



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NOADIA SILVA RODRIGUES XAVIER**

**Análise das competências gerenciais e estilos de liderança na gestão remota:  
estudo no setor de controle operacional de serviços técnicos de uma empresa de  
internet em João Pessoa – PB**

**João Pessoa  
2025**

**NOADIA SILVA RODRIGUES XAVIER**

**Análise das competências gerenciais e estilos de liderança na gestão remota:**  
estudo no setor de controle operacional de serviços técnicos de uma empresa de  
internet em João Pessoa – PB



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Alice Inês Guimarães Araújo

**JOÃO PESSOA**  
**2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

X3a	Xavier, Noadia Silva Rodrigues.  Análise das competências gerenciais e estilos de liderança na gestão remota : estudo no setor de controle operacional de serviços técnicos de uma empresa de internet em João Pessoa – PB / Noadia Silva Rodrigues Xavier. – 2025. 55 f. : il. TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025. Orientação: Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo. 1. Competências gerenciais. 2. Gestão remota. 3. Estilo de liderança. 4. Equipe técnica. I. Título. CDU 005.336.2(043)
-----	--

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AValiação 9/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 19 de agosto de 2025.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**NOÁDIA SILVA RODRIGUES XAVIER**

Matrícula 20202460096

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E ESTILOS DE LIDERANÇA NA  
GESTÃO REMOTA: ESTUDO NO SETOR DE CONTROLE OPERACIONAL DE  
SERVIÇOS TÉCNICOS DE UMA  
EMPRESA DE INTERNET EM JOÃO PESSOA – PB**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **12/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, **12** de agosto de 2025.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Alice Ines Guimaraes Araujo (IFPB)**

Orientador(a)

**Herbert José Cavalcanti de Souza (IFPB)**  
Examinador(a) interno(a)

**Dayse Ayres Mendes do Nascimento (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/08/2025 08:58:14.
- **Dayse Ayres Mendes do Nascimento**, CHEFE DE DEPARTAMENTO - CD3 - DGDP-JP, em 19/08/2025 09:06:56.
- **Herbert Jose Cavalcanti de Souza**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/08/2025 09:11:20.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 751298  
Verificador: 2f6f38baf7  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pela sua maravilhosa graça e por ter me ajudado nesta minha caminhada acadêmica, me dando força e perseverança mesmo nos dias mais difíceis.

Agradeço imensamente aos meus pais, à minha irmã e ao meu marido, que em todo tempo me orientaram e me motivaram a continuar quando eu mais precisava. Sou grata a Deus por tê-los em minha vida.

Agradeço também aos meus colegas, Rayra, Ster, Jonathan, Daniel, Flávio, e Fabíola, que fizeram parte dessa caminhada, que mesmo em turnos distintos me fizeram acreditar no poder da amizade ao longo da minha jornada acadêmica. Esta caminhada foi melhor por ter vocês nos meus dias.

Aos professores, que compuseram a minha banca examinadora, agradeço pela atenção e pelas contribuições oferecidas. Agradeço também, aos entrevistados que participaram da minha pesquisa, pela colaboração, disponibilidade e pelas informações valiosas que contribuíram significativamente para a construção deste trabalho.

A todos os professores do curso de administração do IFPB - Campus João Pessoa, agradeço por todo apoio, pelos ensinamentos, pela paciência e pelos momentos de descontração em sala de aula. Agradeço também a todos que trabalham na instituição que sempre nos atenderam com presteza e carinho.

À minha querida orientadora Alice Inês Guimarães Araújo, expresso a minha mais sincera gratidão pela confiança, dedicação e paciência ao longo deste percurso, mesmo diante das suas demandas e responsabilidades.

## RESUMO

O estudo aborda as competências gerenciais e os estilos de liderança adotados por gestores operacionais que atuam remotamente numa empresa prestadora de serviços técnicos de internet localizada em João Pessoa, PB. O estudo tem como foco principal responder de que forma as competências gerenciais e os estilos de liderança impactam no desempenho da equipe técnica. Frente às transformações tecnológicas e das mudanças nos modelos de trabalho, com a consolidação do trabalho remoto, os gestores operacionais enfrentam o desafio de gerir à distância. Diante deste cenário, surgem desafios organizacionais na coordenação das equipes técnicas, exigindo que gestores mantenham a produtividade, a comunicação e a motivação da equipe. O objetivo geral do estudo é identificar as competências gerenciais e os estilos de liderança adotados na empresa analisada, e refletir sobre os impactos desses fatores no desempenho das equipes técnicas. A metodologia empregada é de natureza aplicada, com abordagem descritiva e bibliográfica. Os principais resultados obtidos indicam que os estilos de liderança adotados pelos gestores estão diretamente relacionados com as competências gerenciais aplicadas por eles. Portanto, a organização necessita aprimorar e fortalecer as competências socioemocionais desses profissionais. Conclui-se que é essencial investir em capacitações e estratégias que fortaleçam essas competências, a fim de proporcionar uma gestão mais eficaz e melhores resultados no contexto do trabalho remoto.

**Palavras-chave:** competências gerenciais; gestão remota; estilos de liderança; equipes técnicas.

## ABSTRACT

This study addresses the management competencies and leadership styles adopted by operational managers working remotely at a technical internet services provider located in João Pessoa, Paraíba. The main focus is to answer how management competencies and leadership styles impact the technical team's performance. Faced with technological transformations and changes in work models, with the consolidation of remote work, operational managers face the challenge of managing remotely. This scenario poses organizational challenges in coordinating technical teams, requiring managers to maintain team productivity, communication, and motivation. The overall objective of the study is to identify the management competencies and leadership styles adopted at the analyzed company and to reflect on the impact of these factors on the technical team's performance. The methodology used is applied, with a descriptive and bibliographic approach. The main results indicate that the leadership styles adopted by managers are directly related to the management competencies they apply. Therefore, the organization needs to improve and strengthen the socio-emotional competencies of these professionals. It follows that investing in training and strategies that strengthen these competencies is essential to ensure more effective management and better results in the context of remote work.

**Keywords:** management competencies; remote management; leadership styles; technical teams.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Respostas à Questão 12: alternativas consideradas existentes no grupo de trabalho.....	34
<b>TABELA 2 :</b> Respostas à questão 13: alternativas consideradas existentes no grupo de trabalho .....	34
<b>TABELA 3 :</b> Respostas à questão 14: alternativas verdadeiras sobre sua atuação remota como gestor da equipe técnica.....	35
<b>TABELA 4 :</b> Respostas à questão 21: sobre a sua liderança definição.....	38
<b>TABELA 5 :</b> Respostas à questão 22: alternativas sobre qual o estilo de liderança, melhor representa a forma de gestão.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Planejamento e organização da equipe (questões 1 e 2).....	29
<b>GRÁFICO 2:</b> Reconhecimento das competências de planejamento e organização( questão 15) .....	29
<b>GRÁFICO 3:</b> Monitoramento de desempenho (questões 3 e 4).....	30
<b>GRÁFICO 4:</b> Prática de feedback (questão 7) .....	31
<b>GRÁFICO 5:</b> Comunicação remota clara e assertiva (questões 5 e 17).....	31
<b>GRÁFICO 6:</b> Gestão de relacionamentos e análise de escuta ativa (questões 6 e 8) .....	32
<b>GRÁFICO 7:</b> Empatia e impacto emocional (questão 19) .....	32
<b>GRÁFICO 8:</b> Habilidades virtuais (questões 10 e 11) .....	33
<b>GRÁFICO 9:</b> Percepção atuação remota (questão 18).....	36
<b>GRÁFICO 10:</b> Suporte e apoio a equipe (questão 9).....	37
<b>GRÁFICO 11:</b> Transferência de conhecimento (questão 16).....	37
<b>GRÁFICO 12:</b> Alinhamento da liderança (questão 20) .....	38

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Componentes da competência .....	17
<b>QUADRO 2:</b> Macro competências e competências chave associada .....	20
<b>QUADRO 3:</b> Os Seis Estilos de Liderança e seu impacto no clima organizacional..	21
<b>QUADRO 4:</b> Competências gerenciais relacionadas aos objetivos .....	26

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	Conceito de competência e competências Gerenciais no contexto organizacional.....	16
2.2	Competências gerenciais no contexto remoto.....	19
2.3	Estilos de liderança e clima organizacional.....	19
2.4	Gestão de equipes técnicas em ambientes remotos.....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
3.1	Universo, amostragem e amostra.....	25
3.2	Instrumento de coleta de dados.....	25
3.3	Perspectiva de análise de dados.....	28
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1	Planejamento, organização e gestão de tempo da rotina da equipe técnica.....	29
4.2	Monitoramento de desempenho.....	30
4.3	Prática de feedback e reconhecimento.....	30
4.4	Comunicação e gestão de relacionamento.....	31
4.5	Competências digitais.....	33
4.6	Aplicação de competências técnicas e interpessoais da equipe remota.....	33
4.7	Percepção dos gestores sobre sua atuação remota.....	35
4.8	Suporte/apoio a equipe.....	36
4.9	Percepção de eficácia da liderança.....	37
4.10	Estilos de liderança predominantes na empresa analisada.....	39
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos ao longo dos anos, a sociedade passou por grandes mudanças, transformações que alteraram a maneira como a sociedade se comunica, trabalha e vive. Esses avanços não só têm impactado a vida cotidiana de maneira individual das pessoas, mas também provocaram mudanças coletivas, especialmente nas organizações, com a introdução dos novos modelos de trabalho. Diante desse cenário, é notória a busca por adaptação a essa nova dinâmica, exigindo que gestores, líderes, supervisores e colaboradores desenvolvam competências capazes de atender as demandas organizacionais.

Com a chegada da pandemia da COVID-19, esse processo de transformação se intensificou, muitas organizações tiveram que se adaptar e adotar o trabalho remoto, uma vez que, havia a impossibilidade de manter as atividades presenciais devido ao alto número de casos da doença. Após esse período, diversas empresas optaram por manter o trabalho remoto ou híbrido, no objetivo de prevenir a propagação, visto que muitos trabalhadores contraíram o vírus (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021). Após esse período, muitos estudos e pesquisas têm sido desenvolvidos para auxiliar gestores e líderes na condução de suas equipes, visto os benefícios observados durante a pandemia e as facilidades que este contexto traz.

Observa-se, portanto, que o modelo de trabalho tem passado por diversas reconfigurações, impulsionadas pelo avanço tecnológico e pelas novas e crescentes demandas organizacionais. Com a adoção do trabalho remoto, as empresas tiveram que se reestruturar e se adaptar rapidamente. Essa alteração exigiu uma revisão nas habilidades de gestão nos estilos de liderança e impôs novos desafios para os líderes. Esse novo cenário trouxe não apenas obstáculos tecnológicos, mas também organizacionais e humanos, exigindo a aplicação de práticas de gestão mais estratégicas e adaptadas à era digital.

Diante dessas transformações tecnológicas, as práticas de gestão tornam-se um diferencial competitivo e estratégico, especialmente quando se trata da execução de serviços técnicos, que envolvem processos operacionais e entrega de soluções especializadas. Para gerir esses serviços, é necessário não apenas o conhecimento

técnico, mas também o desenvolvimento de competências e a aplicação de boas práticas de gestão, que proporcionam o alinhamento da equipe, a otimização do tempo e a elevação da qualidade dos serviços prestados.

Os serviços técnicos têm como papel fundamental garantir os serviços de qualidade, e contribuir para a inovação e a eficiência dos processos. O desempenho eficaz dessas atividades é essencial para que as empresas atendam às expectativas dos clientes e conquistem uma boa reputação no mercado. Ademais, a gestão estratégica dos serviços técnicos permite que as organizações se adaptem às novas exigências do mercado em constante transformação e alcancem seus objetivos de forma estratégica.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral identificar as competências gerenciais e os estilos de liderança adotados por uma empresa prestadora de serviços técnicos de internet. A partir disso, busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **De que forma as competências gerenciais e o estilo de liderança adotados por gestores de uma empresa prestadora de serviços técnicos de internet impactam no desempenho das equipes remotas?**

Considerando esses aspectos, torna-se fundamental a análise e a compreensão dos conceitos e das abordagens teóricas sobre as competências gerenciais e sobre os estilos de liderança. Assim, a fundamentação teórica deste estudo contribuirá para estabelecer a conexão entre esses conceitos acadêmicos e a realidade da empresa estudada.

A relevância deste estudo justifica-se, por seu potencial de contribuir para as análises sobre a gestão remota e sua aplicação, que vêm sendo desenvolvidas nos últimos anos. Além disso, busca-se compreender como as competências gerenciais, aliadas e o estilo de liderança adotado, impactam no gerenciamento remoto das equipes técnicas.

Ao analisar esses aspectos e a sua aplicação, pretende-se ampliar o entendimento sobre o tema, favorecendo a atuação profissional na área de administração e ainda fortalecendo a formação do pesquisador como futuro(a) profissional da área. Para a sociedade, a pesquisa gera benefícios ao contribuir com a qualidade dos serviços prestados e com o desenvolvimento econômico e social.

Para as organizações, o estudo poderá contribuir para o crescimento organizacional, visto que gestores e líderes preparados com as competências

necessárias e bem aprimoradas, proporcionarão um gerenciamento eficaz o que consequentemente resultará em impactos positivos para a organização.

A compreensão desses aspectos é fundamental para orientar e desenvolver uma atuação eficaz e estratégica no gerenciamento remoto da equipe de serviços técnicos na empresa analisada. Além disso, contribui de forma significativa para o aprimoramento das competências gerenciais e para o desenvolvimento dos estilos de liderança mais adequados à gestão no contexto remoto.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar as competências gerenciais e o estilo de liderança adotados por uma empresa prestadora de serviços técnicos de internet.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Conhecer as competências gerenciais usadas pelos gestores da empresa analisada.
- Detectar as competências gerenciais aplicadas pelos gestores durante o trabalho remoto.
- Descrever o impacto das competências gerenciais e o estilo de liderança no desempenho das equipes remotas na empresa analisada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste segmento, serão apresentados os principais conceitos que servirão como o alicerce da pesquisa. Esses conceitos constituem a base para a compreensão teórica, com o propósito de fundamentar o estudo. As abordagens teóricas possuem um papel essencial na análise dos estilos de liderança e das competências gerenciais, elementos essenciais que contribuem para o bom desenvolvimento das equipes que atuam com serviços técnicos de forma remota.

Ao longo desta etapa, serão abordados os principais conceitos sobre os seguintes temas: o conceito de competências e competências gerenciais no contexto organizacional; competências gerenciais no contexto remoto; estilos de liderança e seu impacto organizacional; gestão de equipes técnicas em ambiente remoto.

### **2.1 Conceito de competência e competências Gerenciais no contexto organizacional**

Diversos autores ressaltam que não há um consenso sobre o conceito de competências. Segundo Freitas e Odélius (2018, p.38), “o conceito de competências é complexo e multifacetado, sendo que ora se refere a competências como um resultado (o que é feito), ora como um processo (como se faz)”. Essa definição permite a compreensão de que as competências gerenciais não seguem um modelo fixo, mas devem ser vistas como um processo dinâmico que gera resultados.

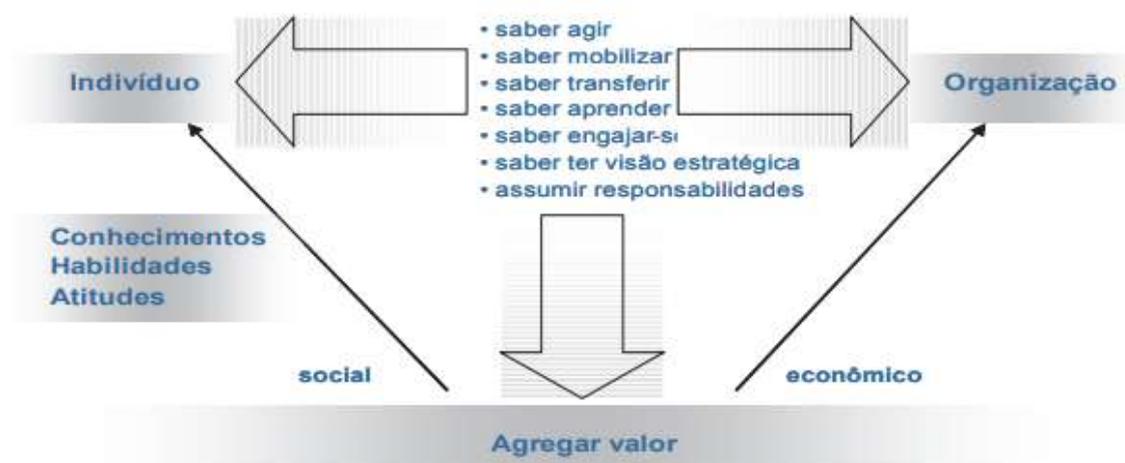
Chiavenato (2014) traz outra definição complementar, ao afirmar que:

"Competência" é uma palavra associada ao senso comum e utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. No fundo, ela representa uma integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada."

O mesmo autor ainda complementa que competências, abrange vários sentidos, e também pode ser definida como um conjunto de características, que podem ser internas(inputs) ou externas (outputs, o que significa que o indivíduo pode já possuir essas características, traz consigo, habilidades que o indivíduo já possui antes de começar uma tarefa, e externas que são relacionadas à tarefas,a forma como o indivíduo aplica seus conhecimentos, habilidades e atitudes durante o trabalho.

É importante salientar que competência vai além do conhecimento teórico. Para Fleury e Fleury (2000), competência está associada à capacidade, a uma ação estratégica. Os autores conceituam competência como uma capacidade que permite atingir um determinado objetivo, sendo utilizada como uma ferramenta essencial tanto para o desempenho individual como também para a organização. Neste sentido, essa definição evidencia que ser competente envolve a capacidade de aplicar e de agir, envolvendo conhecimento prático e teórico, estas práticas usadas em conjunto, devem gerar valor econômico à organização e valor social ao trabalhador.

**Figura 1** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



**Fonte:** FLEURY, A., FLEURY, M.T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

A partir disso, Fleury e Fleury (2000) apresentam os principais componentes da competência, explicando o que significa “saber” em contextos organizacionais divergentes como mostrado a seguir:

**Quadro 1** – Componentes da competência

Saber agir	saber o que e por que fazer. - saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	saber mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

Saber aprender	trabalhar o conhecimento e a experiência. - rever modelos mentais. - saber desenvolver-se e propiciar desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Fonte:** FLEURY, A. FLEURY, M.T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

Os autores ainda reforçam que uma competência só de fato ocorre quando um indivíduo consegue alinhar autonomia, consciência, responsabilidade e visão. Portanto, compreende-se que competência vai além do saber técnico, ela representa a ação estratégica alinhada por um propósito (FREITAS; ODELIUS, 2018).

No contexto atual as organizações possuem uma lógica mais flexível e dinâmica. Chiavenato (2014) destaca que as competências pertencem às pessoas e não ao cargo ou funções que elas ocupam. Segundo o autor ainda a maneira tradicional de cargos tem sofrido alterações, onde tem dado lugar a modelos mais adaptáveis, ele afirma que o modelo atualmente, tem sido mais flexível e focado no desenvolvimento de competências ao invés de ser algo relacionado ao cargo que um indivíduo ocupa.

As competências gerenciais, por sua vez, podem ser compreendidas como um grupo de comportamentos que expressam os conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores. Quando aplicadas de forma alinhada, essas competências contribuem para a melhoria dos resultados dos próprios gestores, como também da equipe e da organização como um todo (FREITAS; ODELIUS, 2018).

A literatura aponta que as competências gerenciais no contexto organizacional vêm sendo estudadas sob diversas perspectivas, sendo necessário a análise do seu contexto. Uma revisão realizada por Freitas e Odelius (2018) identificou algumas competências que impactam diretamente no desempenho organizacional, como a liderança, a habilidade de lidar com pessoas e a capacidade de adaptação às mudanças. Contudo, os autores ressaltam que é necessário considerar o contexto organizacional como um elemento central na definição das

competências relevantes, pois é possível caracterizar as competências como situacionais e não universais.

Sendo assim, é possível afirmar que, para o um bom desempenho organizacional, o gestor precisa agir estrategicamente, e aplicar as competências de maneira alinhada. A compreensão das competências gerenciais e seus conceitos no ambiente organizacional é fundamental, pois a partir da análise é possível compreender como essas competências podem ser aplicadas e adaptadas no contexto do trabalho remoto, tema que será abordado no próximo tópico.

## **2.2 Competências gerenciais no contexto remoto**

Com as mudanças no modelo de trabalho, os gestores precisaram se adaptar e aprender a gerir à distância, desenvolvendo novas competências voltadas ao gerenciamento digital (SILVA;FERRAZ, 2023). Essas transformações exigem o aprimoramento contínuo de competências, diante da necessidade de adaptação ao novo contexto organizacional.

A gestão remota apresenta um contexto desafiador que exige desenvolvimento e aplicação de competências distintas. Samartinho (2014) destaca que o gerenciamento remoto é um desafio maior, pois exige domínio em competências específicas de liderança digital. Além disso, é necessária uma compreensão do funcionamento dessas equipes, dominar a tecnologia, e cultivar a confiança entre os membros da equipe. Dessa forma, o domínio das competências adequadas pode facilitar significativamente o gerenciamento remoto.

Para complementar essa perspectiva, Maduka *et al.*(2018) afirmam que para liderar remotamente requer competências diferentes daquelas utilizadas no modelo tradicional. Os autores reforçam que o gerenciamento remoto exige novas competências para lidar com os desafios do contexto virtual, o que evidencia a necessidade de práticas de gestão que vão além dos métodos tradicionais.

Nesse sentido, algumas competências tornam-se fundamentais para garantir a eficácia da gestão à distância. Van Wart *et al.* (2019) ressalta em seu estudo que para gerenciar equipes remotamente, é necessário dominar competências-chave, como: habilidades de comunicação, desenvolvimento e integração de equipes, uso eficaz de tecnologias, construção de um clima organizacional e gestão de mudanças no ambiente virtual.

A fim de aprofundar a discussão referente às competências gerenciais no contexto remoto, Silva e Ferraz (2023) desenvolveram uma análise onde classificaram as competências-chave e macro competências essenciais para a gestão no contexto remoto, bem como suas respectivas competências-chave associadas, conforme mostra a tabela a seguir:

**Quadro 2 – macro competências e competências-chave associadas**

Macro competência	Competências- Chave Associadas
Liderança digital	Domínio de ferramentas digitais, influência virtual, orientação por resultados
Gestão do tempo e produtividade	Autogestão, foco em metas, organização de tarefas
Comunicação eficaz	Escuta ativa, clareza na expressão, uso estratégico de canais de comunicação remota
Capacidade de adaptação	Flexibilidade, resiliência, habilidade para lidar com mudanças
Autogestão	Proatividade, responsabilidade, tomada de decisão em ambientes virtuais

**Fonte:** Adaptado de Silva e Ferraz (2023).

Para os autores, as competências apresentadas na tabela constituem competências mais demandadas para a gestão eficaz em ambientes remotos, como também, foram classificadas como as mais essenciais para o gerenciamento remoto.

Diante disso, evidencia-se que as competências gerenciais no contexto remoto exigem desenvolvimento contínuo e adaptadas. Neste novo cenário, os gestores possuem um novo papel, mais estratégico, mais tecnológico e humano, exigindo a aplicabilidade de competências específicas voltadas à gestão remota, capazes de promover uma gestão eficaz e alinhada às exigências neste novo cenário.

### **2.3 Estilos de liderança e clima organizacional**

Os estilos de liderança podem ser compreendidos como diferentes formas de conduzir pessoas no ambiente organizacional. Chiavenato, em sua obra clássica *Introdução à Teoria Geral da Administração* (2000, p.366), define o estilo de liderança como “um padrão de comportamento adotado por um líder para dirigir os

membros da organização em direção aos objetivos propostos”. Assim, compreende-se que o estilo de liderança corresponde a um conjunto de comportamentos adotados por um líder para gerir uma equipe.

Além disso, a liderança consiste em motivar e influenciar pessoas a fim de alcançar uma meta ou um objetivo. Segundo Pereira e Cunha (2020) a liderança define-se como um processo cujo intuito é influenciar indivíduos a atingirem um objetivo comum, de forma que haja concordância sobre o que deve ser realizado e como deve ser realizado.

Diante desse contexto, é válido ressaltar que liderar alinha-se com postura e forma de condução, ou seja, um modelo de atuação. Goleman (2000) define os estilos de liderança como modelos de comportamentos distintos que um líder utiliza para motivar, dirigir e influenciar os seus liderados. Dessa forma, o estilo de liderança configura-se como a maneira pessoal que um líder utiliza no intuito de usar suas competências para influenciar equipes.

Os estilos de liderança aplicados ao contexto organizacional podem proporcionar diferentes formas de conduzir e influenciar pessoas em diversas situações, impactando no clima da organização. Para Goleman *et al.*(2018), existem seis estilos básicos de liderança, cada um com impactos distintos. São eles: coercitivo, autoritário, afiliativo, democrático, treinador e coaching. A tabela abaixo apresenta uma visão geral dos seis estilos de liderança descritos pelo autor no livro *Gerenciando Pessoas*, destacando suas características, seu melhor uso e o impacto no clima organizacional:

**Quadro 3 – Os Seis Estilos de Liderança e seu impacto no clima organizacional**

<b>Estilo de liderança Goleman (2018)</b>	<b>Modus Operandi do Líder</b>	<b>O Estilo numa Frase</b>	<b>Quando funciona Melhor</b>	<b>Impacto no Clima Organizacional</b>
<b>Coercivo</b>	Exige obediência imediata	“Faça o que eu digo.”	Em crises, para iniciar recuperação ou com funcionários problemáticos	Negativo
<b>Visionário</b>	Mobiliza pessoas em torno de uma	“Venha comigo.”	Quando há necessidade de uma nova direção clara	Mais fortemente positivo

	visão			
<b>Afetivo</b>	Cria harmonia e vínculos emocionais	“As pessoas em primeiro lugar.”	Para contornar tensões ou motivar em situações estressantes	Positivo
<b>Democrático</b>	Forja consenso com participação	“O que você acha?”	Quando se busca aceitação ou contribuição dos colaboradores	Positivo
<b>Modelador</b>	Estabelece padrões altos de desempenho	“Faça o que eu faço, agora.”	Com equipes altamente motivadas e competentes	Negativo
<b>Treinador</b>	Desenvolve pessoas para o futuro	“Experimente isto.”	Para desenvolver capacidades e melhorar desempenho individual	Positivo

**Fonte:** Adaptado de GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. Gerenciando pessoas. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 21.

É válido destacar que o clima organizacional é diretamente influenciado pelo estilo da liderança adotado. Goleman et al.(2018) ainda afirma que “o clima organizacional é influenciado pelo estilo da liderança, pelo modo com que gestores estimulam os subordinados, reúnem e usam informação, tomam decisões, gerenciam iniciativas de mudança e lidam com crises”. Diante disso, é possível afirmar que o estilo de liderança está inteiramente ligado e moldado ao clima organizacional e que isso influencia de várias formas, como, por exemplo, na produtividade dos colaboradores nos seus resultados

Além disso, é importante salientar que o líder eficaz utiliza os estilos de liderança em diferentes situações conforme o momento. Goleman *et al.*(2018) cita que “os melhores líderes não conhecem apenas um estilo de liderança, estão capacitados para vários e têm a flexibilidade de mudar de estilo segundo as circunstâncias. Ou seja, tais modelos são adaptáveis e flexíveis, cabendo ao líder utilizar de acordo com a necessidade do momento e conforme a necessidade da equipe.

Ainda é válido afirmar que as competências emocionais e o estilo de liderança se complementam. Goleman *et al.*(2018) comenta que muitos gestores associam o estilo de liderança como um jeito, uma personalidade do indivíduo, quando, na verdade, significa uma análise estratégica para definir qual postura adotar e em que momento adotar essa postura. Além disso, os melhores líderes possuem competências emocionais como autoconhecimento, autocontrole, motivação,

empatia e habilidades sociais. Visto isso, é evidente que os estilos de liderança são configurados como uma postura, usada de acordo com o momento, e dependem da percepção estratégica e do domínio de competências, pois ambos estão diretamente relacionados.

Isto posto, conclui-se que os estilos de liderança podem ser aplicados e exercidos de maneira flexível, pois se configuram como modelos adaptáveis, que dependem de competências emocionais e percepção estratégica do líder. Posto isso, conclui-se que o estilo de liderança influencia diretamente no clima organizacional, afetando tanto a motivação quanto o desempenho das equipes, principalmente em contextos de transformações como o trabalho remoto.

#### **2.4 Gestão de equipes técnicas em ambientes remotos**

No contexto atual, as empresas que adotaram o gerenciamento remoto de serviços técnicos, enfrentam o desafio de manter a eficácia dos serviços. Para Maduka et al. (2018) liderar remotamente serviços técnicos é ainda mais complexo, pois exige alinhamento entre o técnico operacional.

A administração dessas equipes demanda da aplicabilidade de competências específicas, em razão tanto da distância física quanto das particularidades dos serviços técnicos prestados. Segundo Van Wart *et al.* (2019), e Silva e Ferraz (2023) destacam-se como essenciais as competências relacionadas à comunicação clara, habilidade social virtual, desenvolvimento de equipes, gerenciamento virtual da mudança, uso de tecnologias e construção de confiança.

No gerenciamento de equipes técnicas, exige-se que o gestor possua competências que permitam um melhor desempenho desses profissionais no contexto remoto. O Van Wart *et al.* (2019) traz elementos fundamentais, como o uso da tecnologia e comunicação virtual, elementos que se são considerados imprescindíveis para a condução eficaz das atividades dos gestores para com a equipe técnica.

Portanto, considerando as características específicas das atividades da equipe técnica e a necessidade de assegurar a execução eficiente dos serviços, o gerenciamento remoto desses serviços torna-se ainda mais desafiador, exigindo que gestores possuam competências que permitam uma coordenação eficiente.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada. De acordo com os estudos de Thiollent (2009, *apud* FLEURY;WERLANG, 2017, p.11) “A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais, empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.” Neste sentido, esta pesquisa busca analisar e identificar as competências gerenciais e seu impacto, bem como reconhecer o estilo de liderança predominante na gestão da equipe técnica em regime remoto, em uma empresa de serviços técnicos de internet localizada em João Pessoa–PB.

A abordagem adotada neste estudo foi do tipo quanti-quali, tais abordagens juntas proporcionam uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado. Conforme Fonseca (2002, p. 20) “a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com a base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.”

Por outro lado, a pesquisa qualitativa é voltada a interpretação da realidade em seu contexto, no intuito de compreender percepções e significados. De acordo com Minayo (2001, p. 14, *apud* METTZER, 2017)“a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo. Segundo Gil (2008), a pesquisa de campo desenvolve-se em um ambiente real, a fim de coletar dados diretamente do ambiente investigado. Assim, a investigação buscou a coleta de dados no âmbito da gestão remota de serviços técnicos.

Adicionalmente, o estudo possui caráter bibliográfico, o que Segundo Gil (2010, p. 29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Isso se justifica, uma vez que utilizou-se de uma base teórica para a seleção das

competências gerenciais e dos estilos de liderança, os quais foram utilizadas para elaboração do questionário, o instrumento de coleta de dados

Por fim, é válido ressaltar que o estudo também possui caráter descritivo. Conforme Barros e Lehfeld (2007, p.30), “na pesquisa descritiva realiza seu estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador”. Este tipo de pesquisa justifica-se, pois busca-se observar e registrar de forma sistemática como as competências gerenciais e os estilos de liderança são aplicados no contexto da gestão remota, sem interferência ou manipulação na investigação.

### **3.1 Universo, amostragem e amostra.**

O universo desta pesquisa é composto por gestores operacionais que atuam na supervisão e coordenação de uma equipe técnica de forma remota. Ao todo, são cinco profissionais, sendo 1 (uma) mulher e 4(quatro) homens Todos atuam no setor de controle operacional de serviços técnicos.

A amostra contemplou a totalidade desses profissionais, ou seja, todos os cinco gestores operacionais participaram da pesquisa. Esses participantes atuam em uma empresa de serviços técnicos terceirizada localizada em João Pessoa–PB.

Quanto à amostragem utilizada, trata-se de uma amostragem não probabilística. A amostragem se justifica pela necessidade de obter informações específicas dos indivíduos com experiência direta na gestão remota, o que contribui de forma significativa para o alcance dos objetivos deste estudo.

### **3.2 Instrumento de coleta de dados.**

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, contendo questões fechadas e abertas, como também contém questões de múltipla escolha. Esse instrumento foi escolhido por permitir a obtenção de dados com mais agilidade, além de oferecer praticidade tanto na aplicação quanto no compartilhamento.

De acordo com Fonseca (2002, p.58), “o questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de perguntas organizadas visando levantar

dados para uma pesquisa, cujas respostas são dadas pelo elemento ou pelo pesquisador sem a assistência direta, ou orientação do investigador.”

A elaboração dos itens do instrumento de coleta de dados baseou-se na literatura citada por Silva e Ferraz (2023), intitulado por "*Competências para os líderes no contexto do trabalho remoto*", bem como as classificações baseadas nos estilos emocionais de liderança propostos por Goleman (2000) sendo eles: liderança coercitiva, autoritária, afiliativa, democrática, pioneira.

O questionário foi composto por 22 questões, distribuídas da seguinte forma: as questões do número 1 ao 11 destinaram-se para a identificação das competências gerenciais existentes; as questões 12 a 14, de múltipla escolha, buscaram verificar a aplicabilidade dessas competências; e as questões do 15 ao 22 estavam relacionadas ao impacto das competências e ao estilo de liderança. As questões foram formuladas em formato de escala *Likert* e outras de múltipla escolha.

O questionário foi aplicado de forma online, por meio da plataforma Google Forms. O link com acesso rápido ao questionário foi direcionado a todos os cinco gestores operacionais da empresa pesquisados mediante um aplicativo de mensagens. Todos os participantes responderam ao questionário individualmente, e de maneira confidencial.

#### **Quadro 4 – Competências Gerenciais Relacionadas aos Objetivos Específicos.**

<b>Objetivo Específico relacionado</b>	<b>Competências Gerenciais Relacionadas</b>	<b>Nº das Questões relacionada ao objetivo</b>	<b>Avaliação e atingimento do objetivo específico.</b>
.1- Conhecer as competências gerenciais dos gestores da empresa analisada	- Organização e planejamento (conhecimento e habilidade) - Supervisão e controle (conhecimento, habilidade e atitude) - Relacionamento e comunicação (assíncrona e síncrona) (conhecimento e habilidade) Motivação e construção de confiança (conhecimento, habilidade e atitude) Transferência de conhecimento (atitude) Habilidade e gerenciamento	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Com as questões, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 será possível conhecer as competências gerenciais efetivamente aplicadas na empresa analisada.

	virtual (capacidade e habilidade)		
2- Detectar como as competências gerenciais são aplicadas pelos gestores durante a gestão remota.	<p>Organização e planejamento (conhecimento e habilidade)</p> <p>Transferência de conhecimento (atitude)</p> <p>Relacionamento e comunicação (assíncrona e síncrona) (conhecimento e habilidade)</p> <p>Supervisão e controle (conhecimento, habilidade e atitude)</p> <p>Motivação e construção de confiança (conhecimento, habilidade e atitude)</p> <p>Habilidade e gerenciamento virtual (capacidade e habilidade)</p>	12, 13, 14	Com as questões 12,13 e 14, será possível detectar como as competências gerenciais existentes são aplicadas no contexto remoto.
3- Descrever como as competências gerenciais e o estilo de liderança influenciam no desempenho das equipes remotas na empresa estudada.	<p>Organização e planejamento (conhecimento e habilidade)</p> <p>Transferência de conhecimento (atitude)</p> <p>Relacionamento e comunicação (assíncrona e síncrona) (conhecimento e habilidade)</p> <p>Supervisão e controle (conhecimento, habilidade e atitude)</p> <p>Motivação e construção de confiança (conhecimento, habilidade e atitude)</p> <p>Habilidade e gerenciamento virtual (capacidade e habilidade)</p> <p>Estilos de liderança</p> <p>-Liderança Coercitiva</p> <p>-Autoritária</p> <p>-Afiliativa</p> <p>-Democrática</p> <p>-Pioneira</p> <p>-Treinamento</p>	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	Com as respostas das questões: 15, 16,17,18,19, 20, 21 e 22 Será possível descrever como as competências e o estilo de liderança influenciam no desempenho da equipe remota da empresa analisada.

Fonte: Elaboração pela autora, 2025.

### 3.3 Perspectiva de análise de dados

A análise de dados foi realizada com a abordagem quanti-quali e descritiva. Os dados foram coletados e transformados em gráficos e tabelas para a verificação dos resultados. Após a coleta, esses dados foram obtidos, e foram organizados de acordo com as variáveis definidas.

A tabulação dos dados foi feita através de planilha eletrônica (Microsoft Excel®) em que as respostas foram organizadas e agrupadas em categorias e do cálculo das frequências de forma que permitissem a observação do percentual de cada afirmativa.

Essa organização, permitiu a elaboração de gráficos e tabelas, para uma melhor visualização e interpretação das informações obtidas. Portanto, essa abordagem permitiu identificar as competências gerenciais utilizadas, bem como, o estilo de liderança predominante durante a gestão remota.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

O questionário, composto por 22 perguntas, foi aplicado para 5 participantes que atuam na gestão operacional de uma empresa prestadora de serviços técnicos de internet, localizada na cidade de João Pessoa–PB. Dois dos respondentes são supervisores e os outros três, controladores operacionais que coordenam a equipe de forma remota. O objetivo desta análise é conhecer quais competências gerenciais são aplicadas no contexto remoto e como elas influenciam no desempenho das equipes. Além disso, busca-se a identificação do estilo de liderança predominante entre os gestores.

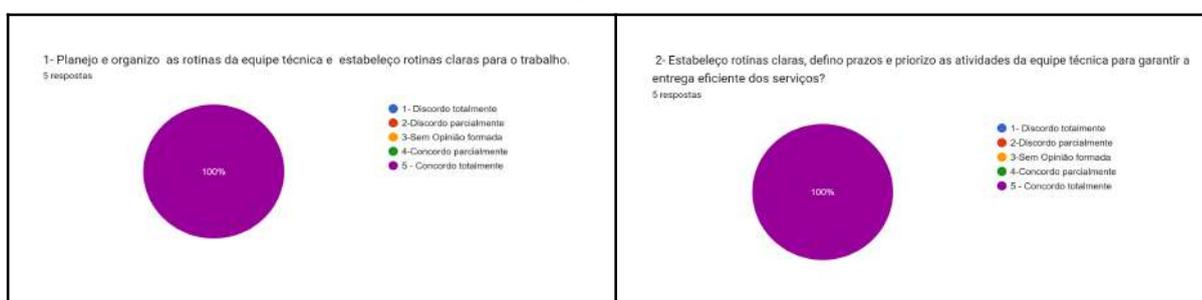
Para conhecer as competências gerenciais aplicadas na organização, as questões de número 1 a 11 foram aplicadas como questões fechadas, com respostas em escala *Likert* de 1 a 5, sendo: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3 = sem opinião formada, 4 = concordo parcialmente e 5 = concordo totalmente. No entanto, as questões 12, 13, 14, 21 e 22 foram estruturadas em formato de múltipla escolha, permitindo aos respondentes selecionar mais de uma

alternativa, para ampliar a compreensão sobre práticas adotadas, percepções individuais e estilos de liderança.

#### 4.1 Planejamento, organização e gestão de tempo da rotina da equipe técnica

Os resultados das questões 1 e 2 mostram que 100% dos gestores concordam totalmente que planejam e organizam as rotinas da equipe técnica, com foco em definir prazos e prioridades.

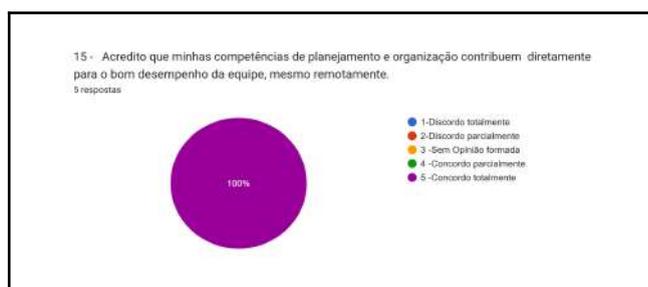
**Gráfico 1** - Planejamento e organização da equipe( questões 1 e 2)



Fonte: Elaboração pela autora, 2025

Complementando, na questão 15, todos concordaram que suas competências em planejamento e organização contribuem diretamente para o bom desempenho da equipe, mesmo no contexto remoto. A unanimidade nas respostas demonstra domínio das competências relacionadas à gestão do tempo, planejamento e organização, além do reconhecimento do impacto positivo na rotina da equipe. Segundo Chiavenato (2014) essas funções são primordiais da administração, pois permitem ao gestor definir metas, alocar recursos e estruturar a equipe de maneira eficaz.

**Gráfico 2** - Reconhecimento das competências de planejamento e organização ( questão 15)



Fonte: Elaboração pela autora, 2025

## 4.2 Monitoramento de desempenho.

Na análise dos resultados das questões 3 e 4, notou-se que todos os respondentes (100%) afirmaram utilizar indicadores ou relatórios de desempenho, além de concordarem totalmente que monitoram os prazos e metas definidas regularmente, ou seja, todos os respondentes afirmaram que aplicam práticas de gestão voltadas ao acompanhamento e monitoramento do desempenho da equipe técnica. De acordo com Chiavenato(2014) a utilização de indicadores e o monitoramento contínuo das práticas e de metas permitem avaliar os resultados, corrigir falhas e contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais de forma eficaz, tornando-se, pois, uma prática essencial para gestão.

**Gráfico 3 - Monitoramento de desempenho (questões 3 e 4)**



Fonte: Elaboração pela autora, 2025

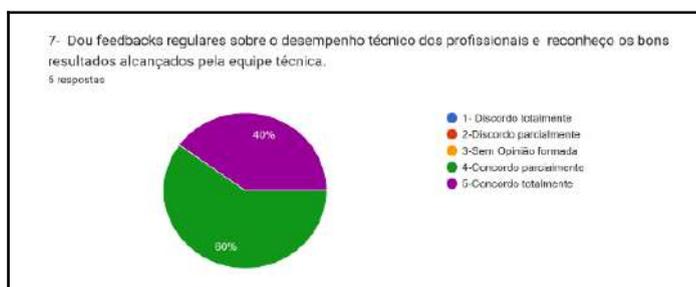
## 4.3 Prática de feedback e reconhecimento

Na avaliação do resultado da questão 7, houve uma variação expressiva. Essa questão, aborda a prática de oferecer feedbacks e reconhecimento de desempenho. Quatro dos gestores (40%) concordaram totalmente com a afirmativa, enquanto a maioria (60%) demonstrou concordância parcial, o que evidencia uma oportunidade de melhoria. Segundo Chiavenato (2009, p.251)“A avaliação de desempenho não é um fim em si, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação”.

Logo, pode-se afirmar que o feedback funciona como uma ferramenta essencial, alinhada à medição do desempenho e ao reconhecimento, devendo ser utilizado de forma contínua para o atingimento de metas e objetivos. A

predominância de concordância parcial dos respondentes mostra uma limitação nessa prática.

**Gráfico 4 - Prática de feedback (questão 7)**

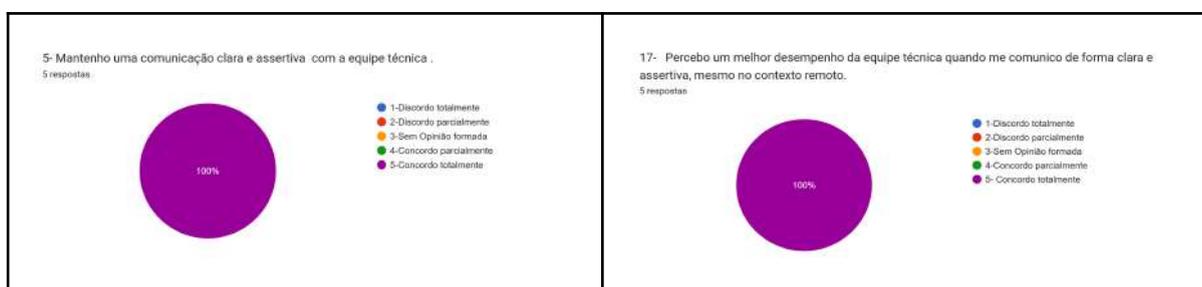


Fonte: Elaboração pela autora, 2025

#### 4.4 Comunicação e gestão de relacionamento

Nas questões 5 e 17, que aborda a comunicação clara e assertiva, todos os respondentes (100%) concordaram totalmente. E com base nos resultados dessas questões é possível constatar que todos afirmam que mantém uma comunicação clara e assertiva e reconhecem a importância dessa competência no contexto remoto. Segundo Rosenberg (2006, p. 21), “a comunicação não-violenta [...] nos ajuda a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros, sendo guiados pela empatia e clareza”, isso indica importância da comunicação e a sua influência na gestão de relacionamentos, especialmente no contexto de trabalho remoto.

**Gráfico 5 - Comunicação remota clara e assertiva (questões 5 e 17)**



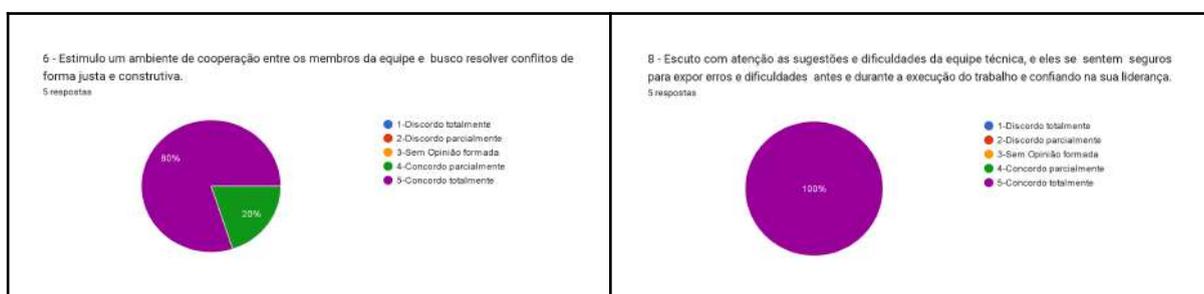
Fonte: Elaboração pela autora, 2025

As questões 6, 8 e 19 da pesquisa revelam indicadores significativos da competência de gestão de relacionamentos no contexto remoto. A questão 6, relacionada ao clima de cooperação, mostrou que quatro dos cinco gestores (80%)

concordam totalmente que promovem um ambiente de cooperação e lidam com conflitos de maneira justa. Apenas um dos respondentes (20%) concordou parcialmente com essa afirmativa.

Na questão 8, relacionada a ambiente seguro e escuta ativa, todos os respondentes (100%) concordaram totalmente. Segundo Neale (2025) a empatia e o apoio emocional são considerados inegociáveis numa organização, pois essas habilidades são essenciais para estabelecer conexões, compreender as necessidades e promover a cooperação e o engajamento.

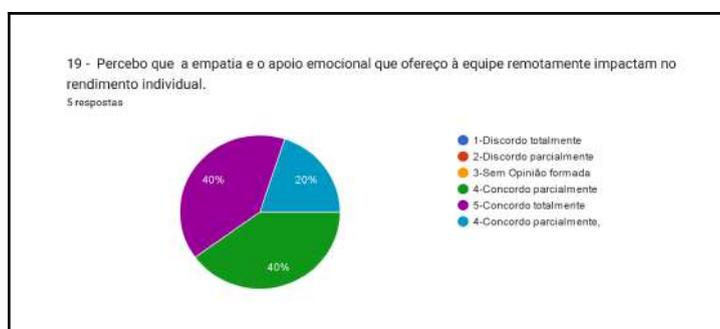
**Gráfico 6** - Gestão de relacionamentos e análise da escuta ativa (questões 6 e 8)



Fonte: Elaboração pela autora, 2025

Quanto à questão 19, que aborda a empatia e impacto emocional no contexto remoto, é possível constatar uma variação expressiva. Embora dois (40%) dos respondentes “concordam totalmente” que a empatia e o apoio emocional oferecidos à equipe remotamente impactam no rendimento individual, outros dois (40%) concordam apenas parcialmente. Além disso, um dos respondentes (20%) discordou totalmente.

**Gráfico 7** - Empatia e impacto emocional - (questão 19)



Fonte: Elaboração pela autora, 2025

## 4.5 Competências digitais

As questões 10 e 11, voltadas à análise da competência relacionada às habilidades virtuais, obtiveram unanimidade nas respostas (100%), indicando um desempenho positivo por parte dos respondentes. Os resultados das questões 10 e 11 indicaram que os gestores mostram domínio na gestão da produtividade remota e no uso de ferramentas digitais no gerenciamento de atividades remotamente. Esse domínio é fundamental para líderes ou gestores que atuam em ambientes virtuais (Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019).

**Gráfico 8** - habilidades virtuais (questões 10 e 11)



Fonte: Elaboração pela autora, 2025

## 4.6 Aplicação de competências técnicas e interpessoais da equipe remota.

Na questão 12, observou-se que todos os gestores (100%) afirmaram utilizar ferramentas digitais para distribuir tarefas, definir e monitorar objetivos e metas de cada técnico, além de definir prazos claros para execução dos serviços técnicos. Também declararam que buscam dominar ferramentas que facilitem a comunicação com a equipe técnica durante a execução do trabalho remoto, além de engajar os colaboradores enquanto gerenciam as atividades à distância. No entanto, apenas três (60%) dos respondentes indicaram conseguir resolver conflitos remotamente, e apenas 20% (1 deles) marcou a afirmativa “nenhuma das opções acima”.

**Tabela 1** – Respostas relacionadas à questão 12: alternativas consideradas aplicadas pelo gestor na atuação do trabalho remoto.

Nº Opções	Afirmativa	nº de respondentes	percentual %
1	Você usa ferramentas digitais para distribuir tarefas.	5	100%
2	Você define objetivos e metas com prazos claros para execução do serviço técnico.	5	100%
3	Você monitora remotamente os prazos e metas de cada técnico.	5	100%
4	Você busca dominar ferramentas que facilitem sua comunicação com a equipe técnica durante a execução do trabalho remoto	5	100%
5	Você engaja a sua equipe quando está gerenciando uma atividade remota com eles.	5	100%
6	Você consegue resolver conflitos de forma direta e justa, mesmo remotamente.	3	60%
7	Nenhuma das opções acima.	1	20%

**Fonte:** Elaboração pela autora, 2025

Em relação à questão 13, verificou-se que todos (100%) da equipe afirmam que conhecem e utilizam as ferramentas digitais, ou seja, evidencia que possuem maturidade na gestão remota. Além disso, 80% indicam aceitar a autonomia por parte da equipe, e dominam e aplicam suas habilidades de comunicação assíncrona e síncrona, afirmam que fazem uma boa gestão de tempo e se sentem capazes de exercer empatia no ambiente de trabalho. Porém, apenas 1 (20%) dos respondentes afirmou que a equipe lida bem com equipes diversificadas.

**Tabela 2** – Respostas relacionadas à questão 13 : alternativas consideradas existentes no grupo de trabalho

Nº Opções	Afirmativa	nº de respondentes	percentual %
1	Sua equipe, Conhece as ferramentas digitais	5	100%
2	Sua equipe virtual aceita a autonomia quando estão executando suas atividades	4	80%
3	Sua equipe consegue trabalhar com equipes diversificadas	1	20%
4	Sua(s) equipes são habilidosos em comunicação assíncrona	4	80%
5	Sua(s) equipes são habilidosos em comunicação síncrona	4	80%

6	Sua(s) equipes sabem gerenciar tempo para cumprir prazos de entrega dos trabalhos	4	80%
7	Sua(s) equipe(s) tem empatia no local de trabalho	2	40%
8	Nenhuma das opções acima.	0	0%

**Fonte:** Elaboração pela autora, 2025

Com base nos resultados, é possível afirmar que, embora a equipe possua e domine as competências técnicas e operacionais no contexto remoto, existem lacunas nas habilidades interpessoais (resultado com percentual menor na tabela Q13), principalmente no que tange à empatia e na colaboração com equipes diversificadas, o que de acordo com Neale (2025) tais competências são essenciais para promover um ambiente de confiança, cooperação e alto desempenho, sendo competências inegociáveis no contexto das organizações modernas.

#### 4.7 Percepção dos gestores sobre sua atuação remota.

A questão 14 aponta que todos os respondentes (100%) afirmaram que tomam decisões baseadas em suas análises mesmo sob pressão, adequam a comunicação conforme o perfil do colaborador, e se sentem capazes para coordenar uma equipe remotamente, além de saberem definir metas, prazos e responsabilidades de cada técnico mesmo no contexto remoto. Ou seja, os gestores possuem clareza sobre sua competência digital e se sentem capazes na gestão no contexto remoto.

**Tabela 3** – Respostas à questão 14: alternativas verdadeiras sobre sua atuação remota como gestor da equipe técnica:

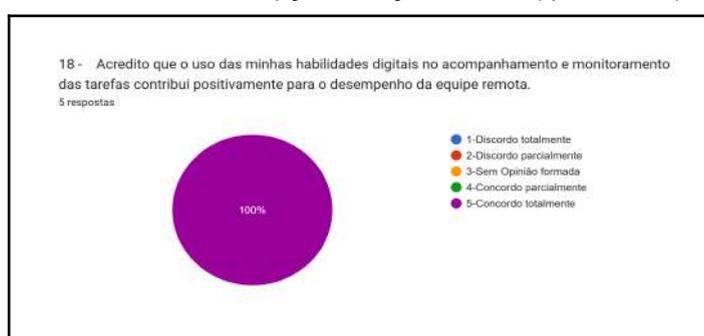
Nº	Afirmativa	nº de respondentes	percentual %
1	Você, mesmo sob pressão, busca tomar decisões com base em suas análises - (Atitude)	5	100%
2	Você, durante a atividade remota, adequa a sua comunicação de acordo como o perfil do colaborador(Habilidade)	5	100%
3	Você, acredita ter habilidades/ competências suficientes para atuar remotamente coordenando a equipe remota	5	100%
4	Você tem clareza sobre como definir metas, prazos e responsabilidades no ambiente remoto (habilidade)	5	100%

5	Você, faz uso adequado de sistemas e plataformas para coordenar o trabalho da equipe(conhecimento)	5	100%
---	--	---	------

Fonte: Elaboração pela autora, 2025

Complementando essa visão, na questão 18 relacionada à percepção na atuação remota, revelou-se unanimidade (100%) entre os mesmos gestores que concordaram totalmente que suas habilidades digitais, no acompanhamento e monitoramento das tarefas, contribuem positivamente para o desempenho da equipe remota.

**Gráfico 9** - Percepção atuação remota (questão 18)

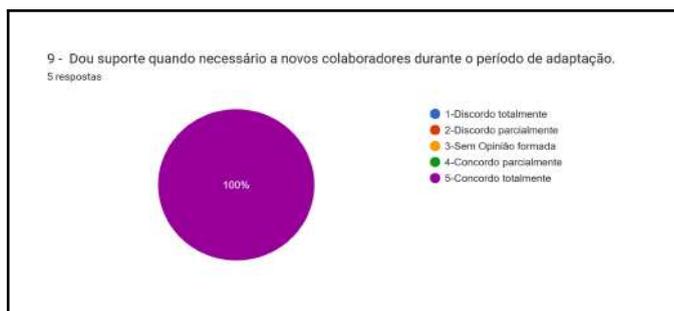


Fonte: Elaboração pela autora, 2025

Esses resultados apontam a autopercepção desses gestores na atuação remota, onde mostram uma percepção positiva quanto à sua competência digital e habilidades analíticas para efetividade do gerenciamento remoto. O que, segundo Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019), o domínio das tecnologias e da adaptabilidade na comunicação são fundamentos essenciais para uma gestão remota eficaz.

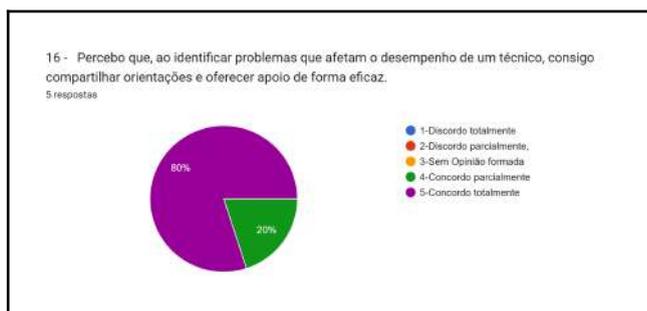
#### 4.8 Suporte/apoio a equipe.

A questão 9 obteve unanimidade nas respostas (100%), indicando um desempenho positivo por parte dos respondentes, onde todos concordaram totalmente que durante o período de adaptação oferece suporte quando necessário. Conforme estudo de Vergara, Silva e Queiroz (2022) o apoio oferecido pelo líder exerce um papel fundamental no fortalecimento das relações interpessoais, favorecendo a colaboração entre a equipe, o que contribui para alcançar melhores resultados.

**Gráfico 10** - Suporte e apoio a equipe (questão 9)

Fonte: Elaboração pela autora, 2025

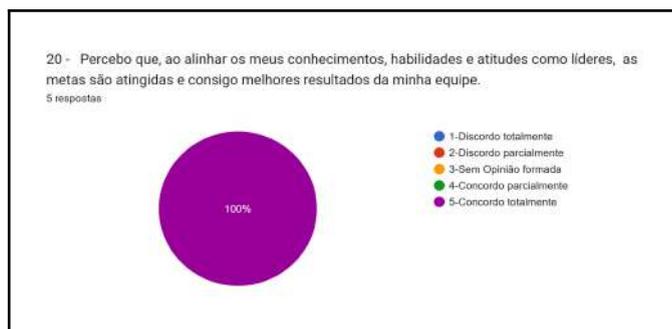
Já em relação à questão 16, quatro (80%) dos respondentes afirmaram que, ao identificar um problema que afeta o desempenho de um técnico, conseguem compartilhar orientações e oferecer apoio eficaz à equipe, enquanto um (20%) dos respondentes concordou parcialmente com essa afirmativa.

**Gráfico 11**- Transferência de conhecimento (questão 16)

Fonte: Elaboração pela autora, 2025

#### 4.9 Percepção de eficácia da liderança.

Na questão 20, relacionada à percepção da eficácia das competências no exercício da liderança, revelou que todos (100%) dos respondentes concordaram totalmente que, ao alinhar seus conhecimentos, habilidades e atitudes como líderes, as metas são atingidas, o que gera melhores resultados. De acordo com Fleury e Fleury (2001), competências são compreendidas como a integração de conhecimento, habilidade e atitudes, contextualizadas para gerar resultados com valor. Desse modo, é possível afirmar que o gestor que reconhece e alinha essas competências tendem a alcançar melhores resultados de suas equipes.

**Gráfico 12-** Alinhamento da liderança (questão 20)

**Fonte:** Elaboração pela autora, 2025

Na questão 21, teve como objetivo aprofundar essa percepção, com afirmativas que buscam investigar quais competências e comportamentos de liderança são realmente aplicados no cotidiano da gestão remota.

Os dados mostram que todos (100%) acreditam ser eficazes na construção de relacionamentos e fortalecimento da confiança na equipe. Além disso, quatro (80%) dos respondentes afirmaram que são eficazes em motivar e comprometer a equipe, em envolver os membros na tomada de decisões, fomentar a criatividade, e em atuar de forma eficiente em momentos de crise, além de oferecer apoio para os membros de sua equipe.

Ainda, três (60%) dos gestores relataram ser eficazes em impulsionar o desempenho individual e coletivo, bem como buscar o bem-estar da equipe em momentos de estresse ou mudança. Já dois dos respondentes (40%) destacaram que inspiram a busca pela excelência e atuam no desenvolvimento de equipes altamente capacitadas.

Por outro lado, apenas um (20%) dos cinco gestores afirmou adotar um estilo mais direto, focado na exigência de obediência imediata e nos resultados, além de priorizar a manutenção de um ambiente harmonioso, o que aponta para estilos mais conservadores ou situacionais de liderança.

**Tabela 4 –** Respostas relacionadas à questão 21: sobre a liderança, como os gestores se definem

Nº	Afirmativa	nº de respondentes	%
1	É um líder que exige obediência imediata, focando em resultados e desempenho	1	20%
2	É eficaz em crises ou quando a mudança precisa ser implementada	4	80%

	rapidamente		
3	É eficaz para impulsionar a motivação e o comprometimento da equipe	4	80%
4	Foca em criar um ambiente de trabalho harmonioso e positivo.	1	20%
5	Constrói relacionamentos e fortalece a confiança na equipe	5	100%
6	Busca melhorar bem-estar da equipe, especialmente em momentos de mudança ou estresse	3	60%
7	Busca o consenso e a participação da equipe na tomada de decisões, promovendo um ambiente de colaboração e criatividade	4	80%
8	É eficaz para envolver a equipe em projetos e obter soluções inovadoras.	4	80%
9	Estabelece padrões de desempenho elevados	2	40%
10	Inspira a equipe a buscar a excelência.	2	40%
11	É eficaz para impulsionar o desempenho individual e coletivo da equipe.	3	60%
12	Foca no desenvolvimento individual e profissional da equipe.	4	80%
13	Oferece orientação e apoio para que cada membro possa alcançar o seu potencial máximo	4	80%
14	É eficaz para construir uma equipe altamente capacitada e engajada	2	40%

**Fonte:** Elaboração pela autora, 2025

#### **4.10 Estilos de liderança predominantes na empresa analisada.**

A questão 22 teve como objetivo identificar o estilo de liderança que melhor representa a forma de gestão dos participantes, a partir de classificações baseadas nos estilos emocionais de liderança propostos por Goleman (2000). A totalidade dos respondentes (100%) se reconheceu com o estilo visionário, o qual, segundo Goleman, “O líder visionário motiva as pessoas fazendo com que fique claro para elas como seu trabalho se encaixa numa visão maior da organização”.

Outros estilos que também predominaram, com 80% dos gestores se identificando com a liderança pioneira, de treinamento e afiliativa (prioridade nos relacionamentos). Apenas um (20%) dos cinco respondentes relatou praticar liderança democrática ou coerciva. Esses dados evidenciam que há presença de vários estilos de liderança, o que segundo Goleman (2000), líderes que possuem vários estilos de liderança, especialmente os estilos visionário, democrático, afiliativo

e treinador tendem a promover um clima organizacional mais positivo e melhorar o desempenho coletivo.

**Tabela 5** – Respostas relacionadas à questão 22 : alternativas sobre qual o estilo de liderança, melhor representa a forma de gestão.

<b>Nº</b>	<b>Afirmativa</b>	<b>nº de respondentes</b>	<b>%</b>
1	A sua liderança é aquela capaz de tomar todas as decisões para a sua equipe (Liderança Coercitiva - liderança coercitiva ou diretiva)	1	20%
2	A sua liderança é caracterizado por líderes que têm uma visão ampla e estratégica, sendo capazes de traçar um caminho de longo prazo para orientar sua equipe (Liderança Autoritária ou visionária)	5	100%
3	A sua liderança tem como prioridade os relacionamentos (Liderança Afiliativa)	2	40%
4	O seu estilo de liderança coloca forte ênfase no desempenho e na obtenção de resultados específicos(Liderança Pioneira)	4	80%
5	A sua liderança envolve um líder que orienta e incentiva os funcionários a se desenvolverem e se esforçarem para se tornarem melhores profissionais(Liderança de Treinamento)	4	80%
6	A sua liderança convida todos os membros da equipe a participar do processo de tomada de decisão.(Liderança Democrática)	1	20%
7	Outros	0	0%

**Fonte:** Elaboração pela autora, 2025

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa trouxe como objetivo principal, identificar e compreender de que forma as competências gerenciais, bem como sua aplicabilidade, impactam no desempenho da equipe técnica de uma empresa de serviços técnicos em João Pessoa–PB.

Além disso, buscou-se também identificar qual o estilo de liderança predominante na gestão remota da empresa estudada. O gerenciamento remoto, hoje cada vez mais presente nas organizações, requer competências específicas e, por isso, esta pesquisa teve como foco a identificação, e a reflexão sobre essas competências e os estilos de liderança na rotina dos gestores operacionais de serviços técnicos.

A partir das análises realizadas, foi possível alcançar plenamente o objetivo geral da pesquisa, e constatar os impactos das competências gerenciais e do estilo de liderança no desempenho da equipe remota. Constatou-se que os gestores da empresa estudada possuem competências gerenciais que influenciam diretamente no desempenho da equipe técnica, que alinhadas e aplicadas promovem maior eficiência nas atividades e contribuem para a obtenção de bons resultados mesmo no contexto remoto.

Em relação ao primeiro objetivo específico, pode-se afirmar que ele foi cumprido, visto que foi possível conhecer as competências gerenciais presentes na atuação dos gestores na empresa estudada. Com base nos dados analisados, identificou-se que os gestores operacionais possuem competências como planejamento e organização, gestão do tempo, monitoramento de desempenho, habilidades no uso de ferramentas digitais, comunicação clara e assertiva, e competências relacionadas à gestão de relacionamento.

No segundo objetivo específico, foi possível detectar de que forma as competências gerenciais são aplicadas pelos gestores durante o trabalho remoto. Observou-se uma forte prática na utilização de indicadores de desempenho, bem como no uso das ferramentas digitais para monitoramento, controle e comunicação com a equipe. Além disso, os gestores fazem o planejamento estratégico das rotinas, e adotam uma comunicação clara e assertiva no cotidiano, como também proporcionam um ambiente de desenvolvimento individual e coletivo da equipe.

No entanto, as questões relacionadas à aplicação de competências voltadas à motivação, reconhecimento, suporte contínuo e feedback mostraram margem para aprimoramento. Essas competências são essenciais e impactam diretamente no desempenho organizacional, pois estão fortemente ligadas a satisfação, a produtividade e engajamento dos membros da equipe.

Quanto ao terceiro objetivo específico, também plenamente atingido, os dados indicam impactos positivos na aplicação de todas as competências gerenciais alinhadas ao estilo de liderança predominante, mesmo que, em alguns casos, algumas competências não sejam plenamente aplicadas.

Em relação ao estilo de liderança predominante, constatou-se que o estilo com maior destaque foi o perfil visionário. No entanto, também foram identificados os estilos pioneiro, treinador e afiliativo, o que segundo Goleman (2018), esses estilos quando aplicados e alinhados contribuem para o alinhamento de propósitos e a construção de um clima organizacional mais positivo.

Vale ressaltar que, o estudo nos trouxe como resposta que os estilos de liderança adotado pelos gestores se conectam diretamente com as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores. Pode-se dizer que essa relação indica que o desenvolvimento de competências gerenciais da organização influenciam no estilo de liderança adotado na organização, o que contribui para o fortalecimento do desempenho das equipes técnicas em ambientes remotos.

Sendo assim, é importante salientar que a pesquisa proporcionou contribuições relevantes para a prática organizacional da empresa, visto que trouxe reflexões que podem contribuir para melhoria na qualidade da gestão remota. Observou-se a necessidade de investimento no desenvolvimento em habilidades socioemocionais, como empatia, escuta ativa, motivação, reconhecimento e feedback contínuo.

Diante disso, recomenda-se, que a organização invista em aprimorar e fortalecer as competências socioemocionais dos gestores. Para isso, a empresa deve promover treinamentos, programas de capacitações internas, cursos de inteligência emocional, prática e feedback contínuo. Visto que, mesmo que os gestores apresentem bom desempenho nessas competências, é necessário o aprimoramento e a prática contínua.

Sendo assim, além das contribuições para a organização estudada, esta pesquisa também favoreceu para o amadurecimento profissional da pesquisadora,

proporcionando uma compreensão sobre as competências essenciais na gestão de equipes remotas. Outrossim, destaca-se também sua contribuição acadêmica ao abordar um tema relevante e atual que pode servir para o desenvolvimento de outros estudos na área da administração.

Ressalte-se que o estudo obteve 100% de participação da amostra, contemplando todos os gestores operacionais que atuam no setor, atendendo aos critérios estabelecidos, o que contribui para o fortalecimento dos resultados diante do contexto analisado.

Quanto às limitações, destaca-se que este estudo foi aplicado em apenas uma única organização prestadora de serviços técnicos de internet em João Pessoa–PB. Além disso, o número reduzido de participantes também constitui uma limitação, pois impede a generalização dos resultados para as outras organizações ou contextos.

Outra limitação a ser explicitada, refere-se ao instrumento de coleta de dados, o questionário foi elaborado com base em uma revisão de literatura específica, o que limita o aprofundamento de determinadas competências gerenciais e estilos de liderança não contemplados por essa base teórica.

Finalizando, acredita-se na contribuição deste trabalho de conclusão de curso para pesquisas futuras, no intuito de ampliar tais observações para outras empresas e setores. Dessa forma, almeja-se uma análise mais abrangente e aprofundada sobre estratégias e melhorias no âmbito da gestão remota de serviços técnicos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Thaís Lopes de Lucena; AMORIM, Amanda Florence Alves; BEZERRA, Maria Clara Cunha. “Nenhum a menos!”: a adaptação ao home office em tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, João Pessoa, v. 25, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/255849/001160456.pdf?sequence=1>  
Acesso em: 31 de maio de 2025.
- BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri–SP: Manole, 2014. Acesso em: 31 de maio 2025.  
<https://pt.scribd.com/document/561463555/CHIAVENATO-Idalberto-Administracao-teoria-processo-e-pratica-4-ed-Rio-de>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DEEL. **Habilidades essenciais para liderança de equipes remotas**. *Deel*, 23 maio 2023. Disponível em: <https://www.deel.com/pt/blog/habilidades-essenciais-para-lideranca-virtual/>. Acesso em: 21 maio 2025.
- DIAS, Reinaldo Otoni de Almeida; MEIRELES, Glaucia Perdigão. A liderança na gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. esp., p. 31–50, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FcJbYpqzsSX9vWRhpbTFZvB/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- FREITAS, M. E. de; ODELIUS, C. C. **Competências gerenciais: conceituação, características e contribuições**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 22, n. 4, p. 482–499, 2018. Acesso em: 27 de maio de 2025  
<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/59497/71091>
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Construção de um modelo de gestão por competências**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. spe, p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400004>. Acesso em: 27 maio 2025.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Anuário de Pesquisa GVPesquisa, [S.l.], nov.

2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/view/72796>  
Acesso em: 28 junho 2025.

FLEURY, A. C. C. FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 09 de junho de 2025. <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> Acesso em: 28 junho 2025.

GIL, A.C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Gerenciando pessoas: estratégias para melhorar a performance e obter resultados duradouros**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Disponível em:

[https://img.travessa.com.br/capitulo/SEXTANTE/GERENCIANDO\\_PESSOAS-9788543106465.pdf](https://img.travessa.com.br/capitulo/SEXTANTE/GERENCIANDO_PESSOAS-9788543106465.pdf) Acesso em: 16 jul. 2025.

GOLEMAN, Daniel. *Leadership that gets results*. Boston: **Harvard Business Review**, 2000. Disponível em:

[https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/\(51\)-leadership-that-gets-results.pdf](https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/(51)-leadership-that-gets-results.pdf)  
. Acesso em: 16 jul. 2025.

GODOY, Arilda Schmidt; D'AMELIO, Marcia. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações: um estudo com gestores de uma empresa de saneamento ambiental**. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621–639, dez. 2012. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400004>. Disponível em: Acesso em: 24 jul. 2025.

MIRANDA, L. F. DE *et al.* Skills for managing work from home scale (SMWFHS). **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 3, 2024.

<https://www.scielo.br/j/rap/a/QCb87WnQmc3Xwy5N79QZ4zP/?lang=pt> Acesso em: 16 jul. 2025.

NEALE, P. Empathy Is a Non-Negotiable Leadership Skill. Here's How to Practice It. **Harvard Business Review**, 2025. Disponível em:

<<https://hbr.org/2025/04/empathy-is-a-non-negotiable-leadership-skill-heres-how-to-practice-it>>. Acesso em: 17 de julho de 2025.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

SILVA, Carlos Antonio Cardoso da; FERRAZ, Fernando Toledo. Trabalho remoto: um estudo sobre competências para os líderes gerenciais remotos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 5, n. 8, p. 110-135, ago. 2023. ISSN 2448-0959. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-para-os-lideres> .Acesso em: 21 maio 2025.

SILVA, Leandro. Competências para os líderes nas organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S.l.], 13 jun. 2023. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-para-os-lideres>. Acesso em: 29 jun. 2025.

VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X.; LIU, C. *Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership*. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852316681446> Acesso em 22 jun. 2025

VERGARA, Sandra C.; SILVA, Beatriz S.; QUEIROZ, Maria I. L. **Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte**. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, Campinas, v. 39, p. 31–41, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/Y64Ks7tcPtqy4XFDPJ6Wp3J/> Acesso em: 22 jun. 2025

MINAYO, M. C. S. Apud METTZER. **Pesquisa qualitativa: o que é e como usá-la em seus trabalhos**. Metzzer, 3 de dez. 2017. Disponível em: <https://blog.metzzer.com/pesquisa-qualitativa>. Acesso em: 16 agosto de 2025.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES OPERACIONAIS DA EMPRESA ANALISADA.

#### Competências gerenciais e estilo de liderança aplicadas pelos gestores de serviços técnicos, numa empresa prestadora de internet em João Pessoa - Pb.

Marque o grau de concordância com cada afirmação abaixo, considerando a sua atuação na gestão da equipe técnica remotamente.

\* Indica uma pergunta obrigatória

#### Declaração de uso dos dados:

Declaro que os dados coletados serão utilizados exclusivamente para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sendo que os mesmos não serão utilizados para fins lucrativos ou comerciais, e que a confidencialidade dos dados será garantida, de acordo com as normas éticas da pesquisa. A identidade dos participantes não será divulgada em nenhuma etapa do estudo.

- Você autoriza a sua identificação e respostas para os fins descritos acima? \*

Sim, autorizo.

Não, não autorizo.

- Caso tenha respondido "Sim" à pergunta anterior, por gentileza, informe o seu nome.

Sua resposta \_\_\_\_\_

1- Planejo e organizo as rotinas da equipe técnica e estabeleço rotinas claras para o trabalho. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

2- Estabeleço rotinas claras, defino prazos e priorizo as atividades da equipe técnica para garantir a entrega eficiente dos serviços? \*

- 1- Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

3- Utilizo indicadores ou relatórios para acompanhamento de desempenho. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

4- Monitoro regularmente os cumprimentos dos prazos e metas definidas. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

5- Mantenho uma comunicação clara e assertiva com a equipe técnica. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

6 - Estimulo um ambiente de cooperação entre os membros da equipe e busco resolver conflitos de forma justa e construtiva. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

7- Dou feedbacks regulares sobre o desempenho técnico dos profissionais e reconheço os bons resultados alcançados pela equipe técnica. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

8 - Escuto com atenção as sugestões e dificuldades da equipe técnica, e eles se sentem seguros para expor erros e dificuldades antes e durante a execução do trabalho e confiando na sua liderança. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

9 - Dou suporte quando necessário a novos colaboradores durante o período de adaptação. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

10 - Tenho habilidade para adaptar as rotinas de trabalho às ferramentas digitais disponíveis, mantendo a produtividade da equipe mesmo em ambiente remoto. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

11- Utilizo com facilidade ferramentas digitais( chats e plataformas de gestão de \* tarefas) para coordenar as atividades da equipe remotamente.

- 1- Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

12 - Marque toda afirmativa que considera usada por você quando está atuando \* como gestor numa atividade remota:

- 1- Você, usa ferramentas digitais para distribuir tarefas.
- 2- Você, define objetivos e metas com prazos claros para execução do serviço técnico.
- 3- Você, monitora remotamente os prazos e metas de cada técnico.
- 4- Você busca dominar ferramentas que facilitem sua comunicação com a equipe técnica durante a execução do trabalho remoto( conhecimento - capacidade)
- 5- Você engaja a sua equipe quando está gerenciando uma atividade remota com eles. ( Motivação/capacidade- habilidade)
- 6- Você, consegue resolver conflitos de forma direta e justa, mesmo remotamente.
- 7- Nenhuma das opções acima.
- Outro: \_\_\_\_\_

- Caso tenha selecionado a opção "Outro" na pergunta anterior (12), por gentileza, especifique qual;

Sua resposta \_\_\_\_\_

13 - Marque a(s) alternativa(s) que considera existente no grupo que você trabalha: \*

- Sua equipe, Conhece as ferramentas digitais
- Sua equipe virtual aceita a autonomia quando estão executando suas atividades
- Sua equipe consegue trabalhar com equipes diversificadas
- Sua(s) equipes são habilidosos em comunicação assíncrona
- Sua(s) equipes são habilidosos em comunicação síncrona
- Sua(s) equipes sabem gerenciar tempo para cumprir prazos de entrega dos trabalhos
- Sua(s) equipe(s) tem empatia no local de trabalho
- Nenhuma das opções acima.
- Outros

- Caso tenha selecionado a opção "Outro" na pergunta anterior (13), por gentileza, especifique quais;

Sua resposta \_\_\_\_\_

14 - Marque as alternativas que você considera verdadeiras sobre sua atuação remota como gestor da equipe técnica: \*

- 1- Você mesmo sob pressão, busca tomar decisões com base em suas análises - (Atitude)
- 2- Você, durante a atividade remota adequa a sua comunicação de acordo como o perfil do colaborador( Habilidade)
- 3- Você, acredita ter habilidades/ competências suficientes para atuar remotamente coordenando a equipe remota
- 4- Você tem clareza sobre como definir metas, prazos e responsabilidades no ambiente remoto ( habilidade)
- 5- Você, faz uso adequado de sistemas e plataformas para coordenar o trabalho da equipe( conhecimento)

15 - Acredito que minhas competências de planejamento e organização contribuem diretamente para o bom desempenho da equipe, mesmo remotamente. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3 -Sem Opinião formada
- 4 -Concordo parcialmente
- 5 -Concordo totalmente

16 - Percebo que, ao identificar problemas que afetam o desempenho de um técnico, consigo compartilhar orientações e oferecer apoio de forma eficaz.

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente,
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

17- Percebo um melhor desempenho da equipe técnica quando me comunico de forma clara e assertiva, mesmo no contexto remoto. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5- Concordo totalmente

18 - Acredito que o uso das minhas habilidades digitais no acompanhamento e monitoramento das tarefas contribui positivamente para o desempenho da equipe remota. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

19 - Percebo que a empatia e o apoio emocional que ofereço à equipe remotamente impactam no rendimento individual. \*

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

20 - Percebo que, ao alinhar os meus conhecimentos, habilidades e atitudes como líderes, as metas são atingidas e consigo melhores resultados da minha equipe.

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo parcialmente
- 3-Sem Opinião formada
- 4-Concordo parcialmente
- 5-Concordo totalmente

21 - Sobre sua liderança, marque como você se define: \*

- É um líder que exige obediência imediata, focando em resultados e desempenho
- É eficaz em situações de crise ou quando a mudança precisa ser implementada rapidamente
- É eficaz para impulsionar a motivação e o comprometimento da equipe
- Foca em criar um ambiente de trabalho harmonioso e positivo.
- Constrói relacionamentos e fortalece a confiança na equipe
- Busca melhorar bem-estar da equipe, especialmente em momentos de mudança ou estresse
- Busca o consenso e a participação da equipe na tomada de decisões, promovendo um ambiente de colaboração e criatividade
- É eficaz para envolver a equipe em projetos e obter soluções inovadoras.
- Estabelece padrões de desempenho elevados
- Inspira a equipe a buscar a excelência.
- É eficaz para impulsionar o desempenho individual e coletivo da equipe.
- Foca no desenvolvimento individual e profissional da equipe.
- Oferece orientação e apoio para que cada membro possa alcançar o seu potencial máximo
- É eficaz para construir uma equipe altamente capacitada e engajada

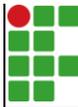
22- Qual o estilo de liderança melhor representa a sua forma de gestão? \*

- A sua liderança é aquela capaz de tomar todas as decisões para a sua equipe (Liderança Coercitiva - liderança coercitiva ou diretiva)
- A sua liderança é caracterizado por líderes que têm uma visão ampla e estratégica, sendo capazes de traçar um caminho de longo prazo para orientar sua equipe( Liderança Autoritária ou visionária )
- A sua liderança tem como prioridade os relacionamentos (Liderança Afiliativa )
- O seu estilo de liderança coloca forte ênfase no desempenho e na obtenção de resultados específicos( Liderança Pioneira )
- A sua liderança envolve um líder que orienta e incentiva os funcionários a se desenvolverem e se esforçarem para se tornarem melhores profissionais(Liderança de Treinamento)
- A sua liderança convida todos os membros da equipe a participar do processo de tomada de decisão.(Liderança Democrática )
- Outros

- Caso tenha selecionado a opção "Outros" na pergunta anterior (22), por gentileza, especifique quais;

Sua resposta

---

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega de TCC - 2025.1 - Noadia Silva Rodrigues Xavier

<b>Assunto:</b>	Entrega de TCC - 2025.1 - Noadia Silva Rodrigues Xavier
<b>Assinado por:</b>	Noadia Rodrigues
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Noadia Silva Rodrigues Xavier, DISCENTE (20202460096) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 23/08/2025 20:19:26.

Este documento foi armazenado no SUAP em 23/08/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1583874

Código de Autenticação: a57d4f7ef2

