desgastado, de que o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização (FISCHER, 2002, p. 21).

Já nas décadas de 1970 e 1980, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. A necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias da organização tornou-se essencial, portanto, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam planos derivados das estratégias corporativas da empresa. Mas a evolução das relações humanas no ambiente de trabalho e a constante transformação apresentada nos últimos anos, sobretudo no campo tecnológico e competitivo, fez com que o mercado avançasse rumo a um novo papel na gestão de pessoas e recursos humanos. O objetivo principal era estabelecer vínculos cada vez mais próximos entre desempenho humano e o resultado da empresa (FISCHER, 2002, p. 23).

No entanto, é preciso considerar que o Brasil, por sua característica histórica e pelas influências de diversos povos desde o processo de colonização, formou uma identidade nacional própria e diferenciada, relevando a importância de aprofundar o conhecimento sobre o modelo brasileiro de gestão, lembrando que os brasileiros buscaram implantar as diferentes metodologias sugeridas pelo primeiro mundo, sobretudo Estados Unidos (TANURE, 2010, p. 15).

Em uma análise histórica, observa-se que os primeiros conceitos de recursos humanos surgiram nos Estados Unidos, no final dos anos 1890, e que até os anos 1980, os estadunidenses exerceram uma hegemonia na indústria mundial e também em seus processos de gestão e produção, inclusive produzindo muito conteúdo teórico em administração.

Entretanto, com as mudanças dos mercados e a competitividade global avançando, houve certa ofensiva japonesa em sua indústria, criando modelos e processos que questionavam justamente as teorias dos Estados Unidos. Nela passam a predominar temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor (PORTER, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Neste contexto, Porter exerceu forte influência na discussão de Gestão de Pessoas a partir da interlocução com o tema Estratégia Competitiva, que afirma “a sua escolha conduzirá todas as demais decisões estratégicas que você adotará no seu empreendimento.

Então, trate este assunto com cuidado. Dedique tempo e atenção para fazer a coisa certa”. (PORTER, 1986).

Analisando a retrospectiva histórica da gestão de pessoas, verifica-se claramente uma evolução na utilização de conhecimentos cada vez mais amplos, buscando reduzir o *gap* da gestão de pessoas operacional e burocrática da sua origem, entretanto, essa evolução não trouxe apenas aspectos positivos e benéficos. Trouxe também alguns efeitos colaterais de ambos os lados, para empresas e colaboradores. Estes efeitos, segundo Barboza, (2005, p. 2):

...que são observados na prática é um paradoxo. De um lado a pressão para demonstrar alguma capacidade em ser inclusiva, isto é, estar de alguma forma ligada ao *core business*. Do outro, a pressão da própria organização, com um discurso de valorização das pessoas que traz embutido um aumento da capacidade de trabalho, leia-se produtividade, nem sempre com resultados equilibrados entre as partes envolvidas.

Complementa ainda,

...isso acaba por impor um redirecionamento que significa simultaneamente uma readequação aos novos tempos e também a própria sobrevivência, tendo em vista a interminável busca pela redução de custos organizacionais, via aquilo que é considerado supérfluo, ou de maneira mais elaborada, incapaz de agregar qualquer valor à organização (BARBOZA, 2005, p.2).

Após um olhar histórico em Gestão de Pessoas e passando pelas etapas evolutivas do tema, Fischer (2002, p. 12 a 23), conclui que os dias atuais apresentam novos desafios para a Liderança na Gestão de pessoas.

E para ser um bom líder não basta ter domínio técnico ou anos de experiência na função. O que faz a diferença, em cada vez mais empresas, é também o quanto aquele líder sabe engajar as pessoas de seu time, ajudá-las a se desenvolver e a criar um espaço de colaboração e inovação.

No âmbito de gestão de pessoas, as recentes mudanças tecnológicas e na própria sociedade, influenciaram a criação de um novo modelo de trabalho a distância, exigindo novas competências para esse gestor de equipes, que será tratado a seguir.

Ainda no âmbito dos desafios na gestão de pessoas, Malvezzi (2013) estabelece uma evolução histórica:

Por força do poder da racionalização, a gestão evoluiu de atividade intuitiva (era pré-industrial), para atividade burocraticamente engenheirizada (era industrial) e por força da teleinformação e de seus efeitos, evoluiu dessa racionalidade para a ação artesanal-sistemática (era da globalização). Como micro estrutura sistêmica, a gestão ajusta continuamente os elementos de produção às alterações conjunturais, demandas e

potencialidades dos ambientes interno e externo. Atuando nesse contexto, a gestão de negócios enfrenta o paradoxo da necessidade e da quase impossibilidade de criar regularidades nos desempenhos dos indivíduos.

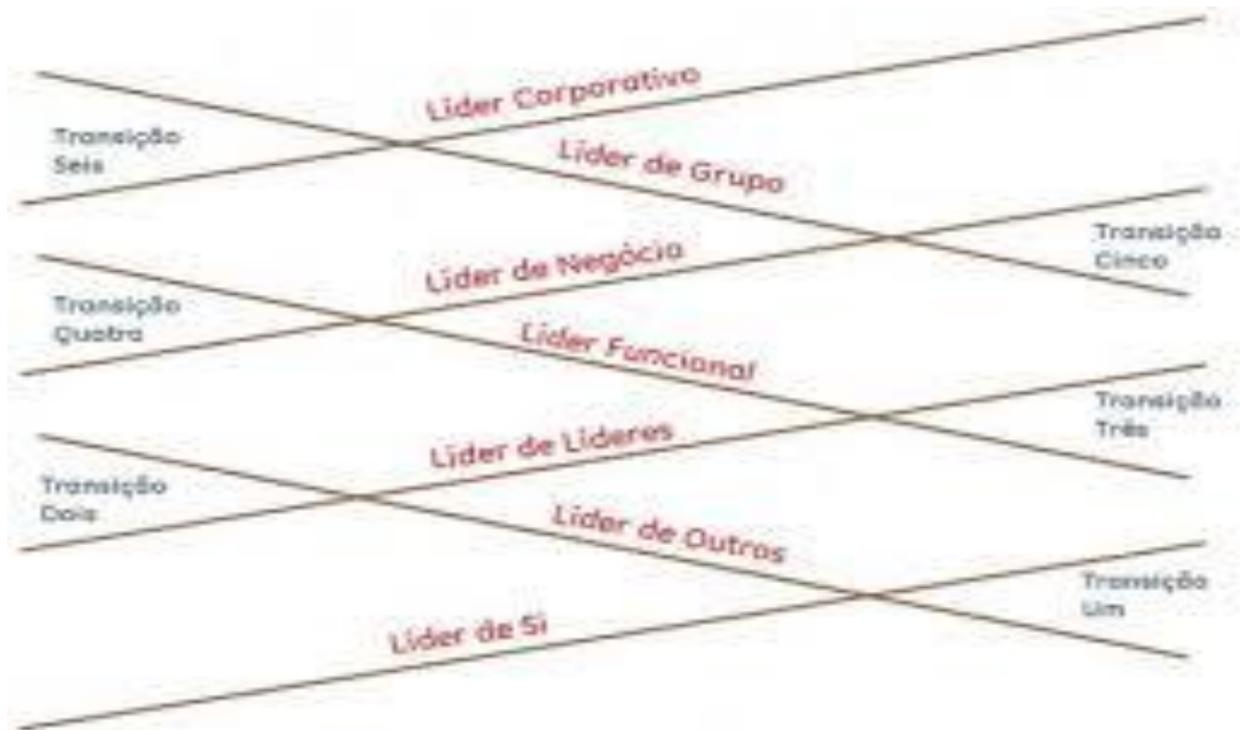
Entretanto, o mesmo autor (MALVEZZI, 2013) alerta para os erros comumente cometidos por gestores, que buscando competitividade a partir de equipes estruturadas entre redes (ambiente com alta frequência de eventos espontâneos), os gestores administram as flutuações conjunturais, lideram colaboradores nômades, capacitam e avaliam *stakeholders*, ou seja, administram como se estivessem jogando com peças de lego (pela incessante recombinação de suas propriedades para se ajustar aos eventos espontâneos). A viabilização da gestão de equipes estruturadas nessas condições criadas pela estrutura de redes torna-se difícil pelo controle operacional e tem sido substituída pelo controle estratégico. Se o gestor, por algum motivo, é incapaz de viabilizar o controle estratégico, sua opção é o autoritarismo, como de fato tem ocorrido com muita frequência.

2.2 Gestão a distância

Para entender o objetivo geral desse estudo, que são as principais competências dos gestores de equipes, vale considerar o conceito do *pipeline* da liderança. Considerando uma organização de negócios de grande porte, a hierarquia assume a forma de seis passagens na carreira profissional ou no *pipeline*. O *pipeline* não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos (CHARAN et al, 2012).

Cada uma dessas passagens representa uma transição na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade da liderança – em que uma mudança significativa precisa ser promovida. Essas mudanças envolvem grande alteração nos requisitos do cargo, o que demanda novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Existem seis principais passagens enfrentadas pelo líder. No âmbito deste trabalho, será considerado a passagem para o nível 2, líder de outros, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 4 – Pipeline da Liderança



Fonte: Pipeline da Liderança, Ram Charan et al, 2012, p. 8.

Segundo definição de Ram Charan, este trabalho visa um olhar mais atento para o segundo nível, portanto, Líder de outros.

Segundo Motta (1997, p. 221) liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, autorrealização e visualização de um futuro melhor para elas próprias e para a organização em que trabalham. Para isso, o líder tem que descobrir em si mesmo o poder de vislumbrar um novo futuro e novas alternativas no papel.

Segundo Schwab (2016) está-se diante da quarta revolução industrial. Segundo ele, três razões sustentam essa convicção:

- **Velocidade:** ao contrário das revoluções industriais anteriores, esta evolui em um ritmo exponencial e não linear. Esse é o resultado do mundo multifacetado e profundamente interconectado em que se vive. Além disso, as novas tecnologias geram outras mais novas e cada vez mais qualificadas.
- **Amplitude e profundidade:** têm a revolução industrial como base e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e dos indivíduos. A revolução não está modificando apenas o que e o como as coisas são feitas, mas também o que as pessoas são.

- Impacto sistêmico: envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda sociedade.

Diante desse cenário e com os elementos acima descritos, o conhecimento compartilhado passa a ser ainda mais decisivo, sobretudo considerando como a tecnologia tem mudado as vidas das pessoas e de gerações futuras (SCHWAB, 2016 p. 12 e 13).

Essa tecnologia é uma grande aliada para a gestão de equipes a distância, modelo de trabalho abordado neste estudo, exercendo um papel quase que vital nas organizações atualmente (grifo do autor).

Motta (1997, p. 112) ao analisar a perspectiva histórica de novos conceitos de gestão e a implantação de modelos mais flexíveis, ressalta que os estudos de maior impacto sobre a flexibilização se iniciaram no início da década de 1960. No entanto, foram Burns (1961) e Chandler (1962) que marcaram o início das alternativas de flexibilização estrutural por causa de suas visões contingenciais, ou seja, de dependência da estrutura em função de variações ambientais.

O papel dos gestores de equipes passa por transformações e exige um alcance maior da flexibilidade, através da perspectiva da organização atomizada, envolve mudanças gerenciais que alteram padrões tradicionais de conduta. A principal consequência da descentralização e da atomização da organização é mudar as formas de ação da gerência superior (MOTTA, 1997, p. 132).

A gestão de equipes a distância, por sua vez, possui seus desafios. Em pesquisa realizada recentemente, identificam-se os maiores desafios, segundo os profissionais, conforme demonstrado abaixo, onde 28% dos entrevistados apontam a comunicação como sendo o maior desafio do trabalho remoto (SANTOS; SARAIVA, 2020, p.27).

Figura 5 – Maiores problemas no trabalho remoto



Fonte: Santos e Saraiva, Liderança a distância, GVEXECUTIVO – v. 19 – n. 4 – jul/ago 2020, p. 27.

Se os problemas relatados já faziam parte dos desafios de quem trabalhava em casa anteriormente, a pandemia trouxe à luz novos desafios. A súbita adoção do trabalho remoto por parte de milhares de empresas escancarou a falta de preparo de muitas delas para essa mudança. Além de falta de treinamento para os colaboradores e gestores, houve problemas com a padronização dos programas/software e com a estrutura inadequada de hardware e conexão à internet nas residências, problemas que contribuem para ainda mais ruídos de comunicação. Nessa mesma pesquisa, 62% dos entrevistados atribuem o maior desafio na comunicação com os gestores e pares, conforme demonstra o quadro abaixo (SANTOS; SARAIVA, 2020, p.27).

Figura 6 – Principais desafios na comunicação



Fonte: Santos e Saraiva, Liderança à distância, GVEXECUTIVO – v. 19 – n. 4 – jul/ago 2020, p. 27.

2.3 Teletrabalho

O teletrabalho é a modalidade especial de trabalho à distância, subvertendo a relação de trabalho clássica, sendo responsável por novos tipos de atividades descentralizadas, que reúnem informação e comunicação, podendo ser executado por pessoas com média ou alta qualificação, as quais se utilizam da informática ou da telecomunicação no exercício das atividades (BARROS, 2016 apud MELO, 2018).

Trata-se de um fenômeno mundial, que surgiu em decorrência das inovações tecnológicas e da expansão econômica, as quais provocaram a descentralização do trabalho, a propagação e modernização do trabalho a distância, que deixou de ser apenas o trabalho em domicílio tradicional, verificando-se a fiscalização do serviço sem a presença física do fiscal, a flexibilização das jornadas e a preponderância da atividade intelectual sobre a manual. O trabalho à distância é o gênero que compreende várias espécies, uma delas o teletrabalho (SILVA, 2000 apud MELO, 2018).

O teletrabalho cresce a cada dia, especialmente nos setores onde o uso da tecnologia da informação é essencial, como o setor de vendas, atendimentos, em instituições de ensino, serviços jurídicos, finanças. Nesse sentido, o teletrabalho está sujeito ainda a contínuas transformações (LUCENA, 2015 apud MELO, 2018).

A figura do *home office* ganha espaço a cada dia, porém, no Brasil, o empregador enfrentava inúmeras dificuldades em adotar ou ampliar essa modalidade de trabalho, pois não havia segurança jurídica. Entretanto, no dia 11 de novembro de 2017, entrou em vigor a Lei 13.647 de 13/07/2017 (Reforma Trabalhista), que dentre outras mudanças significantes, incluiu em seu Título II da CLT, o capítulo II-A, para consagrar o regime jurídico do teletrabalho no Brasil (CLT, 2020).

A descrição correta de uma competência para gestão a distância é desafiadora. Segundo Brandão (2017, p. 18 e 19) deve-se descrever o desempenho utilizando-se um verbo e objeto de ação, como por exemplo: redigir textos, analisar documentos, solucionar problemas, operar sistemas informatizados. Existem também, as competências descritas inadequadamente, como por exemplo: refletir sobre o seu papel na equipe, compreender as rotinas de trabalho, conhecer os produtos e serviços da organização, internalizar as crenças e valores da organização.

O trabalho realizado a partir da casa do trabalhador, também possui seus riscos e cuidados, como por exemplo, observar se não conflita com o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que a partir da década de 1990 foi objeto de estudos, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 1 – Definições de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

Fleury (2001)	<p>Associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.</p> <p>As competências devem agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.</p> <p>Desenvolvimento histórico do tema Gestão de Pessoas.</p>
Dutra (2006)	<p>Expandiu conceitos de competências para entrega e agregação de valor, carreira e remuneração.</p> <p>Competências organizacionais.</p>

Fonte: Autor adaptado de DUTRA et al, 2013, p. 200.

Portanto, para gerir uma equipe de pessoas, o gestor deve possuir algumas competências que serão abordadas no próximo item.

2.4 Competências

Neste tópico será abordado o conceito de competência na literatura, descrevendo a trajetória percorrida por diferentes autores para configurar o tema. Além disso, por meio de uma breve descrição histórica, procurar-se-á ilustrar o desenvolvimento do conceito de competência até os dias atuais.

No senso comum, competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, ou ainda, sugere o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto (CARBONE, 2016).

A teoria do capital humano, desenvolvida a partir da década de 1950, por um grupo de economistas da Escola de Chicago, notadamente por Mincer (1958 apud CARBONE, 2016), Schultz (1961, apud CARBONE, 2016) e Becker (1964 apud Carbone 2016), demonstra que a formação escolar e a capacitação das pessoas para o trabalho eram indispensáveis para o crescimento econômico das nações (CARBONE, 2016, p.29).

A partir da década de 1970, diante de uma realidade dinâmica das organizações, em função das transformações tecnológicas, houve um interesse crescente pelo desenvolvimento de pessoas, estimulando dessa forma, a ampliação de pesquisas e debates teóricos sobre o tema. Surgiram, portanto, duas correntes teóricas, representadas por autores americanos e franceses.

A corrente americana iniciada por McClelland em 1973, estabeleceu o que pode ser apontado como um dos marcos sobre competências, sobretudo entre psicólogos e administradores. Esse autor propôs que competência refere-se a um conjunto formado por Conhecimento, Habilidades e Atitudes: CHA. Nessa corrente, destaca-se também o trabalho de Gilbert (1978 apud CARBONE 2016), que afirmou ser a competência expressa em função do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho (CARBONE, 2016 p.43).

Anos mais tarde, surge a corrente francesa com Le Boterf (1999 apud CARBONE 2016) e Zarifian (1999 apud CARBONE 2016), que considera atributos pessoais, e sugere que se enfatizem os resultados e consequências produzidas como decorrência da expressão de tais atributos. A partir deste momento, constata-se que as necessidades de qualificação, especialmente nas indústrias, não estavam sendo suportadas pelo modelo de ensino em vigor (CARBONE, 2016 p.44).

A partir da década de 1970, diante de uma nova realidade das organizações, em função das transformações tecnológicas, houve um interesse crescente pelo desenvolvimento de pessoas, estimulando dessa forma, ampliação de pesquisas e debates teóricos sobre o tema. Surgiram, a partir dessa época, duas correntes teóricas, representadas por autores americanos e franceses.

Desta forma o conceito sobre competência varia de acordo com cada escola de administração, conforme pode ser detalhado no quadro a seguir.

Quadro 2 – Correntes de Estudo de Gestão de Competências

	Visão de Recursos Humanos	Como explica a competência	Aplicabilidade	Considerações e vantagens	Autores
Taylorismo-Fordismo 1910/1920	Ênfase na organização do trabalho, controle e produtividade. Necessidade de normatização das relações entre organizações e indivíduos. Foco: Controle	Conjunto de atributos para a ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção.	Contribui de forma incisiva para o delineamento de processos de recrutamento e seleção, observando a especialização do trabalho.	Auxilia a consolidação do modelo industrial. Restringe o tratamento do fenômeno a níveis mais operacionais.	Taylor Ford Fayol
Corrente Americana 1970/1980	Mecanismos preditivos de desempenho, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho. Foco: Desempenho	Qualificações, habilidades e atitudes que permitem a pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamentos que identificam desempenhos esperados.	dos indivíduos, ao identificar comportamentos desejáveis como preditivos de desempenhos, passíveis de treinamento.	capacitação e treinamento, fornecendo critérios objetivos de acompanhamento. Vincula competência a desempenho, embora forneça poucos elementos de compreensão e mensuração do fenômeno.	McClelland 1973 Gilbert 1978 Boyatis 1982
Corrente Francesa 1990	Destaca a mutabilidade e a complexidade do mundo do trabalho, conferindo especial relevância aos processos de ensino, como forma de preparar indivíduos para responder de forma efetiva as necessidades de uma realidade dinâmica. Foco : Desenvolvimento	Cruzando formação pessoal, educacional e profissional, capaz de orientar um "saber agir" responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimentos, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações decorrentes da experiência pessoal e profissional que excede as exigências de um cargo ou função.	Promove aproximação entre capacitação, desempenho e sistemas de reconhecimento. Favorece a capacitação e a empregabilidade individual. Desvincula competência de cargos, para vincular a resultados e desafios.	Amplia a reflexão a respeito dos critérios que qualificam a competência como fenômeno dinâmico, passível de desenvolvimento continuado.	Zarifian 1999 Le Boterf 1999

<p>Modelo Integrado 2000 em diante</p>	<p>Parte de um perspectiva estratégica, as competências individuais são mobilizadas para formar o capital humano organizacional, utilizando as práticas de gestão de pessoas como instrumentos direcionadores para produção dos resultados definidos pela organização.</p> <p>Foco: Capital Humano</p>	<p>Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes - expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional - que adicionam valor às pessoas e às organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.</p>	<p>Consolida práticas de gestão por competências como resposta fundamental às necessidades de modernização das organizações de trabalho.</p> <p>Vincula competência ao contexto em que é expressa e aos resultados esperados naquele contexto.</p> <p>Permite proposição de perfis ocupacionais dinâmicos que facilitam o gerenciamento das competências.</p> <p>Utiliza referenciais de desempenho baseados em evidências comportamentais, estabelecendo preditivos que favorecem o acompanhamento e o feedback.</p> <p>Coloca-se como referência objetiva na implantação de modelos meritocráticos.</p>	<p>Atende as necessidades organizacionais de eficácia e efetividade, e individuais de capacitação, fornecendo metodologia objetiva e acessível que permite a integração dos processos de RH e o alinhamento com a estratégia da organização.</p> <p>Fornece informação a respeito do impacto das competências nos resultados produzidos.</p>	<p>Gonzi 1999</p> <p>Huselid 1995</p> <p>Carbone e colaboradores 2009</p> <p>Brandão 2009, 2012</p> <p>Ployhart e Moliterno 2011</p> <p>Carbone 2012</p>
--	---	---	---	--	--

Fonte: Gestão por Competências, Carbone et al, 2019, p.39,40

Drucker (1993) reconheceu que o conhecimento é o recurso mais significativo a ser posto à disposição do trabalhador, em uma realidade na qual o capital deixou de ser o recurso econômico mais importante, tornando-se apenas mais um fator de produção, ao lado de outros mais tradicionais, como trabalho e a terra.

Na economia baseada no conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes. As atividades rotineiras, manuais, passam a ser menos importantes. Segundo Reich (apud FLEURY; FLEURY, 2001) existem três tipos de trabalho nessa nova economia: o trabalho rotineiro de produção (que não interessaria aos Estados Unidos e poderia ser exportado), o trabalho rotineiro de serviços (que também não interessaria, mas que não poderia ser exportado) e o trabalho intelectual ou, como ele denominou, os analistas simbólicos, cujo trabalho é aquele que interessa e deve ser cada vez mais incentivado. As empresas que já operam nesse novo paradigma procuram focar suas atividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades que são mais intensivas em inteligência.

Portanto, sob a utilização do conceito de competências, o conhecimento passou a ser um recurso diferenciador para gerar vantagem competitiva às pessoas e às organizações.

2.4.1 Competências do indivíduo

O século XX foi o século pautado pela eficiência. Já o século XXI será o século pautado pela competência. Pessoas que de forma mais rápida e efetiva desenvolverem suas competências serão mais bem-sucedidas na vida social e no trabalho. E possivelmente mais felizes. O mundo moderno é mais tecnológico, mais complexo e mais competitivo, e está demandando mais competências de todas as pessoas no âmbito social e profissional (RESENDE, 2008).

Zarifian (1999) define competência como a inteligência prática de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.

O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou ainda pelo repertório de conhecimentos da pessoa. O conceito de competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso (ZARIFIAN, 1999 apud FLEURY 2002).

Já Le Boterf (1995 apud Fleury 2002 p. 55) define competência como o entrecruzamento de três eixos, um formado pela pessoa (sua biografia, socialização), outro formado por sua formação educacional e finalmente o terceiro formado por sua experiência profissional. Nesse sentido, competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações. É o saber agir responsável, e como tal reconhecido pelos outros. Implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

O quadro abaixo demonstra algumas definições propostas por Le Boterf acerca do desdobramento do conceito de competência.

Quadro 3 – Conceito de Competência por Le Boterf

Saber agir	Saber o que eu fiz e por que eu fiz; Saber julgar e mobilizar recursos e competências.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Le Boterf apud Fleury, 2002, p.56.

Para fins deste estudo, será utilizado o conceito de competências de Fleury (2002) que assim define competência:

Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002, p.55).

No entanto, a título de ilustração o Quadro 4 demonstra a principal contribuição de autores brasileiros sobre o conceito de competência individual.

Quadro 4 – Estudo de Competências no Brasil

Autor	Ano	Fonte	Conceito
Dutra, J.S. et al.	1998	Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de Telecomunicações (p.3)	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>).
Ruas, R.L	1999	Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação para o futuro (p.10)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.
Hipólito	2000	Competências e níveis de complexidade no trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais (p.7)	O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimento e capacidade em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões. Valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
Fleury, M.T.: Fleury, A	2000	Estratégias Empresariais e a Formação de Competências (p.21)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Resende, E.	2003	O livro das Competências (p.33)	O significado de competência está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executar seu trabalho, desempenhar suas atividades.
Ruas, R.L. et al.	2006	Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências (p.5)	A noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que um estoque de conhecimentos e habilidades. O significado desta combinação de recursos está relacionado ao evento, ou seja, a situação específica a ser enfrentada.
Dutra, J.S. et al.	2006	Absorção do conceito de competência na Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. ENANPAD, 2006 (p.4)	Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração.

Fonte: Cagnin, 2018 adaptado pelo autor, 2020.

2.4.2 Competências organizacionais

A partir do modelo de análise de competência, é possível observar que há uma mudança no foco, a questão se desloca das competências do indivíduo para as competências das organizações. Introduce-se, assim, a noção da empresa como um portfólio de competências.

O conceito de competência organizacional ou competência essencial foi abordado inicialmente por Hamel e Prahalad (1995). Segundo os autores, tal conceito significa a identificação das competências necessárias para que a organização se diferencie num contexto altamente competitivo, não sendo a organização apenas vista como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. Essas competências são particulares e exclusivas para cada organização, e são definidas pelo conjunto de habilidades e tecnologias e não por uma única habilidade ou tecnologia isolada (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Estes autores afirmam que para a competência ser considerada essencial para a organização, deve passar por três testes. O primeiro teste refere-se a dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente; o segundo teste propõe uma diferenciação entre concorrentes, sendo a organização detentora de uma competência exclusiva e não sujeita a imitações; e o terceiro teste propõe que se deve demonstrar capacidade de expansão para novos mercados. Estas competências devem ser construídas pela equipe gerencial e por meio da execução de cinco tarefas fundamentais: a primeira é identificar as competências essenciais existentes; a segunda é definir uma agenda para aquisição de competências essenciais; a terceira é desenvolver as competências essenciais; a quarta é distribuir as competências essenciais; e, a quinta é proteger e defender a liderança das competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995. p. 233-238).

Zarifian (1999 apud FLEURY 2002, p. 57) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- **Sobre processos:** conhecer o processo de trabalho;
- **Técnicas:** conhecer especificamente o trabalho a ser realizado;
- **Sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- **De serviço:** aliar à competência técnica ao impacto que produto ou serviço terá sobre o consumidor final;

- **Sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Entretanto, os conhecimentos não são produtivos em si. Tornam-se produtivos pelo seu uso, exatamente no exercício da inteligência prática. Como por exemplo, o Conhecimento, que Zarifian (2010) prefere chamar de conhecimento social.

- **Competência = efeitos úteis = conhecimentos**

O conhecimento ocupa um espaço importante, seja no âmbito das empresas seja no âmbito dos indivíduos, como já foi abordado anteriormente. O conhecimento está no campo intangível e se torna real quando é efetivamente compartilhado (grifo do autor).

Ainda segundo Zarifian (2010), é necessário percorrer algumas etapas para aplicar o modelo de competência, quais sejam:

- Primeira etapa: explicitar a estratégia;
- Segunda etapa: explicitar as macroescolhas de organização;
- Terceira etapa: definir princípios simples, que caracterizem o que se entende por competência;
- Quarta etapa: elaborar uma primeira definição das áreas de competência;
- Quinta etapa: fazer uma análise das situações com os respectivos interessados;
- Sexta etapa: validar as áreas de competência e hierarquizar os níveis.

Já pela perspectiva da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme apresentado na figura 7.



Fonte: Fleury, p. 55, 2002.

No contexto das competências organizacionais, a gestão do conhecimento tem ganhado cada vez mais espaço e o papel da educação corporativa tem se expandido acentuadamente nos últimos anos. Organizações de diversos portes buscam criar seus sistemas, chamados de sistema de educação corporativa (SEC) ou universidades corporativas para suportar a importante jornada do aprendizado organizacional e dos colaboradores. Empresas públicas e privadas investem neste modelo no Brasil, entre elas, Bradesco, Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Instituto Febraban de Educação, INFI (EBOLI, 2014).

Entretanto, a educação corporativa vai além dos conteúdos técnicos, comportamentais e instrumentais. Os programas educacionais buscam abordar também aquilo que é mais importante para a organização: os aspectos que a diferenciam. Segundo Leonard-Barton (1992 apud Eboli, 2014 p. 204), os valores e normas da organização são elementos centrais, permeados por 1) conhecimentos e habilidades; 2) sistemas técnicos; e 3) sistemas gerenciais.

O conceito de Universidade Corporativa aborda os termos competências empresariais e competências humanas com relação convergente aos termos adotados neste trabalho de pesquisa para competências organizacionais e competências individuais. Eboli (2014) apresenta a interação das competências empresariais e competências humanas como sendo o elo entre as estratégias da organização aos resultados esperados, em uma amplitude que alcança a dimensão do indivíduo em seus sonhos, perspectivas e desenvolvimento.

Le Boterf (2003) afirma ser necessário um investimento na inteligência. Tal investimento deverá incorporar uma parcela crescente de inteligência para fazer frente às

exigências de renovação, de reatividade, de flexibilidade e de complexidade. Para ser competitivo, deve-se investir na inteligência. Cada vez mais, são os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas.

No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, houve uma tendência clara para destacar as pessoas que mais agregavam valor para o desenvolvimento da organização. Antigamente, as empresas valorizavam tempo de casa. Tão logo o ambiente do país tornou-se mais competitivo, essa realidade foi transformada, e a pessoa valorizada era a que mais contribuía para o desenvolvimento da organização e/ou do negócio. Aos fatores determinantes do sucesso, chamou-se de competências diferenciadoras. Segundo DUTRA (2017, p. 65), os passos perseguidos pelas organizações brasileiras, devem ser os seguintes:

- 1) Definição das competências diferenciadoras para cada um dos cargos ou grupos de cargos da organização, também conhecido como CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes.
- 2) Definido o CHA ou o perfil ideal para o ocupante de cada cargo ou grupo de cargos, será realizado um confronto entre o perfil ideal e o real da pessoa. Deste confronto entre perfis ideal e real são estabelecidos os pontos a desenvolver.
- 3) Os pontos a desenvolver, ou chamados por muitas organizações de *gaps*, representam a base para a construção de agendas de desenvolvimento individual ou coletivo.

Existem ainda, categorias distintas para identificar os recursos e competências da organização (MILL et al, 2002; JAVIDAN, 1998, apud DUTRA, 2017, p. 67):

- **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia;
- **Competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- **Competência de suporte:** atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
- **Capacidade dinâmica:** condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente;

A partir destes elementos, devem-se analisar as competências individuais atreladas às competências essenciais da organização, conforme quadro abaixo:

Quadro 5 - Definição das Competências por Eixo

Entregas exigidas das pessoas em cada eixo de carreira em função da estratégia e das competências organizacionais.		
ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, <i>commodities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Processo produtivo • Distribuição • Monitoramento de mercado • Comercialização • Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação a custos e qualidades • Gestão de recursos e prazos • Trabalho em equipe • Planejamento • Interação com sistemas • Multifuncionalidade • Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos • Qualidade • Monitoramento tecnológico • Imagem • Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Comunicação eficaz • Articulação interna e externa • Absorção e transferência de conhecimentos • Liderança e trabalho em equipe • Resolução de problemas • Utilização de dados e informações técnicas • Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra (2017) p.14, com base em Fleury e Fleury (2000)

Portanto, este trabalho busca investigar como numa situação muito particular e inesperada, identificando como os gestores de equipes a distância tem aplicado suas competências de gestão de pessoas, principalmente neste momento atípico e que exigiu medidas tempestivas e emergenciais de implementação do teletrabalho e gestão de equipes a distância.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados a fim de que sejam cumpridos os objetivos desta dissertação, considerando a tipologia de pesquisa, descrição do método, amostra, coleta de dados, hipóteses e cronograma de atividades.

O principal objetivo é demonstrar os meios, técnicas e procedimentos para investigação da pergunta de pesquisa. Cabe também ao pesquisador, aplicar o questionário aos gestores de equipes a distância, extraindo as respectivas análises de dados e coletas estatísticas.

A pesquisa científica segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2017) não impõe nenhuma regra geral a ser cumprida. Os autores entendem que o pesquisador deverá justificar suas decisões refletindo a melhor ideia que suportara seu trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

O método de pesquisa tem em seu objetivo central descrever, de forma pormenorizada, os meios, as técnicas e os procedimentos pelos quais a pergunta de pesquisa será investigada, e de alguma maneira, respondida ou pelo menos, endereçada. Cobra-se do pesquisador um domínio das técnicas utilizadas e interpretação dos dados além do referencial teórico respeitando as formalidades exigidas pela academia (NIELSEN et al, 2018). Gil (2002) afirma ainda que apesar de não haver um número finito de categorias de pesquisa existe um agrupamento das principais.

O quadro abaixo demonstra a proposta da caracterização de pesquisa, justificando as respectivas escolhas.

Figura 8 – Caracterização da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, Dez, 2019

Quanto à natureza da pesquisa, segundo Gil (2002, p. 25), “a pesquisa aplicada abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Portanto, perfeitamente aplicável ao momento atual.

Ela pode ser classificada em básica ou aplicada. Utilizam-se os conceitos do segundo tipo de pesquisa, aplicada, considerando o objetivo de utilizar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa básica para resolução de problemas específicos, fazendo assim, a aplicação desses conhecimentos (NILSEN et al., 2018, p. 111).

Com relação aos seus objetivos, Nielsen et al. (2018) tratam o tema dividindo-os em 3 grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Portanto, quanto à sua natureza, será utilizada a pesquisa qualitativa, considerando a interpretação detalhada e a pesquisa aprofundada sobre as competências para gestão de equipes à distância no mercado financeiro brasileiro.

Já quanto aos objetivos da pesquisa, a pesquisa classifica-se em exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória, empregada neste trabalho, é considerada para o estudo de fenômenos ainda pouco conhecidos ou no aprofundamento em algum aspecto mais detalhado desse fenômeno (NILSEN et al., 2018, p. 116).

Sobre os procedimentos técnicos da pesquisa, podem ser classificados em:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa documental;
- Pesquisa experimental;
- Pesquisa *ex post-facto*;

- Levantamento ou *survey*;
- Grupo de foco ou *focus group*;
- Estudo de caso;
- Pesquisa-ação;
- Pesquisa participante;
- Pesquisa etnográfica;
- *Grounded theory*.

Neste trabalho, a escolha recaiu no estudo de caso único, buscando identificar as competências para gestão à distância em um setor específico, que é o financeiro, mais especificamente, um determinado banco privado brasileiro. Para buscar compreender o fenômeno com maior profundidade, foi delimitada uma área específica do banco, com aproximadamente 5,5 mil colaboradores, pertencentes a um determinado segmento do Varejo desse banco.

Portanto, este trabalho não aborda questões que não estejam ligados estritamente às competências de gestão de equipes à distância. Também não aborda outros setores do mercado e tampouco outros segmentos do próprio banco.

3.2 Estratégia de coleta e tratamento de dados

A empresa ora pesquisada pertence ao setor financeiro, sendo um dos maiores bancos privados brasileiro, especificamente em seu setor de alta renda de pessoa física, responsável pela gestão de clientes com renda acima de 15 mil por mês ou 150 mil em disponibilidade de Investimentos, critérios estes definidos pela própria empresa mas compactuado pelo mercado como um todo para definir o público de alta renda.

Outro fator importante, é que a empresa possui em torno de 100 mil colaboradores diretos e este setor, possui em torno de 5 mil colaboradores, representados por 360 gestores de equipes.

A coleta de dados foi realizada através de questionário aplicado a líderes de equipes, que são gestores diretos de pessoas (variando entre 5 e 15 integrantes em cada equipe) que estão vivendo este cenário de gestão de equipes à distância. Foi aplicado o questionário, conforme Apêndice B e o foco delimitado foi apenas líderes do segmento de alta renda da empresa. Conforme mencionado, a amostra total é em torno de 360 pessoas e buscou-se 30% de respondentes válidos dessa amostra.

O questionário foi elaborado em Microsoft Excell e enviado a todos os gestores via e mail, obtendo um índice de sucesso nas respostas em torno de 30%.

Antes de aplicar o questionário para toda a amostra, foi aplicado um teste piloto, a fim de validar o entendimento do material, da dinâmica das questões e forma de retenção das informações relevantes da pesquisa. Após o teste, foi observado uma oportunidade de melhoria na planilha, que foi abrir um campo específico para o cargo.

Para a análise do questionário aplicado, o autor levou em consideração três aspectos, conforme abaixo:

- a) Verificação rigorosa e exatidão dos dados;
- b) Análise meticulosa e completa;
- c) Observação para que a análise não fosse enviesada com os valores do pesquisador (Yin, 2016).

3.4 Matriz de amarração

A matriz de amarração foi desenvolvida por Mazzon, sendo uma ferramenta de análise para pesquisas em Administração que foca na verificação da “aderência e da compatibilidade entre o modelo de pesquisa, objetivos de pesquisa, hipóteses de pesquisa e técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos” (TELLES, 2001).

Esta ferramenta é utilizada nesta pesquisa a fim de aumentar as probabilidades de que todos os objetivos, sejam gerais ou específicos, estejam mapeados na pesquisa e na entrevista focalizada.

Pretendeu-se utilizar os métodos necessários para assegurar a resposta ao problema de pesquisa e ao objetivo do trabalho, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos.

A Matrix de amarração detalhada encontra-se no Apêndice A.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

No capítulo resultados e análises, o pretendido é trazer os dados bem como uma análise aprofundada nos questionários obtidos dos gestores de equipes à distância, especificamente do segmento de alta renda da instituição, conforme delineado no capítulo de metodologia.

Os dados foram coletados por contato direto via *e-mail* e respondidos em um questionário estruturado no *software* Microsoft Excel®. Este foi utilizado para juntar as respostas em apenas um conjunto de dados adequado para ser analisado no software de análise de dados Stata/IC 15.1 (STATACORP, 2017). Foram utilizados dois comandos (*tabulate* e *tabstat*) para calcular as estatísticas descritivas univariadas de perfil dos respondentes, um comando principal (*factor*) para Análise Fatorial Exploratória (AFE) e outro para Análise de Regressão Linear Múltipla - RLM (*regress*). Também foram utilizados comandos secundários, de pós-estimação, para as estatísticas complementares dos modelos. Também foram testadas correlações de Pearson (comando *pwcorr*) entre as variáveis e fatores do estudo.

A AFE foi utilizada para agrupar as competências em fatores de acordo com o nível de similaridade. Após esta identificação, a AFE é utilizada para reduzir a dimensionalidade, transformando diversas variáveis em apenas um fator que é responsável por representá-las com certo nível de precisão. O indicador que apresenta esta informação é o percentual de variabilidade explicada, geralmente adequado maior que 60% (HAIR JR. et al., 2018). O segundo indicador a ser utilizado mensura a consistência interna de cada um dos fatores, o coeficiente alfa (α) de Cronbach (CRONBACH, 1951) e pode apresentar valores satisfatórios quando $\alpha > 0.7$ (LANDIS; KOCH, 1977). A medida de KMO é utilizada para assegurar a simplicidade e eficiência do fator (KAISER, 1974) e possui valores aceitáveis quando $KMO > 0.5$. Também é utilizada a média da correlação iter-item para apontar indícios dos níveis mínimos de variabilidade compartilhada, adequada quando possui pelo menos 0.3 (HAIR JR. et al., 2018). A avaliação da AFE é complementada com os coeficientes de correlação entre os fatores.

Em um segundo momento também é avaliado a validade convergente, de acordo com o tamanho das cargas fatoriais. Seu ponto ideal para escalas já validadas é de 0.7, como o instrumento de coleta de dados foi desenvolvido no presente estudo, o ponto de corte utilizado foi de 0.4 (HAIR JR. et al., 2018). Aos analisar as cargas fatoriais também são

apresentados outros dois indicadores, o KMO (KAISER, 1974) de cada variável e o coeficiente alfa (α) de Cronbach (CRONBACH, 1951) caso aquela variável seja removida. Além disso, são apresentadas as estatísticas descritivas univariadas para cada uma das competências agrupadas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo).

Para a RLM são testadas diferentes especificações de modelos para verificar a adequação do uso da técnica, cada uma delas terá o objetivo de contornar a omissão de variáveis (SHEHATA, 2012) e/ou heterocedasticidade (WHITE, 1980), responsáveis por garantir as premissas da técnica e apontar evidências de que a estimação está não viesada. Além disso, também será testada a multicolinearidade, esta, por sua vez, objetiva identificar se diferentes variáveis carregam a mesma informação simultaneamente. Contudo, este teste possuirá somente o caráter descritivo, pois a análise realizada nesta dissertação engloba somente a direção de relacionamento entre as variáveis, não a magnitude (WOOLDRIDGE, 2012). Visto que as variáveis dependentes da RLM, os agrupamentos das competências, estão padronizadas com média zero. Esta transformação na unidade de medida ocorreu após os procedimentos descritos na etapa anterior, de AFE.

O objetivo do primeiro é não rejeitar a hipótese nula de variáveis omitidas do teste RESET (*regression specification-error test*) de Ramsey (RAMSEY, 1969), operacionalizado pelo comando *ovtest*. Caso as evidências apontem para a confirmação da hipótese alternativa, de existência de variáveis omitidas (p-valor < 0.1), serão incluídas transformações não lineares das variáveis originais, como quadráticas e/ou logarítmicas, com o objetivo de sanar este problema (WOOLDRIDGE, 2012). As (re)especificações dos modelos com diferentes combinações de variáveis são apresentados no Capítulo de Análise dos Resultados.

O objetivo do segundo é não rejeitar a hipótese nula de variância constante, homoscedasticidade, do teste BP/CW (BREUSCH; PAGAN, 1979; COOK; WEISBERG, 1983), operacionalizado pelo comando *hettest*. Caso as evidências apontem para a confirmação da hipótese alternativa, de heterocedasticidade (p-valor < 0.1), será realizada a correção robusta dos erros-padrão (WHITE, 1980), operacionalizada pela opção *robust* ao término de cada equação.

Caso sejam observadas evidências de variáveis omitidas e/ou heterocedasticidade é possível assumir que o modelo é viesado e não consistente (WOOLDRIDGE, 2012).

O último indicador é o fator inflacionário da variância (VIF, comando de mesmo nome), que possui dois pontos de corte, são eles: $VIF > 10$, indica multicolinearidade

severa; e $VIF > 4$, indica multicolinearidade alta. Contudo, exceto pela colinearidade perfeita, não serão propostas correções quando este indicador apresentar valores expressivos (O'BRIEN, 2007).

4.1 Análise dos Resultados

Este capítulo de análise dos resultados está dividido em três seções. A primeira delas apresenta as estatísticas descritivas univariadas do perfil dos respondentes e algumas características do banco de dados. A segunda apresenta o agrupamento das competências. A terceira relaciona as características de perfil com as competências anteriormente agrupadas.

4.1.1 Perfil dos Respondentes

Em relação ao sexo, 37.5% dos respondentes são do sexo masculino e 62.5% do feminino. Em relação ao cargo exercido, 41% são gerentes de agência, 43.2% são gerentes regionais de agência, 8.4% são coordenadores e 7.4% são superintendentes. Nenhum diretor respondeu a pesquisa. A idade média é 39.6 anos, o tempo médio na organização é de 13.5 anos e o tempo total médio de gestão de equipe é de 8.7 anos. Em relação ao nível máximo de escolaridade, 2% possuem curso superior completo, 3% estão realizando pós-graduação de nível *lato sensu* e 94% já a concluíram e apenas 1 pessoa está realizando curso de mestrado. Nenhum respondente afirmou ter mestrado concluído.

Foram devolvidos 99 questionários com um total de 96 respostas válidas, pois 3 estavam sem respostas. Na seção de Agrupamento das Competências foram utilizadas todas as respostas válidas. Somente 1 pessoa não respondeu à questão do cargo exercido e 7 pessoas não responderam à questão da idade, diminuindo o número de respostas válidas para 88 na seção de Relação entre Características de Perfil e Competências.

Apenas reforçando que todos os respondentes são gestores de equipes, portanto, Líderes de equipes, conforme CHARAN (2012).

4.1.2 Agrupamento das Competências

A primeira etapa de análise para múltiplas variáveis simultaneamente é a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Esta técnica permite agrupá-las de acordo com a similaridade, formando fatores que as representam. Para tal, existem alguns indicadores que apontam se a AFE é adequada. Na Tabela 1, a seguir, são apresentados quatro deles. O coeficiente alfa (α) de Cronbach (CRONBACH, 1951) apresentou $\alpha > 0.7$ para todos os fatores formados, exceto para as competências de Desenvolvimento, que ficou próximo ao ponto adequado. Alguns autores (HAIR JR. et al., 2005) apontam que isto é comum em escalas originais e/ou pesquisas em desenvolvimento. O refinamento dos itens pode auxiliar na melhora deste indicador. Contudo, é possível apontar que o instrumento apresenta bons indícios de consistência interna.

A medida de KMO (KAISER, 1974) mensura a simplicidade da estrutura fatorial e possui valor mínimo de $KMO > 0.5$. O autor classifica o nível das competências de Desenvolvimento de medíocre, de Mudança como mediana, de Relacionamento como meritória e de Gestão como maravilhosa. Sendo que todas estão dentro dos níveis mínimos de ajuste. Então, é possível afirmar que cada um dos fatores possui uma estrutura simples o suficiente para explicar as competências que possuem vínculo.

Os dois fatores de competências mais relacionados são Relacionamento e Gestão ($\rho = 0.7$, p-valor < 0.01). Todos os outros pares de correlações possuem coeficientes $\rho \cong 0.5$ (p-valor < 0.01). Esta intensidade pode ser considerada como forte e significa que os fatores variam conjuntamente e na mesma direção. Outra interpretação plausível é que os líderes com maiores níveis de preferência de determinada competência, ou fator de competências, também possui maiores níveis de preferência pelas demais. Ao passo que o contrário também é válido, mas para aqueles com menores níveis. A correlação inter-item apresenta a média de correlação entre as competências por fator e todas também possuem relacionamento de direção positiva.

Por fim, é possível observar que as evidências apontam para a adequação do instrumento de coleta de dados para mensurar as competências e, conseqüentemente, também foi possível verificar adequação no agrupamento destas, a formação dos fatores de competências. A completude desta etapa permite realizar as análises descritas na próxima seção.

Tabela 1: Adequação do uso de AFE.

Indicadores	Relacionamento	Gestão	Mudança	Desenvolvimento
Alfa de Cronbach (α)	0.865	0.852	0.776	0.688
Correlação Inter-Item	0.391	0.389	0.536	0.356
KMO	0.798	0.851	0.688	0.709
Variab. Explicada (%)	0.860	0.969	0.730	0.682
Correlações (ρ)				
Relacionamento	1			
Gestão	0.705	1		
Mudança	0.511	0.512	1	
Desenvolvimento	0.537	0.584	0.512	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Algumas competências foram incluídas em mais de um agrupamento, como a C04 - Estimular o compartilhamento do conhecimento, importante em três fatores dos quatro fatores (exceto Mudança). O fator de Mudança é o que possui características mais discriminantes dos demais, pois não compartilha nenhuma competência. Seguido pelo fator de Desenvolvimento, que não compartilha três das quatro. Estes dois fatores mencionados anteriormente possuem menos competências e estudos futuros podem estudá-los com maior detalhamento com o objetivo de complementá-los.

Os fatores de Relacionamento e Gestão compartilham têm quatro competências em comum: C04 - Estimular o compartilhamento do conhecimento, C14 - Analisar dados e informações com profundidade, C20 - Solucionar conflitos e C23 - Exercer o papel de líder coach. Esta sobreposição pode indicar que ambos os fatores podem ser desenvolvidos simultaneamente caso estas competências sejam bem trabalhadas.

As duas competências mais importantes para o fator de Relacionamento são: fornecer feedback claro e frequente para a equipe (C09) e praticar equilíbrio emocional nas decisões e no dia a dia (C24). Já para o fator de Gestão são: delegar e acompanhar tarefas (C05) e analisar dados e informações com profundidade (C14). As competências de Mudança possuem pesos bem similares. Enquanto que a competência mais importante no fator de Desenvolvimento é estimular o autodesenvolvimento da equipe (C07).

Todas as variáveis apresentaram adequação aos fatores ao(s) qual(is) foram incluídos. Além disso, todas, caso sejam removidas, não apresentam aumento significativo

no coeficiente alfa de Cronbach. Este é um índice de consistência interna dos fatores formados, pois aponta que, de uma maneira geral, caso a variável seja removida, a consistência interna do fator diminui. O KMO também aponta para adequação da utilização das competências para compor a estrutura dos fatores ($KMO > 0.5$).

Tabela 2: Ajuste das variáveis nos fatores e estatísticas descritivas univariadas.

Identificadores			Qualidade da AFE			Descritivas Univariadas			
Fator	Código	Agrupamentos de Variáveis	Carga Fatorial	Alfa	KMO	Média	DP	Min.	Max.
Relacionamento									
1	c03	3) Praticar boa comunicação com a equipe	0.59	0.86	0.69	4.81	0.44	3	5
1	c04	4) Estimular o compartilhamento do conhecimento	0.61	0.85	0.82	4.65	0.52	3	5
1	c06	6) Praticar a Empatia com membros da equipe	0.54	0.86	0.80	4.70	0.48	3	5
1	c09	9) Fornecer Feedback claro e frequente para a equipe	0.80	0.84	0.74	4.70	0.53	3	5
1	c13	13) Praticar a escuta ativa com a equipe	0.68	0.85	0.75	4.81	0.39	4	5
1	c14	14) Analisar dados e informações com profundidade	0.63	0.85	0.83	4.35	0.73	2	5
1	c20	20) Solucionar conflitos	0.60	0.85	0.86	4.45	0.69	3	5
1	c23	23) Exercer o papel de líder "coach"	0.55	0.86	0.90	4.63	0.57	3	5
1	c24	24) Praticar equilíbrio emocional nas decisões e no dia a dia	0.76	0.84	0.79	4.81	0.39	4	5
1	c25	25) Ter Flexibilidade e Adaptabilidade	0.56	0.86	0.91	4.83	0.37	4	5
Gestão									
2	c01	1) Estimular o trabalho em Equipe	0.53	0.85	0.77	4.64	0.58	3	5
2	c04	4) Estimular o compartilhamento do conhecimento	0.61	0.84	0.86	4.65	0.52	3	5
2	c05	5) Delegar e acompanhar tarefas	0.78	0.82	0.87	4.24	0.78	2	5
2	c08	8) Adotar gestão participativa	0.58	0.84	0.87	4.52	0.58	3	5
2	c12	12) Bom relacionamento interpessoal com pares e parceiros	0.63	0.84	0.87	4.48	0.52	3	5
2	c14	14) Analisar dados e informações com profundidade	0.71	0.83	0.87	4.35	0.73	2	5
2	c19	19) Controlar e acompanhar o resultado com frequência	0.56	0.84	0.81	4.06	0.89	2	5
2	c20	20) Solucionar conflitos	0.67	0.83	0.82	4.45	0.69	3	5
2	c23	23) Exercer o papel de líder "coach"	0.55	0.84	0.91	4.63	0.57	3	5
Mudança									
3	c15	15) Contribuir com sugestões de melhoria para a empresa	0.75	0.64	0.65	4.54	0.56	3	5
3	c16	16) Questionar o "status quo" de processos do dia a dia	0.65	0.75	0.74	4.21	0.77	2	5

3	c17	17) Propor Inovação para a empresa e estimular o mesmo da equipe	0.69	0.70	0.69	4.67	0.52	3	5
Desenvolvimento									
4	c02	2) Ter a centralidade no cliente como prioridade	0.57	0.62	0.75	4.89	0.41	3	5
4	c04	4) Estimular o compartilhamento do conhecimento	0.59	0.62	0.70	4.65	0.52	3	5
4	c07	7) Estimular o autodesenvolvimento da equipe	0.71	0.54	0.66	4.76	0.48	3	5
4	c10	10) Estimular o empoderamento e autonomia na equipe	0.43	0.70	0.78	4.83	0.40	3	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Entre as 25 competências analisadas, somente quatro não obtiveram um bom ajuste em nenhum dos quatro agrupamentos, são elas: praticar a comunicação ascendente com eficiência (Competência 11), contribuir para o bom clima organizacional (Competência 18), exercer uma liderança inspiradora (Competência 21) e ter a capacidade de desaprender para reaprender (Competência 22).

4.1.3 Fator de Competências de Relacionamento

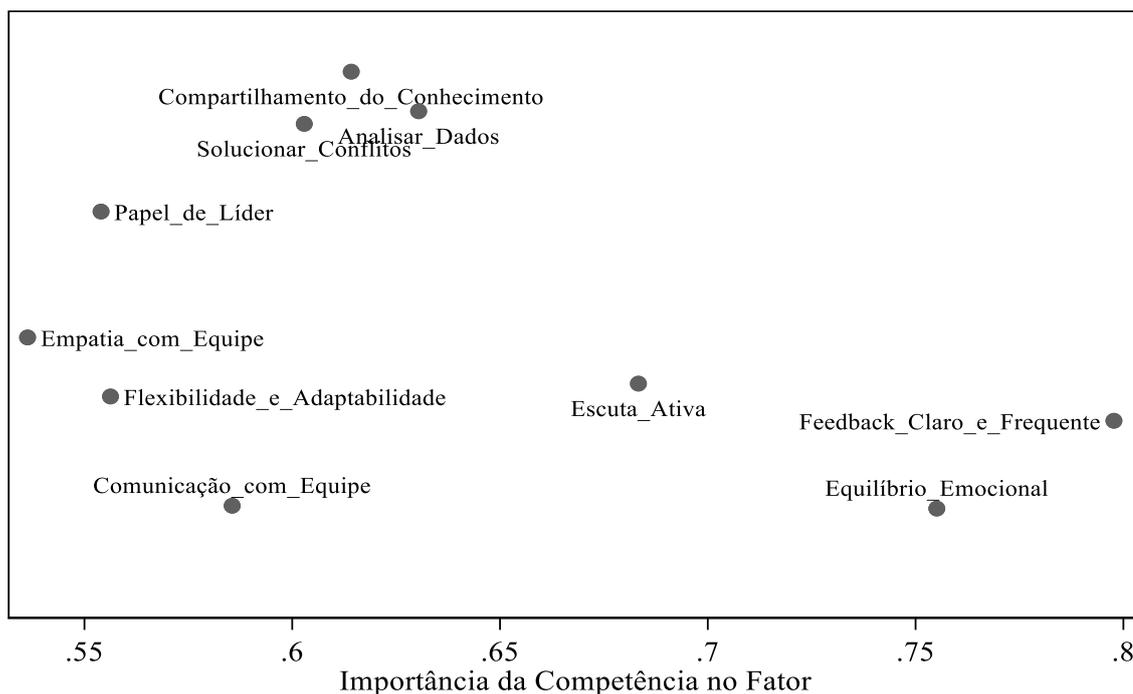
O agrupamento de competências de relacionamento possui as seguintes competências : estimular o compartilhamento dos conhecimentos; analisar dados e informações com profundidade; solucionar conflitos; exercer o papel de líder coach; fornecer feedback claro e frequente para a equipe; praticar equilíbrio emocional nas decisões e no dia a dia; praticar boa comunicação com a equipe; praticar empatias com membros da equipe; analisar dados e informações com profundidade; solucionar conflitos; ter flexibilidade e adaptabilidade.

A variável mais importante no fator de competências de Relacionamento é o nível educacional. Aqueles que estão cursando mestrado possuem maiores níveis, do que aqueles com apenas graduação completa, de competências de Relacionamento. Para todas as outras variáveis do estudo, seja o sexo, cargo exercido ou tempo (de organização ou liderança), não foram encontradas relações estatisticamente significativas.

As duas competências mais importantes para o fator de Relacionamento são: fornecer *feedback* claro e frequente para a equipe (C09) e praticar equilíbrio emocional nas

decisões e no dia a dia (C24). Isto significa que variações nestas duas competências estão associadas em maior intensidade com variações do fator. Outra conclusão que pode ser observada nesta parte dos resultados é a proximidade entre as competências de estimular o compartilhamento do conhecimento (C04), analisar dados e informações com profundidade (C14) e solucionar conflitos (C20). Sendo as três que possuem maior similaridade em todo fator.

Figura 9 : Importância das Competências de/no Fator de Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.4 Fator de Competências de Gestão

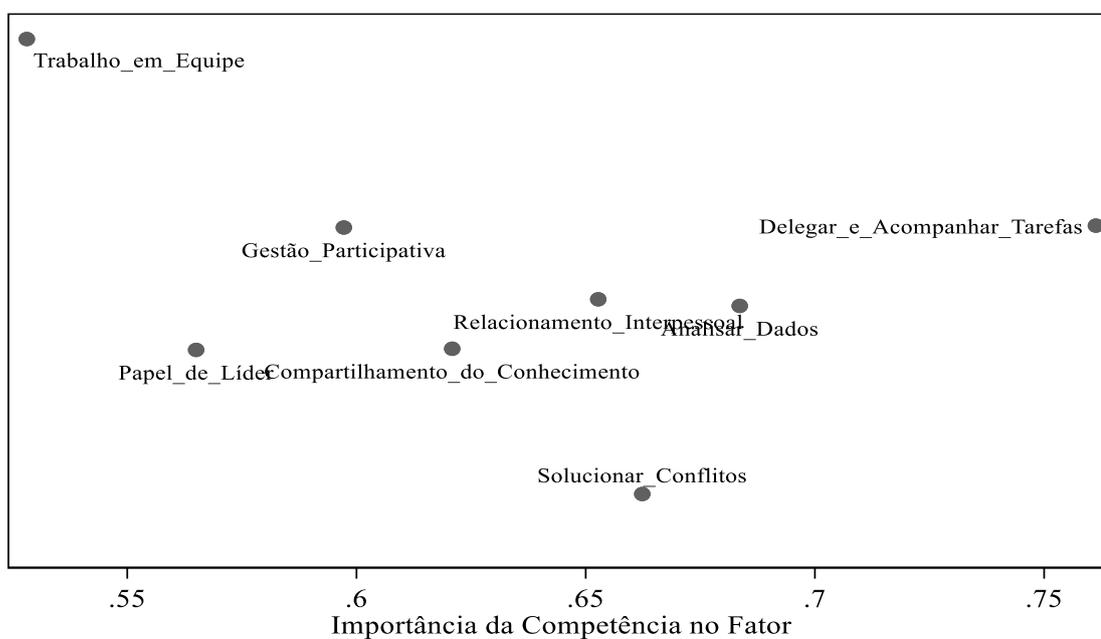
Para o fator de Gestão, as competências são: estimular o compartilhamento dos conhecimentos; analisar dados e informações com profundidade; solucionar conflitos; exercer o papel de líder coach; delegar e acompanhar tarefas; analisar dados e informações com profundidade; estimular o trabalho em equipe; adotar a gestão participativa; bom relacionamento interpessoal com pares e parceiros; controlar e acompanhar o resultado com frequência.

Porém, as mais importantes são : delegar e acompanhar tarefas (C05) e analisar dados e informações com profundidade (C14). Apesar de ainda aparecer neste fator, a

competência de estimular o trabalho em Equipe (C01) é a que está menos relacionada com as variações médias do fator. Assim como no fator de Relacionamento, as competências de estimular o compartilhamento do conhecimento (C04), analisar dados e informações com profundidade (C14) e solucionar conflitos (C20) também aparecem próximas. Contudo, agora, a competência de bom relacionamento interpessoal com pares e parceiros (C12) aparece próxima a essas três.

Somente uma categoria de uma variável apresentou significância estatística: aqueles que estão cursando mestrado, quando comparados aos que possuem somente graduação, atribuem maiores níveis médios de importância para as competências de *Gestão*.

Figura 10 : Importância das Competências de/no Fator de *Gestão*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.5 Fator de Competências de Mudança e Desenvolvimento

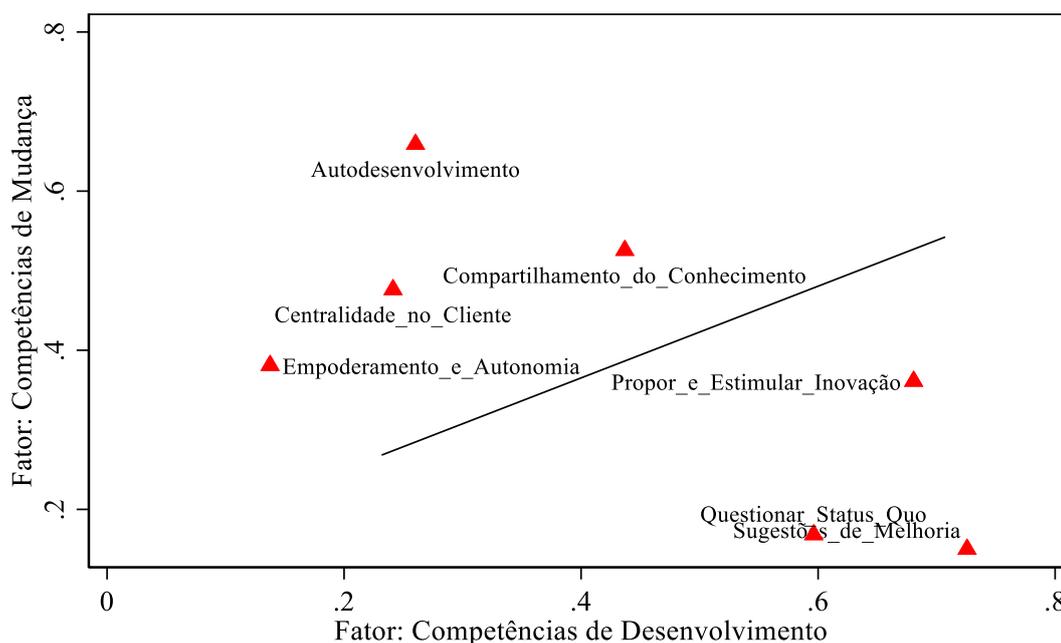
As competências de Mudança possuem pesos bem similares, todas bem próximas a 0.7. As competências mencionadas neste fator são : contribuir com as sugestões de melhoria para a empresa; questionar o status quo de processos do dia a dia; propor inovação para a

empresa e estimular o mesmo da equipe. Enquanto que a competência mais importante no fator de Desenvolvimento é estimular o autodesenvolvimento da equipe (C07). Apesar da competência propor Inovação para a empresa e estimular o mesmo da equipe (C17) estar classificada no fator de Mudança, ela está próxima a competência de estimular o empoderamento e autonomia na equipe (C10), de Desenvolvimento. Não sendo classificada nos dois fatores pelo critério de corte ser uma carga fatorial superior a 0.4, valor mínimo para garantir validade convergente.

Estes dois fatores foram analisados de maneira conjunta por possuírem uma quantidade menor de competências.

Uma variável apresentou significância estatística, o nível educacional. Neste caso, os respondentes com no máximo graduação atribuem menores níveis médios de importância para as competências de Mudança, quando comparados àqueles com pós-graduação *lato sensu* em andamento, concluída ou mestrado em andamento.

Figura 11 : Importância das Competências de/nos Fatores de Mudança e Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.6 Relação entre Características de Perfil e Agrupamentos de Competências

Como nenhum respondente declarou estar no cargo de gerente ou possuir curso de mestrado completo, estas categorias não serão observadas nas tabelas e análises a seguir. O critério escolhido para utilizar categorias de referência foi a da menor frequência. Sendo assim, a categoria de referência do sexo feminino é o masculino, de todos os cargos exercidos é o de coordenador e o de nível educacional são aqueles que possuem no máximo curso de graduação completo.

São testados diferentes modelos para identificar as relações propostas neste tópico. O primeiro deles (M1) é sempre o mais simples e parcimonioso, assim como o segundo, que apresenta somente a correção robusta para heterocedasticidade (WHITE, 1980). Entre o terceiro (M3) e o sétimo (M7) são testadas diferentes especificações não lineares das variáveis métricas do M1 com o objetivo de minimizar o efeito de possíveis variáveis omissas. Se o M1 apresentar robustez à heterocedasticidade não é realizada correção robustas nos modelos M3 ao M7.

4.1.7 Fator de Competências de Relacionamento

O modelo M1 (Tabela 3) apresenta problemas de heterocedasticidade e variáveis omitidas. Por isto, o segundo modelo (M2) foi estimado com correção robusta (WHITE, 1980). Este, por sua vez, continuou apresentando problemas com variáveis omitidas. Então, foram estimados outros quatro modelos (M4, M5, M6 e M7) com diferentes especificações das variáveis métricas (idade, tempo de organização e tempo exercendo cargo de liderança) com o objetivo de sanar aquele problema. Somente o acréscimo do termo quadrático (M3) não foi suficiente, assim como somente conteúdo as variáveis nas formas de logaritmo (M4) ou exponencial (M5). Apenas a combinação de termos quadráticos com logaritmos e exponenciais foram responsáveis por apresentar evidências da falta de variáveis omitidas. Dessa forma é possível argumentar que especificações não lineares das variáveis utilizadas no próprio estudo são suficientes para garantir, em algum nível de confiança, que os coeficientes são não viesados.

A variável mais importante no fator de competências de Relacionamento é o nível educacional. Aqueles que estão cursando mestrado possuem maiores níveis, do que aqueles com apenas graduação completa, de competências de Relacionamento. Para todas as outras

variáveis do estudo, seja o sexo, cargo exercido ou tempo (de organização ou liderança), não foram encontradas relações estatisticamente significativas. Somente a variável idade apresentou uma evidência fraca relacionamento (p -valor < 0.1). No modelo M6 é possível observar que a idade possui uma relação em formato de U com as competências de Relacionamento. Inicialmente, ocorre com a direção negativa, quando maior a idade, menor é a importância dada; até alcançar determinado ponto de inflexão, ao qual quanto mais velho é o líder, mais importância é dada para este agrupamento de competências.

Tabela 3: Relação entre características de perfil e competências de relacionamento.

Variáveis	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Feminino	-0.028 (0.207)	-0.028 (0.203)	-0.030 (0.213)	-0.036 (0.212)	-0.022 (0.208)	-0.028 (0.219)	-0.027 (0.212)
Gerente de Agência	0.551** (0.428)	0.551* (0.587)	0.541* (0.607)	0.537* (0.591)	0.568* (0.613)	0.509 (0.618)	0.490 (0.616)
Gerente Regional	0.431* (0.418)	0.431 (0.582)	0.426 (0.600)	0.420 (0.585)	0.440 (0.606)	0.373 (0.606)	0.362 (0.604)
Superintendente	-0.181 (0.551)	-0.181 (0.647)	-0.184 (0.663)	-0.190 (0.651)	-0.183 (0.679)	-0.182 (0.666)	-0.228 (0.668)
Idade	-0.134 (0.024)	-0.134 (0.025)	-0.189 (0.178)	-0.343 (0.184)	-0.232 (0.031)	-33.073* (2.957)	2.738 (0.311)
Pós: Andamento	0.226 (0.906)	0.226 (0.886)	0.232 (0.901)	0.230 (0.894)	0.237 (0.929)	0.297 (0.973)	0.310 (0.975)
Pós: Completa	0.139 (0.741)	0.139 (0.868)	0.145 (0.873)	0.142 (0.871)	0.138 (0.912)	0.174 (0.926)	0.157 (0.925)
Mestrado: Andamento	0.257* (1.227)	0.257** (0.947)	0.255** (1.024)	0.252** (0.975)	0.253** (1.005)	0.242** (1.070)	0.221* (1.130)
Tempo: Organização	0.221 (0.019)	0.221* (0.018)	0.169 (0.056)	0.229 (0.036)	0.243* (0.020)	-0.232 (0.141)	-0.107 (0.072)
Tempo: Gestão de Equipe	0.245 (0.026)	0.245* (0.025)	0.173 (0.069)	0.312 (0.043)	0.324** (0.028)	0.369 (0.148)	-0.134 (0.073)
Idade ²			0.053 (0.002)			15.961* (0.017)	-3.187 (0.004)
Tempo: Organização ²			0.051 (0.002)			0.403 (0.003)	0.444 (0.002)
Tempo: Gestão de Equipe ²			0.077 (0.003)			0.076 (0.005)	0.506 (0.004)
ln(Idade)				0.209 (7.518)		17.062* (64.216)	
ln(Tempo: Organização)				-0.009 (0.339)		0.120 (0.603)	
ln(Tempo: Gestão de Equipe)				-0.079 (0.232)		-0.168 (0.361)	
e(Idade)					0.129 (0.000)		0.428* (0.000)
e(Tempo: Organização)					-0.002 (0.000)		-0.018 (0.000)
					-0.030		-0.057

	e(Tempo: Gestão de Equipe)				(0.000)		(0.000)
n	88	88	88	88	88	88	88
AIC	235.6	233.6	239.5	239.4	234.2	242.3	236.8
BIC	262.9	258.4	271.7	271.6	261.4	284.4	271.5
RMSE	0.871	0.871	0.888	0.887	0.881	0.880	0.882
F	2.568
p-valor	0.00980
R²	0.250	0.250	0.251	0.251	0.262	0.294	0.290

Legenda 1: (***): p-valor < 0.01; (**): p-valor < 0.05; (*): p-valor < 0.1.

Legenda 2: (n): quantidade de respondentes; (AIC/BIC): critérios de informação; (F): estatística do teste.

Legenda 3: Os coeficientes estão na primeira linha e os erros padrão estão na segunda, entre parênteses.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.8 Fator de Competências de Gestão

O modelo M1 (Tabela 4) atende às premissas da técnica de análise de regressão, não sendo observadas evidências de omissão de variáveis ou heterocedasticidade. Somente uma categoria de uma variável apresentou significância estatística: aqueles que estão cursando mestrado, quando comparados aos que possuem somente graduação, atribuem maiores níveis médios de importância para as competências de *Gestão*. Contudo, pode ser considerada como uma evidência fraca (p-valor < 0.1).

Caso os outros modelos sejam vistos como complementares, não como correções ou tentativas de ajustar a falta de atendimento às premissas da técnica, é possível observar que o tempo na organização possui um relacionamento no formato de U. No primeiro momento, com os mais sêniores atribuindo menores níveis de importância para este conjunto de competências e, no segundo, atribuindo maiores (p-valor < 0.05).

Tabela 4: Relação entre características de perfil e competências de gestão.

Variáveis	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Feminino	-0.002 (0.219)	-0.002 (0.227)	0.006 (0.227)	-0.005 (0.227)	-0.002 (0.224)	0.059 (0.229)	0.012 (0.230)
Gerente de Agência	0.255 (0.454)	0.255 (0.506)	0.215 (0.470)	0.252 (0.471)	0.254 (0.464)	0.207 (0.460)	0.174 (0.475)
Gerente Regional	0.329 (0.444)	0.329 (0.501)	0.302 (0.454)	0.311 (0.455)	0.328 (0.454)	0.271 (0.447)	0.250 (0.462)
Superintendente	-0.127 (0.584)	-0.127 (0.548)	-0.125 (0.600)	-0.133 (0.599)	-0.125 (0.599)	-0.068 (0.596)	-0.154 (0.612)
Idade	-0.024 (0.025)	-0.024 (0.023)	1.021 (0.194)	-1.132 (0.192)	-0.028 (0.030)	-27.932* (2.652)	3.495* (0.333)
Pós: Andamento	0.220 (0.961)	0.220* (0.577)	0.246 (0.988)	0.217 (0.983)	0.220 (0.982)	0.315 (0.980)	0.305 (1.024)

Pós: Completa	0.123 (0.786)	0.123 (0.517)	0.140 (0.802)	0.113 (0.800)	0.121 (0.805)	0.174 (0.786)	0.143 (0.825)
Mestrado: Andamento	0.257* (1.302)	0.257*** (0.622)	0.278* (1.375)	0.245 (1.342)	0.256* (1.342)	0.273* (1.351)	0.249 (1.448)
Tempo: Organização	0.165 (0.020)	0.165 (0.017)	-0.154 (0.063)	0.094 (0.046)	0.160 (0.022)	-2.527** (0.175)	-0.388 (0.075)
Tempo: Gestão de Equipe	0.036 (0.027)	0.036 (0.023)	-0.013 (0.073)	0.030 (0.047)	0.039 (0.031)	-0.000 (0.165)	-0.195 (0.081)
Idade^2			-1.039 (0.002)			12.842 (0.015)	-3.771* (0.004)
Tempo: Organização^2			0.362 (0.002)			1.891** (0.004)	0.694 (0.003)
Tempo: Gestão de Equipe^2			-0.039 (0.004)			-0.051 (0.006)	0.215 (0.004)
ln(Idade)				1.130 (7.882)		15.224* (56.299)	
ln(Tempo: Organização)				0.088 (0.474)		1.005* (0.853)	
ln(Tempo: Gestão de Equipe)				-0.022 (0.238)		-0.024 (0.389)	
e(Idade)					0.006 (0.000)		0.356 (0.000)
e(Tempo: Organização)					0.013 (0.000)		-0.035 (0.000)
e(Tempo: Gestão de Equipe)					-0.003 (0.000)		0.015 (0.000)
n	88	88	88	88	88	88	88
AIC	246.0	244.0	250.6	250.8	246.0	248.7	247.8
BIC	273.2	268.8	285.3	285.5	273.2	290.8	282.5
RMSE	0.924	0.924	0.935	0.936	0.942	0.912	0.939
F	1.349	.	1.106	1.090	0.998	1.357	1.032
p-valor	0.220	.	0.367	0.381	0.462	0.189	0.435
R²	0.149	0.149	0.163	0.161	0.149	0.234	0.189

Legenda 1: (***): p-valor < 0.01; (**): p-valor < 0.05; (*): p-valor < 0.1.

Legenda 2: (n): quantidade de respondentes; (AIC/BIC): critérios de informação; (F): estatística do teste.

Legenda 3: Os coeficientes estão na primeira linha e os erros padrão estão na segunda, entre parênteses.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.9 Fator de Competências de Mudança

Em relação às competências de *Mudança*, o modelo M1 (Tabela 5) apresentou resultados satisfatórios nos testes de omissão de variáveis e homoscedasticidade, não sendo necessária a análise dos modelos seguintes. Uma variável apresentou significância estatística, o nível educacional. Neste caso, os respondentes com no máximo graduação atribuem menores níveis médios de importância para as competências de Mudança, quando

comparados àqueles com pós-graduação *lato sensu* em andamento (p-valor < 0.05), concluída (p-valor < 0.05) ou mestrado em andamento (p-valor < 0.05).

Os níveis médios entre os sexos, cargos exercidos, idade, tempo na organização e gestão de equipes podem ser considerados como invariantes e não auxiliam na explicação desse conjunto de competências.

Tabela 5: Relação entre características de perfil e competências de mudança

Variáveis	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Feminino	-0.074 (0.185)	-0.074 (0.192)	-0.097 (0.188)	-0.094 (0.184)	-0.078 (0.186)	-0.084 (0.193)	-0.095 (0.192)
Gerente de Agência	0.108 (0.383)	0.108 (0.399)	0.130 (0.388)	0.111 (0.383)	0.118 (0.387)	0.111 (0.389)	0.112 (0.398)
Gerente Regional	0.132 (0.375)	0.132 (0.394)	0.112 (0.375)	0.097 (0.370)	0.146 (0.378)	0.103 (0.378)	0.091 (0.387)
Superintendente	-0.019 (0.493)	-0.019 (0.530)	-0.046 (0.496)	-0.040 (0.487)	-0.042 (0.499)	-0.020 (0.504)	-0.061 (0.512)
Idade	-0.023 (0.021)	-0.023 (0.020)	1.800 (0.160)	-2.183* (0.156)	0.061 (0.025)	-10.381 (2.241)	2.754 (0.279)
Pós: Andamento	0.397** (0.812)	0.397*** (0.582)	0.363* (0.816)	0.375** (0.800)	0.397** (0.818)	0.385** (0.828)	0.390* (0.857)
Pós: Completa	0.440** (0.664)	0.440** (0.518)	0.398* (0.663)	0.407* (0.651)	0.465** (0.670)	0.418* (0.664)	0.404* (0.690)
Mestrado: Andamento	0.328** (1.099)	0.328*** (0.669)	0.284* (1.135)	0.272* (1.092)	0.357** (1.117)	0.302* (1.142)	0.275* (1.211)
Tempo: Organização	0.152 (0.017)	0.152 (0.020)	0.686 (0.052)	-0.259 (0.037)	0.211 (0.019)	-0.564 (0.148)	0.579 (0.063)
Tempo: Gestão de Equipe	-0.064 (0.023)	-0.064 (0.022)	-0.166 (0.060)	0.119 (0.039)	-0.091 (0.026)	1.024 (0.139)	-0.263 (0.068)
Idade^2			-1.804 (0.002)			4.176 (0.013)	-2.860 (0.004)
Tempo: Organização^2			-0.554 (0.002)			0.261 (0.003)	-0.403 (0.002)
Tempo: Gestão de Equipe^2			0.112 (0.003)			-0.666 (0.005)	0.246 (0.004)
ln(Idade)				2.222* (6.413)		6.271 (47.564)	
ln(Tempo: Organização)				0.431 (0.386)		0.520 (0.721)	
ln(Tempo: Gestão de Equipe)				-0.215 (0.194)		-0.533 (0.329)	
e(Idade)					-0.113 (0.000)		0.140 (0.000)
e(Tempo: Organização)					-0.122 (0.000)		-0.016 (0.000)
e(Tempo: Gestão de Equipe)					-0.072 (0.000)		-0.017 (0.000)
n	88	88	88	88	88	88	88
AIC	216.2	214.2	216.9	214.5	213.7	219.0	216.4
BIC	243.5	239.0	251.6	249.2	240.9	261.2	251.1
RMSE	0.780	0.780	0.772	0.761	0.784	0.771	0.786

F	1.124	.	1.237	1.430	1.022	1.207	0.993
p-valor	0.356	.	0.271	0.166	0.440	0.284	0.474
R²	0.127	0.127	0.179	0.201	0.152	0.214	0.183

Legenda 1: (**): p-valor < 0.01; (*): p-valor < 0.05; (·): p-valor < 0.1.

Legenda 2: (n): quantidade de respondentes; (AIC/BIC): critérios de informação; (F): estatística do teste.

Legenda 3: Os coeficientes estão na primeira linha e os erros padrão estão na segunda, entre parênteses.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.10 - Fator de Competências de Desenvolvimento

O primeiro modelo (M1, Tabela 6) das competências de desenvolvimento apresentou problemas de heterocedasticidade, mas não de variáveis omitidas. Conseqüentemente, o segundo modelo (M2) pode ser considerado como o mais parcimonioso, por manter as mesmas variáveis que o anterior e correção robusta (WHITE, 1980). Com a referida correção é possível observar que todas as categorias de nível educacional passam a ser estatisticamente significativas (p-valor < 0.05). Neste caso, todos aqueles que possuem pós-graduação *lato sensu* em andamento (p-valor < 0.01) ou concluída (p-valor < 0.05), ou mesmo mestrado em andamento (p-valor < 0.01), também são aqueles possuem maiores níveis médios de atribuição de graus de importância para as competências de *Desenvolvimento*, quando comparados aos somente graduados.

Tabela 6: Relação entre características de perfil e competências de desenvolvimento

Variáveis	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Feminino	0.118 (0.180)	0.118 (0.200)	0.111 (0.214)	0.098 (0.204)	0.124 (0.203)	0.116 (0.217)	0.109 (0.218)
Gerente de Agência	0.171 (0.373)	0.171 (0.232)	0.165 (0.244)	0.154 (0.238)	0.181 (0.247)	0.138 (0.254)	0.129 (0.268)
Gerente Regional	0.042 (0.365)	0.042 (0.261)	0.040 (0.275)	0.032 (0.271)	0.045 (0.275)	0.014 (0.283)	-0.018 (0.300)
Superintendente	-0.098 (0.481)	-0.098 (0.321)	-0.105 (0.337)	-0.115 (0.332)	-0.093 (0.336)	-0.090 (0.378)	-0.134 (0.388)
Idade	-0.050 (0.021)	-0.050 (0.018)	-0.376 (0.125)	0.093 (0.129)	-0.153 (0.020)	-20.393 (1.779)	2.153 (0.209)
Pós: Andamento	0.260 (0.791)	0.260*** (0.341)	0.262*** (0.357)	0.256*** (0.353)	0.269*** (0.333)	0.299*** (0.355)	0.312*** (0.376)
Pós: Completa	0.189 (0.647)	0.189** (0.253)	0.192** (0.270)	0.189** (0.268)	0.181** (0.256)	0.216** (0.271)	0.181** (0.266)
Mestrado: Andamento	0.186 (1.071)	0.186*** (0.378)	0.176*** (0.464)	0.164*** (0.422)	0.174*** (0.392)	0.185*** (0.482)	0.127 (0.565)
Tempo: Organização	0.110	0.110	0.123	-0.016	0.109	-0.735	0.021

	(0.017)	(0.013)	(0.044)	(0.028)	(0.015)	(0.117)	(0.053)
Tempo: Gestão de Equipe	0.168	0.168	0.052	0.397	0.238	1.048	-0.199
	(0.022)	(0.018)	(0.044)	(0.033)	(0.020)	(0.115)	(0.049)
Idade^2			0.320			10.085	-2.472
			(0.001)			(0.010)	(0.003)
Tempo: Organização^2			-0.029			0.572	0.123
			(0.001)			(0.002)	(0.002)
Tempo: Gestão de Equipe^2			0.147			-0.448	0.512
			(0.002)			(0.004)	(0.003)
ln(Idade)				-0.141		10.325	
				(5.298)		(38.786)	
ln(Tempo: Organização)				0.107		0.336	
				(0.302)		(0.526)	
ln(Tempo: Gestão de Equipe)				-0.224		-0.477	
				(0.156)		(0.274)	
e(Idade)					0.135**		0.365**
					(0.000)		(0.000)
e(Tempo: Organização)					0.034		0.057
					(0.000)		(0.000)
e(Tempo: Gestão de Equipe)					-0.002		-0.029
					(0.000)		(0.000)
n	88	88	88	88	88	88	88
AIC	211.7	209.7	215.4	214.5	210.5	220.1	214.7
BIC	238.9	234.5	247.6	246.7	237.7	262.3	249.4
RMSE	0.760	0.760	0.774	0.770	0.770	0.776	0.778
F	0.756
p-valor	0.670
R²	0.0894	0.0894	0.0924	0.102	0.102	0.125	0.120

Legenda 1: (***): p-valor < 0.01; (**): p-valor < 0.05; (*): p-valor < 0.1.

Legenda 2: (n): quantidade de respondentes; (AIC/BIC): critérios de informação; (F): estatística do teste.

Legenda 3: Os coeficientes estão na primeira linha e os erros padrão estão na segunda, entre parênteses.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.2 Ordem de preferência das competências

Segundo Carbone (2012) e Brandão (2009, 2012), as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes - expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional - que adicionam valor às pessoas e às organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas. Esta análise deriva do modelo integrado com foco no capital humano, a partir dos anos 2.000.

Já segundo Dutra (2006), os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor.

Portanto, após a aplicação do questionário para os gestores de equipes, foi identificado e hierarquizado a ordem de preferência das competências.

As variáveis foram ordenadas de acordo com seu nível médio, visto que outras medidas de tendência central não apresentaram capacidade de discriminação, são elas: mediana, ponto que separa a distribuição entre 50% menores e maiores valores; e, moda, categoria da resposta mais frequente.

Duas das três variáveis com maiores níveis de preferência são do fator de competências de Desenvolvimento, são elas: ter a centralidade no cliente como prioridade (C02) e estimular o empoderamento e autonomia na equipe (C10). A terceira competência deste fator também aparece entre as 10 mais importantes: estimular o autodesenvolvimento da equipe (C07). Outro fator de destaque foi o de Relacionamento, que possui cinco entre as 10 competências mencionadas como mais importantes. Outras cinco competências aparecem entre a décima primeira e vigésima segunda posições.

As competências que aparecem com menores níveis médios estão relacionados com o fator de Gestão, possuindo oito competências entre as 10 com menores níveis médios. Estas variáveis, em sua maioria, possuem mediana com valor igual a quatro, indicando que pelo menos metade dos respondentes atribui no máximo este valor para estas competências. Algo não observado entre as 15 mais importantes.

As competências do fator de Mudança também não são observadas entre as mais priorizadas. Questionar o "status quo" de processos do dia a dia (C16) ocupa a penúltima posição do ranking. Promover inovação para a empresa e estimular o mesmo da equipe (C17), a décima terceira. E, contribuir com sugestões de melhoria para a empresa (C15), a décima oitava.

Tabela 7: Ordem de preferência das competências

Competências	Ordem	Média	Media na	Mod a	Fatores de Competência			
					Relacion amento	Gest ão	Mudan ça	Desenvol vimento
2) Ter a centralidade no cliente como prioridade	1	4.89	5.00	5.00	-	-	-	x
21) Exercer uma Liderança Inspiradora	2	4.85	5.00	5.00	-	-	-	-
10) Estimular o empoderamento e autonomia na equipe	3	4.83	5.00	5.00	-	-	-	x
25) Ter Flexibilidade e Adaptabilidade	4	4.83	5.00	5.00	x	-	-	-
3) Praticar boa comunicação com a equipe	5	4.81	5.00	5.00	x	-	-	-

13) Praticar a escuta ativa com a equipe	6	4.81	5.00	5.00	x	-	-	-
24) Praticar equilíbrio emocional nas decisões e no dia a dia	7	4.81	5.00	5.00	x	-	-	-
7) Estimular o autodesenvolvimento da equipe	8	4.76	5.00	5.00	-	-	-	x
22) Ter a capacidade de desaprender para reaprender	9	4.76	5.00	5.00	-	-	-	-
6) Praticar a Empatia com membros da equipe	10	4.70	5.00	5.00	x	-	-	-
9) Fornecer Feedback claro e frequente para a equipe	11	4.70	5.00	5.00	x	-	-	-
18) Contribuir para o bom Clima organizacional	12	4.68	5.00	5.00	-	-	-	-
17) Propor Inovação para a empresa e estimular o mesmo da equipe	13	4.67	5.00	5.00	-	-	x	-
4) Estimular o compartilhamento do conhecimento	14	4.65	5.00	5.00	x	x	-	x
1) Estimular o trabalho em Equipe	15	4.64	5.00	5.00	-	x	-	-
11) Praticar a comunicação ascendente com eficiência	16	4.63	5.00	5.00	-	-	-	-
23) Exercer o papel de líder "coach"	17	4.63	5.00	5.00	x	x	-	-
15) Contribuir com sugestões de melhoria para a empresa	18	4.54	5.00	5.00	-	-	x	-
8) Adotar gestão participativa	19	4.52	5.00	5.00	-	x	-	-
12) Bom relacionamento interpessoal com pares e parceiros	20	4.48	4.00	5.00	-	x	-	-
20) Solucionar conflitos	21	4.45	5.00	5.00	x	x	-	-
14) Analisar dados e informações com profundidade	22	4.35	4.00	5.00	x	x	-	-
5) Delegar e acompanhar tarefas	23	4.24	4.00	5.00	-	x	-	-
16) Questionar o "status quo" de processos do dia a dia	24	4.21	4.00	5.00	-	-	x	-
19) Controlar e acompanhar o resultado com frequência	25	4.06	4.00	5.00		x	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Portanto, considerando as respostas, foi possível identificar claramente uma tendência de média superior em competências que estejam ligadas ao fator desenvolvimento, ocupando duas posições entre as três primeiras e demonstrando assim, o grau de relevância destas competências sob o ponto de vista dos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema gestão de pessoas e competências é um tema amplo e com vasta produção bibliográfica. No entanto, o foco deste trabalho foi um olhar mais atento e específico ao tema de gestão de pessoas à distância, inspirado pelo momento atípico em que empresas e sociedade foram alçadas com a pandemia do COVID-19.

Um olhar mais detalhado no setor financeiro, com gestores de equipes a distância do segmento de alta renda de um dos maiores bancos privados do Brasil, foi o alvo desta pesquisa. A amostra total foi em torno de 360 gestores e obteve-se em torno de 100 respondentes válidos, trazendo confiança estatística para as análises de dados.

O âmbito da pesquisa realizada também permitiu problematizar os temas relacionados a competências e gestão de pessoas, sob a ótica de vários autores, nacionais e internacionais, dos clássicos aos atuais. Sobre as competências, o foco foi nas competências individuais, conforme Dutra (2017) e Fleury e Fleury (2000).

As informações foram colhidas através de questionário com questões fechadas, utilizando escala tipo Likert com cinco intervalos. O questionário foi elaborado pelo autor, com base nas competências mencionadas por Brandão (2017, p.61) e Carbone et al. (2016 p. 89).

Lembrando que aplicação do questionário foi enviada por e mail, apenas para os gestores de equipes a distância deste segmento. Todos os questionários foram arquivados pelo autor.

O questionário foi composto por 25 competências e posteriormente, agrupado em 4 grupos, sendo eles: Relacionamento, Gestão, Mudança e Desenvolvimento. Entretanto, quatro competências não foram agrupadas: praticar a comunicação ascendente com eficiência, contribuir com bom clima organizacional, exercer liderança inspiradora e ter a capacidade de desaprender e reaprender, conforme Tabela 2.

As informações colhidas e obtidas através das respostas dos questionários permitiram que fossem identificadas as principais competências individuais de gestão de equipes a distância bem como fosse elencada uma ordem de relevância entre todas as competências.

5.1 Conclusões

O tema ora apresentado foi inspirado pelo desafio vivenciado pelo autor na empresa objeto deste estudo e buscou ampliar o horizonte de análise, ouvindo os gestores de equipes a distância.

Derivado da minuciosa análise de dados e com rigor estatístico, foi possível identificar as 7 principais competências em termos de relevância, sob a perspectiva dos gestores de equipes a distância, a saber:

1. Ter a centralidade do cliente como prioridade (média 4,89);
2. Exercer uma Liderança inspiradora (média 4,85);
3. Estimular o empoderamento e autonomia na equipe (média 4,83);
4. Ter flexibilidade e adaptabilidade (média 4,83);
5. Praticar boa comunicação com a equipe (média 4,81);
6. Praticar escuta ativa com a equipe (média 4,81);
7. Praticar equilíbrio emocional nas decisões e com a equipe (media 4,81).

Nos fatores de competências identificados, das 7 principais, 2 correspondem ao fator Desenvolvimento e 4 correspondem ao fator Relacionamento. Apenas exercer liderança inspiradora não foi agrupada em nenhum fator.

5.2 Limitações da pesquisa

A primeira limitação apresentada pela pesquisa refere-se ao grupo pesquisado, considerando que foi apenas um segmento determinado de uma instituição financeira, com aproximadamente 100 mil funcionários. O segmento pesquisado representa 6 mil colaboradores deste total.

A segunda e importante limitação refere-se ao ponto de vista dos respondentes, pois todos são gestores de pessoas, portanto, não foi considerada nesta pesquisa a ótica do colaborador, que é muito importante para compor um cenário mais amplo de análise.

A terceira limitação relevante diz respeito à metodologia escolhida pelo autor, que foi quantitativa e através de questionário. Uma análise futura com viés qualitativo, utilizando o método de entrevista em profundidade, por exemplo, pode agregar muito valor ao tema e às pesquisas futuras.

A quarta limitante também se refere ao cenário vivenciado pelos gestores, onde a grande maioria das empresas, os colaboradores e a sociedade em geral não estavam preparados para a gestão de equipes a distância. Algumas empresas nem tecnologia possuíam para esta finalidade.

Portanto, as limitações ora apresentadas devem ser encaradas como estímulo a próximas pesquisas, podendo ampliar o alcance ou profundidade sobre o tema, contribuindo decisivamente para o debate técnico e teórico do assunto bem como uma aplicabilidade prática para as empresas.

5.3 Recomendações para novas pesquisas

Considerando o objetivo desta pesquisa, é possível afirmar que existe um campo vasto e fértil para novas pesquisas derivadas das competências individuais e gestão de equipes a distância.

Esta continuidade pode acontecer pela ampliação da amostra, mantendo ainda o mercado financeiro como alvo ou ainda, ampliar para outros setores.

Outra fonte importante de amplitude, como já foi dito acima, é pesquisar o ângulo de visão das equipes, que vivenciam na prática, a gestão destas lideranças.

Por fim, um olhar voltado à capacitação das lideranças pode ser alvo de futuros trabalhos, pois a partir de um diagnóstico claro de competências, pode-se afirmar com exatidão um conjunto de recomendações de aprendizagem corporativa a ser desenvolvida sob medida para estas lideranças.

5.4 - Principais desafios dos gestores para a gestão de pessoas a distância

Conforme tratado na introdução deste trabalho, o cenário de gestão a distância surgiu de forma abrupta e inesperada, tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

O Brasil e suas empresas não possuíam um histórico de gestão remota de equipes, com raras exceções. A própria legislação que trata o tema é relativamente recente (2017).

O primeiro desafio, portanto, é cultural. Os gestores e suas equipes estavam preparados para realizar uma gestão próxima e pessoal, gerando uma dúvida enorme sobre a qualidade do trabalho bem como a produtividade.

O segundo desafio refere-se a riscos operacionais e sistêmicos deste modelo de trabalho, considerando que a pesquisa trata de uma empresa do setor financeiro com mais de 50 milhões de clientes e o acesso a dados é assunto altamente relevante e prioritário. Confeccionar termos de confidencialidade, providenciar e entregar equipamentos aos colaboradores, liberar acessos a notebooks que antes estavam restritos ao ambiente corporativo foram processos implementados em curto espaço de tempo.

Existe também o desafio dos colaboradores em seus respectivos lares. Lembrando que as pessoas não estavam apenas trabalhando em home office, estávamos diante de uma pandemia com sérias restrições de locomoção, educação para os filhos, dentre outros. Portanto, deve-se considerar o alto impacto psicológico neste ambiente, que muitos não tinham sequer uma mesa ou uma posição de trabalho adequada, sendo necessário dividir o espaço com outros membros da família.

Neste período, a empresa recebeu inúmeros pedidos de retorno ao local de trabalho de origem, alegando falta de condições de trabalho (espaço físico) ou até mesmo psicológico.

Por fim mas não menos importante, os gestores e equipes não receberam nenhum treinamento ou capacitação prévia para enfrentar esta nova realidade, ela simplesmente surgiu e as empresas tiveram que se adaptar a nova realidade.

5.5 - Recomendações aos gestores de equipes a distância

A partir da identificação das competências e observando o saber agir (Fleury e Fleury, 2000), os gestores devem buscar autodesenvolvimento constante e aprendizado contínuo, considerando os novos desafios de gestão.

Um dos principais *skills* de gestão apresentado no último Fórum Econômico Mundial, de 2020, é gestão de pessoas, conforme figura 3.

Entretanto, segundo estudo realizado pelo mesmo Fórum, já em 2022 surgem novos *skills*, tais como: pensamento analítico e inovação, estratégias e aprendizagem, *design* e programação de tecnologia, liderança e influência social, raciocínio, resolução de problemas e ideação, análise e avaliação de sistemas.

Portanto, o modelo de gestão nas organizações está em constante evolução, porém em velocidade cada vez maior e de forma exponencial. É possível afirmar que a única forma

de acompanhar esta evolução é a capacidade de aprender e se comprometer de fato, com o autoconhecimento, independente de estímulos e patrocínio da empresa.

5.6 - Recomendações para a empresa

A organização exerce um papel fundamental na engrenagem da sociedade, gerando valor e realizando a gestão das pessoas. Portanto, influenciar o desenvolvimento desta sociedade, através das pessoas (colaboradores), clientes e *stakeholders*, é parte fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Vale salientar que todo investimento realizado em formação e desenvolvimento das pessoas, deve estar muito bem alinhado com a visão estratégica da empresa, garantindo a sustentabilidade das ações de desenvolvimento, conforme reforça Éboli (2014).

Antes do tema capacitação, deve-se observar, segundo Wood Jr (2014), os sete pecados capitais da educação corporativa, são eles : projeto inconsistente : problemas no nascedouro, baixo alinhamento entre prioridades dos negócios e iniciativas de educação, concepção pouco coerente e pouco articulada, ligação frágil entre as práticas gerenciais e os conteúdos trabalhados, atração exagerada por *soft skills* : a praga da autoajuda, falta de conteúdo de negócios – *hard skills* e atenção inapropriada às práticas pedagógicas.

Seguindo o mesmo autor, existem ainda, seguindo a mesma metáfora, os quatro pecados “veniais”, que são eles : disciplina ineficiente, perda da perspectiva estratégica, tendência para complicar e fragmentar o sistema e medição inadequada dos resultados.

Já Éboli (2014) apresenta os sete princípios de sucesso de qualquer projeto de educação corporativa e capacitação de pessoas : competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria (interna e externa) e não menos importante, efetividade.

Seguindo um dos objetivos específicos deste trabalho, será descrito abaixo um conjunto de recomendações para a empresa com foco em capacitação aos gestores de equipes a distância.

O ponto de partida é um diagnóstico profundo e cuidadoso das competências da organização e chegando até as competências individuais, além dos já conhecidos *assessment* disponíveis no mercado. Alinhar bem o ponto de partida, pode garantir uma aderência melhor ao conteúdo bem como um resultado final esperado.

Com base em Éboli (2014), segue abaixo uma proposta de um processo estruturado de capacitação de pessoas, conforme abaixo :

O que	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Atividade principal	Integração e Diagnóstico	Direcionadores e diretrizes	Soluções	Processos	Suporte a implantação
Produto entregue	Diagnóstico inicial e plano de trabalho	Público alvo	Plano de soluções de aprendizagem	<i>roadmap</i> de evolução dos processos	Plano de ação para implantação

Elaborado pelo autor (2021)

Lembrando que o envolvimento e o patrocínio direto da alta liderança da organização influencia diretamente a sustentabilidade de qualquer projeto de capacitação de pessoas e educação corporativa.

Portanto, a implementação de qualquer forma de capacitação, depende de um trabalho “orquestrado” com toda a organização e aproveitar o cenário de gestão a distância que vive grande parte da população mundial, trata-se de uma grande oportunidade de investimento no desenvolvimento das pessoas na organização.

REFERÊNCIAS

- BARBOZA, A. C. Q. **Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade**. 2005. Revista de Administração de empresas. Acesso em 29/07/2020.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**. Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2017. São Paulo. Editora Atlas.
- BREUSCH, T. S.; PAGAN, A. R. A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation. **Econometrica**, v. 47, n. 5, p. 1287, Sep. 1979.
- CARBONE, P; TONET, H.C.; BRUNO, J.R. da S.; SILVA, K.I.B.; **Gestão por Competências**. 1ª edição. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2016.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, Jim. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Elsevier Brasil, 2017.
- COOK, R. D.; WEISBERG, S. Diagnostics for heteroscedasticity in regression. **Biometrika**, v. 70, n. 1, p. 1–10, 1983.
- CLT - **Legislação Saraiva de Bolso** - 13ª edição - 2020, Editora Saraiva | 18 mar 2020 - Decreto Lei 5452, de 1 de maio de 1943.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297–334, 1951.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.
- EBOLI, M. et al. **Educação Corporativa**, 1ª edição. São Paulo. Atlas. 2014.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. Editora Gente, 2002.
- FISCHER, André Luiz, AMORIM, Wilson Aparecido da Costa, KASSEM, Michele Ruzon, HARTMANN, Silvia, BAFTI, André. Satisfação e desempenho na migração ao home office: um estudo sobre a percepção de gestores, técnicos de nível superior e professores. Resumo Executivo, junho/2020. FEA USP e FIA
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. -4 ed. São Paulo; Atlas, 2002.
- GODOI, C; MELLO, R; SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 2ª edição. São Paulo. Saraiva, 2012.
- GREAT PLACE TO WORK. **A Liderança em 2020**. 5 Hábitos para mudar e 5 Competências para desenvolver. Great Place to Work Institute. 2019. 1 5 leadership habits you need to lose, disponível em: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/5-leadership-habits-you-need-to-lose>. Último acesso em: 02/12/2019

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 8. ed. Hampshire: Cengage Learning, 2018.

IANSTITI, Marco; RICHARDS, Greg. HARVARD BUSINESS REVIEW. **O novo coronavírus está aumentando a desigualdade digital entre as empresas**. 10 de junho de 2020.

KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31–36, 1974.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, p. 159–174, 1977.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª edição. Porto Alegre. Bookman. 2003.

LEVERING, Robert et al. **Great place to work**. Random House Value Publishing, 1995.

MALVEZZI, Sigmar, A Gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes. Desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. Acesso em 20 de janeiro de 2021. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 6-17, out. 2013. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença.

MELO, Luiz Fernando, **A regulamentação do teletrabalho (home office) no Brasil, pós reforma trabalhista**, Itajaí, 2018. Acesso em 17 de agosto de 2020.

MGI. **Skill Shift Automation and future of the workforce**. Discussion Paper - May 2018. Mckinsey Global Institute.

NIELSEN, F.A.G.; OLIVO, R.L.F.; MORILHAS, L.J.; **Guia Prático para elaboração de dissertações e teses em administração**. São Paulo. Saraiva. 2018.

O'BRIEN, R. M. A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. **Quality and Quantity**, v. 41, n. 5, p. 673–690, 2007.

OLIVON, Beatriz. **Atitudes de trabalhadores em home office preocupam empresas**. Cias consultam advogados sobre aplicação de sanções. **Valor Econômico**, Brasília, 31/03/2020, Caderno de Legislação, p. 1 a 5.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Novelli. **O futuro do trabalho: mudanças e desafios**. 15 de maio de 2020.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PWC. O futuro do trabalho: Impactos e desafios para as organizações no Brasil. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/futuro-trabalho-14e.pdf>>. Acesso em: 19/07/2020.

RAMSEY, J. B. Tests for Specification Errors in Classical Linear Least-Squares Regression Analysis. **Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)**, v. 31, n. 2, p. 350–371, 1969.

RESENDE, Enio. **As quatro principais lideranças da sociedade e suas competências**. 1ª edição. São Paulo, Summus editora, 2008.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. World Economic Forum, São Paulo, Edipro, 2016

SHEHATA, E. **RESET: Stata module to calculate specification tests in regression analysis**. Boston College Department of Economics, 22 Jun. 2012.

STATA CORP. **Stata Statistical Software: Release 15**. College Station, Texas StataCorp LLC, , 2017.

SUTHERLAND, Lisette; JANENE-NELSON, Kirsten. **Work Together Anywhere: A Handbook on Working Remotely-Successfully-for Individuals, Teams, and Managers**. John Wiley & Sons, 2020.

TANURE, Betânia. **Gestão à Brasileira**. Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. Editora Atlas, 2ª edição, 2010.

TELLES, R. **A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, 2001.

YIN, Roberto. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Penso Editora. 2016

World Economic Forum. **The Future of Jobs Report 2018**. Centre for the New Economy and Society. ©2018 World Economic Forum. ISBN 978-1-944835-18-7

WHITE, H. A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. **Econometrica**, v. 48, n. 4, p. 817, May 1980.

WOOLDRIDGE, J. **Introductory Econometrics: A Modern Approach**. 20. ed. Mason: South-Western College Publishing, 2012.

VALOR ECONOMICO, 31/03/2020. Legislação – Atitudes de trabalhadores em home office preocupam empresas. Beatriz Olivon. Brasília.

ZAFIRIAN, Philippe. **O modelo da Competência**. Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2ª edição. São Paulo. SENAC. 2010.

APENDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Matriz de amarração - Tipo de pesquisa Qualitativa/Quantitativa - Método de pesquisa Exploratória

Objetivo geral	Objetivos específicos	Conceito e Autor	Questões de Pesquisa	Aplicação Questionário	Coleta - Análise de Dados e Resultados Esperados
<p>Identificar as principais competências dos gestores para gestão de pessoas à distância no mercado financeiro brasileiro.</p>	<p>Hierarquizar as competências mais importantes para os gestores de pessoas à distância;</p>	<p>Pipeline da Liderança (CHARAN, 2012). Competências (FLEURY, 2002). Gestão por Competências (DUTRA, 2017).</p>	<p>Identificar as principais competências dos gestores possuem para gestão de equipes a distância;</p>	<p>Questionário aplicado a gestores de equipes a distância</p>	<p>Questionário aplicado a gestores de equipes a distância (amostra entre 80 a 100 respondentes). Etapa 3) validação dos dados e respondentes Etapa 4) análise de conteúdo Etapa 5) Identificar as principais competências dos gestores de equipes a distância 6) Elencar as competências mais importantes para os gestores de equipes à distância 7) Propor um conjunto de recomendações de capacitação aos gestores de equipes a distância.</p>
	<p>Propor um conjunto de recomendações de capacitações aos gestores de equipes a distância.</p>	<p>Recursos e competências da organização (DUTRA, 2017).</p>	<p>Propor um conjunto de recomendações de capacitação para a empresa aplicar aos gestores de equipes a distância;</p>	<p>Questionário aplicado a gestores de equipes a distância.</p>	<p>Questionário aplicado a gestores de equipes a distância.</p>

		Gestão do Conhecimento (EBOLI, 2014)	Propor um conjunto de recomendações para capacitação dos gestores de equipes a distância.	Questionário aplicado a gestores de equipes a distância.	
--	--	--------------------------------------	---	--	--

Elaborado pelo autor (2021)

APENDICE B - QUESTIONÁRIO

O questionário foi aplicado a líderes da organização, responsáveis pela gestão de pessoas e que estejam vivenciando o trabalho a distância. Foram um total de 100 respondentes, de uma amostra total de 360 líderes de um determinado segmento de Varejo da empresa. Além disso, foi aplicado um pré-teste com 10 respondentes onde foi possível acrescentar tempo de empresa, cargo e tempo de gestão.

São apresentadas a seguir, competências que podem ou não ser relevantes para a gestão de equipes a distância. Por favor, leia atentamente tais competências e assinale um número de 1 a 5, nos parênteses a direita dos itens, utilizando a seguinte escala para indicar o quão importante você considera cada competência:	
1 - nem um pouco importante	
2 - pouco importante	
3 - medianamente importante	
4 - muito importante	
5 - extremamente importante	
Competências	Grau de Importância
1) Estimular o trabalho em Equipe;	()
2) Ter a centralidade no cliente como prioridade;	()
3) Praticar boa comunicação com a equipe;	()
4) Estimular o compartilhamento do conhecimento;	()
5) Delegar e acompanhar tarefas;	()
6) Buscar contínuo autodesenvolvimento;	()
7) Estimular o autodesenvolvimento da equipe;	()
8) Adotar gestão participativa;	()
9) Fornecer Feedback frequente para a equipe;	()
10) Estimular o empoderamento e autonomia na equipe;	()
11) Praticar a comunicação ascendente com eficiência;	()
12) Bom relacionamento interpessoal com pares;	()
13) Praticar a escuta ativa com a equipe;	()
14) Analisar dados e informações com profundidade;	()
15) Contribuir com sugestões de melhoria para a empresa;	()
16) Questionar o "status quo" de processos;	()
17) Propor Inovação;	()
18) Contribuir para o Clima organizacional;	()
19) Controlar e acompanhar o resultado com frequência;	()

20) Solucionar conflitos.	()
Por favor, informe seus dados pessoais, assinalando com X a resposta correta:	
21) Sexo:	
() Masculino	
() Feminino	
22) Cargo que exerce:	
() Gerente de Agência	
() Gerente Regional de Agência	
() Coordenador	
() Superintendente	
() Diretor	
23) Idade _____ anos.	
24) Escolaridade:	
() Superior completo	
() Pós graduação em andamento	
() Pós graduação completa	
() Mestrado em andamento	
() Mestrado concluído	
25) Tempo na organização: _____ anos	
26) Tempo total na gestão de equipe: _____ anos	

Elaborado pelo autor, com base em BRANDÃO (2017, p. 61) e CARBONE et al. (2016, p. 89) Questionário com questões fechadas e escala tipo Likert com cinco intervalos.