UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA REMOTA:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA ENTRE 2015 E 2025

Rodrigo de Carvalho Lemos

Porto Alegre

2025

Rodrigo de Carvalho Lemos

LIDERANÇA REMOTA:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA ENTRE 2015 E 2025

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Profª. Dra. Christine da Silva Schröeder.

Porto Alegre

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitora: Profª . Márcia Cristina Bernardes Barbosa

Vice-Reitor: Prof. Pedro de Almeida Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chefe: Prof.ª Fernanda Maria Müller

Chefe Substituto: Prof. Guilherme Brandelli Bucco

CIP - Catalogação na Publicação

Lemos, Rodrigo de Carvalho
Liderança remota: uma revisão integrativa da literatura entre 2015 e 2025 / Rodrigo de Carvalho Lemos. -- 2025.
104 f.
Orientadora: Christine da Silva Schröeder.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2025.

1. Liderança. 2. Liderança remota. 3. E-liderança. 4. Trabalho remoto. I. Schröeder, Christine da Silva, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Rodrigo de Carvalho Lemos

LIDERANÇA REMOTA:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA ENTRE 2015 E 2025

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Profª Dra. Christine da Silva Schröeder.

Conceito final: ____

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.ª Dra. Christine da Silva Schröeder (UFRGS - Orientadora)

_____

Prof.ª Dra. Elaine Di Diego Antunes (UFRGS)

RESUMO

Este estudo apresenta uma revisão da literatura científica (2015–2025) contemplando 118 artigos sobre e-liderança em contextos remotos, identificando desafios, competências e práticas eficazes. A síntese por biênios mostra: (1) 2015–2017: consolidação conceitual da e-liderança como distinta da tradicional, com foco em comunicação digital, confiança e modelos multinível; (2) 2018–2020: evidências sobre e-competências (e-comunicação, e-gestão de mudanças, e-team building), gestão de paradoxos da virtualidade e, com a COVID-19, aceleração do teletrabalho, revelando oportunidades (produtividade/flexibilidade) e riscos (isolamento, sobrecarga); (3) 2021–2023: ênfase em bem-estar, segurança psicológica, fronteiras trabalho-vida e liderança compartilhada, com resultados heterogêneos no setor público; (4) 2024–2025: amadurecimento aplicado, com escalas de mensuração, diretrizes de políticas (ex.: direito à desconexão) e integração com Transformação Digital/IA, destacando a centralidade da comunicação digital do líder e da cultura de confiança. De forma transversal, práticas transformacionais, inclusivas e orientadas ao apoio relacional, aliadas à proficiência tecnológica e à comunicação clara, favorecem engajamento, confiança e desempenho. Por outro lado, incivilidade, microgestão e ambiguidade de papéis prejudicam resultados. Como principais desafios, há ausência de pistas não verbais, isolamento, sobrecarga e ambiguidade de papéis; as competências-chave incluem e-comunicação clara, construção de confiança, fluência tecnológica e liderança inclusiva/transformacional. Já as práticas eficazes são, principalmente,alinhar tecnologia à mensagem, check-ins e métricas por resultados, feedback/ reconhecimento e limites explícitos, e mecanismos via qualidade da comunicação, confiança e segurança psicológica.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Liderança remota. E-Liderança. Trabalho remoto.

ABSTRACT

This study presents a scientific literature review (2015–2025) with 118 articles on e-leadership in remote contexts, identifying challenges, competencies, and effective practices. The biennial synthesis shows: (1) 2015–2017: conceptual consolidation of e-leadership as distinct from traditional leadership, focusing on digital communication, trust, and multilevel models; (2) 2018–2020: evidence on e-competencies (e-communication, e-change management, e-team building), management of virtuality paradoxes, and—amid COVID-19—the acceleration of telework, revealing opportunities (productivity/flexibility) and risks (isolation, overload); (3) 2021–2023: emphasis on well-being, psychological safety, work–life boundaries, and shared leadership, with heterogeneous results in the public sector; (4) 2024–2025: applied maturation, with measurement scales, policy guidelines (e.g., right to disconnect), and integration with Digital Transformation/AI, highlighting the centrality of leaders' digital communication and a culture of trust. Transversally, transformational, inclusive, and relational-support practices—combined with technological proficiency and clear communication—foster engagement, trust, and performance. Conversely, incivility, micromanagement, and role ambiguity undermine outcomes. Key challenges include the absence of nonverbal cues, isolation, overload, and role ambiguity; key competencies include clear e-communication, trust-building, technological fluency, and inclusive/transformational leadership. Effective practices primarily involve aligning technology with the message, conducting check-ins and managing by results, providing continuous feedback/recognition and explicit boundaries, and leveraging mechanisms via communication quality, trust, and psychological safety.

KEYWORDS: Leadership. Remote leadership. E-leadership. Remote work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO……8
1.1 Objetivos ……10
1.1.1 Objetivo geral…….....10
1.1.2 Objetivos específicos…….....…….10

2 METODOLOGIA..... 11

3 RESULTADOS..... 19
3.1 Análise Descritiva dos Artigos…….....19
3.1.1 Artigos publicados entre 2015 e 2017.....19
3.1.2 Artigos publicados entre 2018 e 2020.....23
3.1.3 Artigos publicados entre 2021 e 2023.....32
3.1.4 Artigos publicados entre 2024 e 2025.....56
3.2 Principais desafios enfrentados por líderes e equipes em ambientes virtuais.....75
3.3 Sistematização das principais competências necessárias para o exercício da liderança remota.....81
3.4 Identificação das principais práticas de liderança consideradas eficazes no contexto remoto.....87

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 91

REFERÊNCIAS.....93

1 INTRODUÇÃO

A e-liderança descreve o processo de conduzir pessoas e organizações por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), tais como e-mail, videoconferência, chats e plataformas colaborativas. Contreras, Baykal e Abid (2020) afirmam que a e-liderança transforma o teletrabalho em uma oportunidade; para isso, a estrutura da organização deve ser menos hierárquica e o líder precisa desenvolver novas habilidades para estabelecer uma relação de confiança e preocupar-se genuinamente com o bem-estar dos funcionários. Embora o termo e-liderança tenha sido usado antes da pandemia, os autores mostram que, após a COVID-19, o teletrabalho passou a exigir que práticas de liderança fossem adaptadas para ambientes virtuais.

O teletrabalho consiste em exercer a atividade profissional de forma flexível, sem limitação de tempo, local ou tecnologia, e sua implementação bem-sucedida exige suporte tecnológico e organizacional mediante práticas de e-liderança (Contreras; Baykal & Abid, 2020). A pandemia acelerou essa transição, pois o distanciamento social e a prevenção sanitária tornaram o trabalho remoto obrigatório em diversos países. Milhões de trabalhadores migraram abruptamente para o *home office* e os líderes precisaram conduzir suas equipes em condições desconhecidas. Dessa forma, a crise expôs a necessidade de repensar o papel do líder: ele não é mais apenas um supervisor presencial, mas um facilitador que coordena pessoas à distância e utiliza ferramentas digitais para manter a coesão do grupo.

Nas empresas tradicionais, o líder exerce sua influência face a face. A comunicação ocorre "olho no olho", permitindo perceber pistas não verbais como expressões faciais e linguagem corporal e, assim, corrigir rumos imediatamente. Nesses contextos, há maior controle visual e proximidade física, fatores que reforçam a confiança de que a equipe está trabalhando. Entretanto, esse modelo depende de co-localização, o que limita a flexibilidade. A literatura pré-pandemia mostrava que muitas empresas relutavam em adotar o teletrabalho por temerem a perda de coesão e queda de desempenho (Arneiro, Di Petta & Coutinho, 2024).

Na e-liderança, a comunicação ocorre à distância por meio de ferramentas digitais, permitindo montar equipes globais e reduzir custos. Porém, a ausência de

convivência presencial dificulta o engajamento e a manutenção da cultura organizacional, pois líderes virtuais precisam compensar a falta de contatos informais com comunicação intencional e frequente. Apesar desses desafios, a e-liderança pode superar modelos tradicionais, desde que os líderes desenvolvam estratégias específicas para contornar a falta de contato físico (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

A pandemia evidenciou que habilidades antes secundárias tornaram-se vitais. Estudo qualitativo com gestores brasileiros revelou que líderes precisaram adaptar sua forma de liderar sem preparo prévio, investindo em comunicação ágil e transparente para manter a proximidade. As principais competências identificadas foram *soft skills* como comunicação, resiliência, flexibilidade, desenvolvimento de pessoas e garantia de condições de trabalho (Arneiro, Di Petta & Coutinho, 2024).

A comunicação torna-se o pilar da confiança em times remotos. Arneiro, Di Petta e Coutinho (2024) observam que líderes precisam se comunicar mais do que no presencial, utilizando diversos canais para evitar mal-entendidos. Estudos no setor público brasileiro indicam que a qualidade da comunicação está positivamente relacionada ao comprometimento das equipes virtuais e favorece estilos de liderança mais efetivos, como o transformacional (Paschoiotto, Sehnem & Cohen, 2023). Em tempos turbulentos, a comunicação transparente reduz a ansiedade da equipe e ajuda na adaptação às mudanças.

Sem supervisão direta, a confiança mútua torna-se central. Líderes devem definir objetivos claros e conceder autonomia, pois a inspeção visual não é possível. Contudo, quando falta confiança, muitos gestores deslizam para o microgerenciamento, mas a boa e-liderança equilibra controle por resultados e *empowerment* (Microsoft, 2022).

Além disso, evidências internacionais recentes reforçam o papel de comportamentos positivos do líder, como elogiar o desempenho individual, agradecer pessoalmente e encorajar. Caniels (2023) encontrou que esses comportamentos se associam a maior vigor dos colaboradores, e o efeito é ainda mais forte quando os empregados trabalham de casa.

Diante desse conjunto de transformações, torna-se evidente que a liderança em contextos remotos ainda é um campo em consolidação. A expansão acelerada do teletrabalho após a pandemia ampliou a complexidade do papel do líder, exigindo novas

competências. Embora a literatura recente ofereça avanços importantes, os estudos apresentam diferentes ênfases. Diante dessa diversidade teórica, torna-se necessário sistematizar o que já se sabe. Então, surge a seguinte questão de pesquisa:

Como a e-liderança tem sido abordada na literatura científica entre 2015 e 2025 e quais são os principais desafios, competências e práticas atribuídos aos líderes em ambientes remotos?

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender a adaptação da liderança ao cenário de trabalho remoto, realidade consolidada após a pandemia. Ao realizar uma revisão integrativa, este estudo busca reunir e interpretar criticamente os resultados de pesquisas recentes. Além de contribuir para a literatura acadêmica, esta investigação oferece subsídios práticos a gestores e organizações interessadas em fortalecer a atuação de líderes em equipes distribuídas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a produção científica recente sobre e-liderança, identificando os principais desafios, competências e práticas relacionados à liderança em contextos remotos.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Mapear a literatura científica produzida nos últimos dez anos (2015-2025) em sobre liderança remota, ou e-liderança;

b) Identificar os principais desafios enfrentados por líderes e equipes em ambientes virtuais/remotos;

c) Sistematizar as principais competências (em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o exercício da liderança remota;

d) Identificar as principais práticas de liderança consideradas eficazes no contexto remoto.

2 METODOLOGIA

O método utilizado nesta análise foi o da revisão integrativa da literatura. Este tipo de revisão tem por objetivo fazer uma síntese do estado de conhecimento acerca de um assunto, considerando critérios de inclusão e exclusão de estudos, e se possível apontando lacunas a serem exploradas em estudos futuros. Como se tornaria inviável um pesquisador ler e analisar criticamente toda a literatura sobre um determinado assunto globalmente, a revisão, através de critérios de inclusão e exclusão, considera apenas uma parte dos estudos válida para a realização da análise (Mendes, Silveira, Galvão, 2008).

Ainda que com estas limitações, o rigor metodológico deve estar sempre presente, devendo partir de uma questão clara, perpassando uma matriz conceitual inicial que defina conceitos que identificam palavras-chave para a busca e, em seguida, são adotadas estratégias de análise, síntese e apresentação dos resultados, suas limitações e conclusões, considerando transparência, validade e autenticidade (Soares *et al.* 2014).

Foi contemplado, no presente estudo, o período de publicação de 2015 (inclusive) a 2025 (inclusive). Optou-se por realizar as buscas no Portal de Periódicos CAPES (https://www.periodicos.capes.gov.br/) , na base Spell (https://www.spell.org.br/) e na base Scielo (https://www.scielo.org/pt-br/).

A busca foi realizada entre os dias 10 de agosto e 30 de setembro, a partir dos descritores: "e-leadership" OR "virtual leadership" OR "digital leadership" OR "remote leadership" OR "liderança virtual" OR "liderança digital" OR "liderança remota" OR eleadership) AND ("remote work" OR telework OR "virtual teams" OR teletrabalho OR "trabalho remoto" OR híbrido OR "modelo híbrido" OR "equipes virtuais" OR "times virtuais").

Em uma segunda etapa, foi feita uma nova busca usando os descritores: "e-liderança" OR "liderança virtual" OR "liderança digital" OR "liderança remota" OR "liderança à distância" OR "chefia virtual" OR "chefia remota" OR "gestão remota" OR "gestão virtual") AND (teletrabalho OR "trabalho remoto" OR "trabalho a distância" OR "home office" OR híbrido OR "modelo híbrido" OR "equipes virtuais" OR "equipes remotas" OR "times virtuais" OR "times remotos" OR "equipes distribuídas").

Após a busca, o estudo considerou como literatura científica principalmente artigos publicados em periódicos científicos, ou seja, produções que passaram por *peer review* (avaliação por pares), e alguns editoriais e artigos convidados publicados em periódicos, mas excluindo da busca, além dos artigos que nitidamente não se relacionavam com o tema no seu título e na leitura do resumo, as versões repetidas de um mesmo artigo; os artigos que não eram *open access* (e que por isto não se pode consultá-los); trabalhos publicados em eventos; e produções não-acadêmicas como manuais e relatórios de consultoria que eventualmente apareceram nas bases consultadas. Com relação a teses e dissertações que apareceram nas buscas, foi encontrada uma dissertação sobre o tema, de autoria de Vieira (2024) e que, por este motivo, foi inclusa na análise.

Após a localização e seleção dos artigos que de fato seriam considerados (Quadro 1), a análise orientou-se por parte da técnica de análise de conteúdo (inspirada em Bardin, 1977), realizando os seguintes passos:

a) para cada artigo selecionado, foi realizada uma leitura flutuante, partindo-se de seus resumos e seguindo-se para uma leitura geral do artigo;

b) após, o pesquisador sintetizou em um parágrafo, para cada artigo: sua autoria; sobre se o artigo era teórico ou teórico-empírico; os conceitos principais abordados pelo artigo; e o recorte relacionado com liderança remota mais diretamente. Esta análise descritiva dos artigos aparece no capítulo “Resultados” organizada em ordem cronológica: artigos publicados entre 2015 e 2017; artigos publicados entre 2018 e 2020; artigos publicados entre 2021 e 2023; e artigos publicados entre 2024 e 2025;

c) feita esta análise descritiva, atendendo ao primeiro objetivo específico do estudo (“mapear a literatura científica produzida nos últimos dez anos (2015-2025) em periódicos científicos sobre liderança remota, ou e-liderança”), foram feitas sistematizações que atendessem aos objetivos específicos “b” a “d” do presente estudo, considerando os objetivos como categorias “a priori”. São estas as sistematizações: principais desafios enfrentados por líderes e equipes em ambientes virtuais; sistematização das principais competências necessárias para o exercício da liderança remota; e identificação das principais práticas de liderança consideradas eficazes no contexto remoto.

Por questões de tempo e escopo, análises bibliométricas mais densas referentes a periódico, local/país de publicação, afiliação institucional dos autores, estratificação por método (ex.: entrevistas) ou por contexto (ex.: setor de serviços), sugerindo-se que possam ser melhor exploradas em revisões futuras.

O Quadro 1 com a lista dos artigos selecionados é apresentado a seguir. Eles estão listados em ordem cronológica crescente por título e autor(es), e destacados em cores representando os períodos 2015-2017, 2018-2020, 2021-2023 e 2024-2025, bem como apresentando o quantitativo de artigos publicados por ano, totalizando 117 (cento e dezessete) artigos e uma dissertação analisados, totalizando 118 títulos.

As referências completas encontram-se no capítulo “Referências”.

Quadro 1 – Artigos selecionados para a análise

Título	Ano	Quantidade artigos/ano	Quantidade total artigos no período
Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? (Garcia, 2015)	2015	1	8
Physician leadership in e-health? A systematic literature review (Keijser *et al*., 2016)	2016	2	
Virtual leadership at distance education teams (Kuscu & Arslan, 2016)	2016		
Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory (Van Wart *et al.,* 2017)	2017	5	
Leadership in virtual teams: A multilevel perspective (Liao, 2017)	2017		
Leading a Virtual Team (Kligler, 2017)	2017		
Using E-Leadership as a Strategic Tool in Enhancing Organizational Commitment of Virtual Teams in Foreign Commercial Banks in North West Bank -Palestine (Iriqat & Khalaf, 2017)	2017		
Do Príncipe ao Príncipe Digital: transformações nas estruturas de poder, liderança e hegemonia (Bittencourt, 2017)	2017		
Virtual Leadership: A Review Paper (Mehtab *et al*., 2018)	2018	6	17
Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations (Maduka, 2018)	2018		
Atributo de Liderança e de Suporte Organizacional: Gestão de Projetos da AIESEC do Brasil (França *et al.,* 2018)	2018		
Keeping it light: Introducing a model of levity at work (Walker & Harvey, 2018)	2018		
Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel das emoções positivas (Pessoa *et al*., 2018)	2018		
Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens (Purvanova & Kenda, 2018)	2018		
How to lead with digital media effectively? A literature-based analysis of media in a E-leadership context (Kraft, 2019)	2019	3	
Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership (Van Wart, 2019)	2019		
Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance (Alfehaid & Mohamed, 2019)	2019		
A future of digital leadership that is behavioural by design (Patel, 2020)	2020	8	
Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams (Reyes, Luna & Salas, 2020)	2020		
E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go (Contreras, Bsykal & Abid, 2020)	2020		
e-Leadership: A Bibliometric Analysis (Garcia, 2020)	2020		
Individuals matter, but the situation's the thing: The case for a habitual situational lens in leadership and organizational decision-making (Weber, 2020)	2020		
Locked-down digital work (Richter, 2020)	2020		
Organizações policiais frente à pandemia: sensemaking, liderança e discricionariedade (Matarazzo, Fernandes e Alcadipani, 2020)	2020		
Preparing Business Students for a Distributed Workforce and Global Business Environment: Gaining Virtual Leadership Skills in an Authentic Context (Loucks & Ozogul, 2020)	2020		

A Pedagogy to Develop Effective Virtual Teams (Angelo & McCarthy, 2021)	2021	22	
A Tale of Two Teams: Next Generation Strategies for Increasing the Effectiveness of Global Virtual Teams (Gibson & Grushina, 2021)	2021		
Activity awareness, social presence, and motivation in distributed virtual teams (Haines, 2021)	2021		
Building Resilient Virtual Teams (Kirkman & Stoverink, 2021)	2021		
Developing team trust: Leader insights for virtual settings (Dinh *et al*., 2021)	2021		
Getting to know you: The importance of familiarity in virtual teams (Maynard & Gilson, 2021)	2021		
Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization (El Yousfi, Anand & Dalmasso, 2021)	2021		
Inclusion in global virtual teams: Exploring non-spatial proximity and knowledge sharing on innovation (Hung et al., 2021)	2021		
Introduction to the Special Issue on Virtual Teams (Gilson, O'Neill & Costa, 2021)	2021		
Leadership on and off the Dance Floor: “Six Levels of Connection” Framework (Bayraktar, 2021)	2021		
Managing Virtual Sales Teams: Challenges and Evidence-Based Recommendations (Rapp & Rapp, 2021)	2021		
Mapeamento dos métodos quantitativos empregados na pesquisa sobre e-liderança em periódicos internacionais de alto impacto (Paschoiotto, Soares & Lima, 2021)	2021		
Perceived Efficacy of Virtual Leadership in the Crisis of the COVID-19 Pandemic (Bizilj, Boštjančič e Sočan, 2021)	2021		
Putting the “TEAM” back into virtual teams (Gilson *et al.,* 2021)	2021		
Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19 (Chamakiotis, Panteli & Davison, 2021)	2021		
The Geography of Trust: Building Trust in Global Teams (Javidan & Zaheer, 2021)	2021		
The Good, the Bad and the Blend: The Strategic Role of the “Middle Leadership” in Work-Family/Life Dynamics during Remote Working (Spagnoli *et al*., 2021)	2021		
The e-leadership linking inter-organisational collaboration and ambidextrous innovation (Ben Sedrine Doghri, Chemli Horchani e Mouelhi (2021)	2021		
O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19 (Araújo & Luab, 2021)	2021		
Os desafios de uma liderança digital (Figueiredo, 2021)	2021		
Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and Management (Gentilin & Madrigal, 2021)	2021		
When do good communication models fail in global virtual teams? (Jarvenpaa & Keating, 2021)	2021		
Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees’ work role performance under remote work (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022)	2022	17	
Enhancing virtual team performance via high-quality interpersonal relationships: effects of authentic leadership (Zhang, Zhao & Yu, 2022)	2022		
Dealing with a New Normal “E-leadership”: A Study Using Bibliometric Analysis and Content Analysis (Aggarwal & Kumar, 2022)	2022		
e-Leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space (Tahirkheli, 2022)	2022		
Experiences of Relatedness during Enforced Remote Work among Employees in Higher Education (Tapani et al., 2022)	2022		
Factors affecting Virtual Team Performance: A Theoretical Integration (Weerawardane & Jayawardana, 2022)	2022		
How to create psychological safety in virtual teams (Lechner & Mortlock, 2022)	2022		
Impact of leadership and e-competencies on employees wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence (Chaudhary *et al.,* 2022)	2022		

Individualização e trabalho no contexto da pandemia de COVID-19 (Ianni *et al*., 2022)	2022		
Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds (Mitchell & Brewer, 2022)	2022		
Os desafios da gestão remota em tempo de pandemia (Santos *et al.,* 2022)	2022		
Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development (Han & Hazard, 2022)	2022		
The Development and Evolution of Digital Leadership: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study (Karakose *et al.,* 2022)	2022		
Trabalhar de casa na pandemia: sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos	2022		
Transactional memory systems in virtual teams: Communication antecedents and the impact of TMS components on creative processes and outcomes	2022		
Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review	2022		
Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19	2022		
Assessing Teleworkforce and Electronic Leadership Favorable for an Online Workforce Sustainability Framework by Using PLS SEM	2023	14	**53**
Com quantos capitais se faz um ceo influenciador? Capital social, influência digital e liderança organizacional	2023		
Driving sustained work engagement: moderating role of leadership and organizational support for remote work	2023		
E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership (Ahuja *et al*.,2023)	2023		
E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes (Paschoiotto, Sehnem & Cohen, 2023)	2023		
Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework (Santiago-Torner, 2023)	2023		
How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor (Caniëls, 2023)	2023		
Improving employee outcomes in the remote working context: a time-lagged study on digital-oriented training, work-to-family conflict and empowering leadership (Pham, 2023)	2023		
Líderes Tecno-orquestradores em um mundo altamente interconectado (Begeç, & Akyuz, 2023)	2023		
O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Compartilhamento de Conhecimento (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023)	2023		
The Effects of Leader Self-Sacrifice in Virtual Teams on Prosocial Behavior: The Mediational Role of Team Identification and Self-Efficacy (Ruggieri *et al.,* 2023)	2023		
The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy (Alkhayyal & Bajaba, 2024)	2023		
The influence of e-leadership on products and services quality and organizational performance during black swan event (Fiałkowska-Filipek, Sałamacha & Tworek, 2023)	2023		
The salience of remote leadership: implications for follower self-control and work-life balance (Walsh *et al*., 2024)	2023		
Teletrabalho e os novos desafios da liderança nas organizações públicas (Gervásio & Cova, 2024)	2024	37	
“Distant but close”: Leadership behaviours, psychological distance, employee coping and effectiveness in remote work contexts (Marstand, Epitropaki & Kapoutsis, 2024)	2024		
“That was one of my most difficult and biggest challenges”: experiences, preconditions and preventive measures of health-oriented leadership in virtual teams – A qualitative study with virtual leaders (Efimov *et al*., 2024)	2024		
“The magic triangle between bed, office, couch”: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic (Rohwer *et al*., 2024)	2024		
Adopting active or passive leadership in project-based organizations? The role of inclusive leadership in remote work environment (Ding, Ren & Lin, 2024)	2024		
Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders (Tursunbayeva, & Chalutz-Ben Gal, 2024)	2024		

Are undergraduate students prepared to lead in virtual environments? An examination of students' preparedness for future leadership roles (Al-Fattal, Lundbohm & Walker Ii, 2024)	2024		
Building trust in the UK's remote work landscape: overcoming challenges and nurturing leadership? (Vander, 2024)	2024		
Descrição e caracterização dos estudos sobre teletrabalho no Brasil (Guedes, De Pietri & Andrade, 2024)	2024		
Desafios da liderança de equipes remotas durante a pandemia da COVID-19 (Arneiro, Di Petta & Coutinho, 2024)	2024		
Desafios e conexões nas dinâmicas organizacionais contemporâneas (Irigaray & Stocker, 2024)	2024		
Developing Virtual Leadership in Digital Technology E-commerce (Hasnor, 2024)	2024		
Digital leadership within large South Korean firms (Jang *et al.,* 2024)	2024		
Digital Leadership: Much Ado about Nothing? (Diniz, Carvalho Neto & Sant'Anna, 2024)	2024		
Effect of E-leadership on employees' outcomes in the higher education sector during COVID-19 and beyond: A case study from Vietnam (Maheshwari, 2024)	2024		
E-leadership in nursing – a systematic review (Numanovic *et al.,* 2024)	2024		
Employee Well-Being and the Remote Leader: A Systematic Literature Review (Schmitt, 2024)	2024		
Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC) (Miranda *et al*., 2024)	2024		
Examining the Virtual Leadership of Leaders in Higher Education During the COVID-19 Pandemic: A Case Study (Guzar & Bianchi-Laubsch, 2024)	2024		
Interplay of paradoxical virtual leadership and psychological contract violation – impact on organizational citizenship behavior (Joshy, Mohandas &Verma, 2024)	2024		
Main Challenges of E-Leadership in Municipal Administrations in the Post-Pandemic Context	2024		**39**
Managing a ChatGPT-empowered workforce: Understanding its affordances and side effects (Retkowsky, Hafermalz & Huysman, 2024)	2024		
Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation	2024		
Percepção de Suporte e Habilidades para Teletrabalho Compulsório de Servidores Públicos	2024		
Perspective of leadership 4.0 in the era of fourth industrial revolution: A comprehensive view	2024		
Práticas de liderança do enfermeiro durante a pandemia de Covid-19	2024		
Segurança Psicológica no Trabalho Remoto: Fatores Influenciadores para Profissionais de TI	2024		
Superando barreiras virtuais: o papel da liderança digital na confiança e identificação organizacional (Vieira, 2024)	2024		
Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19 (Bridi, Tropia & Vazquez, 2024)	2024		
The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice (McCarthy, Sammon, Alhassan, 2024)	2024		
The impact mechanism of telework on job performance: a cross-level moderation model of digital leadership (Liao, Li & Liu, 2024)	2024		
Trabalho remoto e direito: mapeando a produção normativa em pandemia (Grillo & Soares, 2024)	2024		
Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills (Brocoli, Gastaldi & Corso, 2024)	2024		
Transformative leadership competencies for organizational digital transformation (Schiuma, 2024)	2024		
Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence (Madanchian *et al*., 2024)	2024		
Unraveling Endogeneity: A Systematic Review of Methodologies in Digital Leadership and Remote Work Research (Asfahani, Dahlan & Alnajem, 2024)	2024		

Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks (Pereira, 2024)	2024		
Navigating Digital Leadership: Unraveling the Dynamics of Remote Work Environments (Asfahani, 2025)	2025	2	
Quem dita os limites no trabalho remoto? Investigando a influência das relações LMX nas dinâmicas trabalho-não trabalho (Saraiva, Furtado & Sobral, 2025)	2025		
Total de artigos analisados (sendo 117 artigos e uma dissertação)			118

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3 RESULTADOS

3.1 Análise Descritiva dos Artigos

A análise descritiva completa dos artigos selecionados para esta revisão integrativa encontra-se detalhada neste capítulo.

As sínteses aqui expostas são concentradas em ordem cronológica dos mais antigos aos mais recentes, agrupadas a cada dois anos, de forma que se possa acompanhar os aspectos principais que figuraram em torno do tema em cada período.

3.1.1 Artigos publicados entre 2015 e 2017

O período consolida a e-liderança como fenômeno distinto da liderança tradicional e avança em modelos conceituais. Foram analisados 08 (oito) artigos referentes a este período. Predominam: (a) frameworks multinível que explicam como comportamentos orientados à tarefa e ao relacionamento influenciam eficácia via mediações como confiança e colaboração virtual; (b) a centralidade da comunicação digital, da construção de confiança e da competência tecnológica; e (c) a ideia do líder como agente ativo na adoção de TICs e na gestão de mudanças. A literatura didático-educacional e de e-health destaca o papel do “tutor/líder virtual” como mediador de aprendizagem/serviços, apontando lacunas de pesquisa e de definição de papéis profissionais (especialmente médicos em e-saúde).

Há forte foco nos desafios relacionais da virtualidade: ausência de pistas não verbais, risco de isolamento, mal-entendidos assíncronos e necessidade de regras explícitas (uso de mídias ricas para conteúdos emocionais, releitura empática de e-mails e encontros presenciais periódicos). Conceitos sociopolíticos (como o “Príncipe Digital”) aparecem para explicar liderança distribuída em redes, indicando pluralidade e alternância de lideranças em ecossistemas mediados por plataformas.

Garcia (2015) analisou a E-Liderança como um paradigma de liderança emergente e sua importância para a qualidade da educação virtual. A E-Liderança é

definida como um processo de influência social mediado por tecnologia da informação (AIT) que busca produzir mudanças em atitudes, sentimentos e desempenho. O estudo enfatiza que a chave para o sucesso do aprendizado a distância é o tutor virtual, que atua como mediador entre professor-aluno e conteúdo-aprendizado. O líder virtual deve possuir conhecimento extenso em educação a distância, experiência em design e gestão de programas, e uma visão ampla do futuro do setor. Estratégias de E-Liderança incluem desenvolver confiança e empatia (e-trust), habilidades de comunicação digital (e-communication) e utilizar a visão (e-visioning) para gerenciar equipes virtuais. O ponto fundamental é que a E-Liderança busca conectar pessoas, e não apenas tecnologia.

Kuscu e Arslan (2016) realizaram um estudo qualitativo com entrevistas para examinar a percepção de liderança virtual em equipes de educação a distância. O estudo revelou que a percepção de quem é o líder virtual varia de acordo com a posição: para os acadêmicos, é qualquer um influente na equipe; para a equipe técnica, é o gerente; e para os estudantes, é o instrutor/professor. A característica mais importante identificada para o líder virtual é a habilidade de comunicação. As características comuns de liderança virtual listadas pelos três grupos incluem habilidades de comunicação, capacidade de motivar e competência tecnológica. O líder virtual tem o dever de motivar a equipe para objetivos comuns, organizar o time, e é crucial que ele estabeleça um ambiente de confiança.

Keijser *et al.* (2016) conduziram uma revisão sistemática para examinar os papéis de liderança dos médicos em equipes virtuais (VTs) que prestam serviços de e-saúde (e-health), com o objetivo de entender a eficácia da "liderança eletrônica médica" (PeL). O estudo não identificou nenhum estudo empírico, teórico ou conceitual focado especificamente no PeL em trabalho virtual de saúde. No entanto, a síntese de 44 artigos revelou seis domínios para futuras investigações, incluindo recursos, processos de tarefas, processos socioemocionais, liderança em VTs, relação virtual médico-paciente e gestão de mudanças. O estudo destaca que a ausência de papéis claramente definidos para os médicos em iniciativas de e-saúde levanta a questão se eles estão suficientemente envolvidos no design e implementação dessas aplicações. A colaboração em VTs de saúde assemelha-se a equipes em rede e exige habilidades de liderança que suportem as constantes mudanças na complexidade das tarefas e na

colaboração. A proposta de que a implantação de liderança médica eficaz pode melhorar a e-saúde necessita de escrutínio empírico urgente.

Liao (2017) propõe um modelo conceitual multinível para analisar o funcionamento da liderança em equipes virtuais (VTs), um desafio central para as organizações. O modelo foca em comportamentos do líder orientados para a tarefa e para o relacionamento, atuando nos níveis de equipe e individual. No nível de equipe, o líder influencia a eficácia da equipe por meio de mediadores como colaboração virtual, modelos mentais compartilhados, confiança, conflito em equipe virtual e liderança compartilhada. No nível individual, o líder afeta a eficácia individual por meio de relacionamentos de troca líder-membro (LMX), afeto, cognição e motivação. O modelo postula relações cross-level, onde processos de equipe influenciam o indivíduo. As condições de contorno como a complexidade da tarefa e a interdependência da tarefa modulam os efeitos dos comportamentos do líder, e a alta virtualidade exige uma liderança mais forte.

Iriqat e Khalaf (2017) investigaram o impacto do uso da E-Liderança como ferramenta estratégica no aumento do Comprometimento Organizacional (OC) de equipes virtuais em bancos comerciais estrangeiros na Palestina. A E-Liderança é um novo paradigma que atinge os objetivos da liderança tradicional utilizando a tecnologia da informação e comunicação (TIC). O estudo examinou a E-Liderança por meio de seis dimensões (6 Es): Envision, Engage, Energize, Empower, Execute e Elastic. Os resultados demonstraram que o conceito de E-Liderança é utilizado em alto nível pelos bancos estudados e que as equipes virtuais exibem um alto grau de Comprometimento Organizacional. A conclusão principal é que existe um impacto positivo e significativo da E-Liderança e de suas seis dimensões no Comprometimento Organizacional das equipes virtuais.

Van Wart *et al.* (2017) propuseram um framework para conectar a literatura de adoção de TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) à teoria da E-Liderança. A definição de E-Liderança foi expandida para incluir a habilidade de selecionar e usar TICs de forma eficaz para propósitos pessoais e organizacionais. Líderes desempenham um papel crucial, não apenas como usuários de TICs (e-skills), mas como tomadores de decisão e promotores da implementação de sistemas complexos (ERPs). O modelo

adapta o Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), transformando fatores passivos (como influência social e expectativa de esforço) em elementos proativos da liderança (como consciência ativa, qualidade da avaliação e disposição para o esforço). Para adoções em toda a empresa, o fator "condições facilitadoras" é substituído por "competências de gestão de mudanças".

Kligler (2017) discutiu o desafio de liderar uma equipe virtual a partir da perspectiva da Liderança Integrativa (baseada em relacionamentos e mindfulness). O trabalho virtual oferece benefícios como flexibilidade, atração de talentos e suporte ao bem-estar do staff. Contudo, os desafios são notáveis em um modelo baseado em relacionamento: a dificuldade em construir confiança devido à falta de pistas não verbais (expressões, linguagem corporal) ; o risco de membros se sentirem "fora do circuito" e isolados ; a responsabilidade (é mais difícil monitorar a atividade); e os mal-entendidos gerados por e-mails. O líder deve definir regras básicas: usar o telefone (mídia mais rica) para comunicações com conteúdo emocional; modelar a releitura de e-mails da perspectiva do receptor ; e realizar reuniões presenciais regulares (mesmo que curtas) para reconstruir a confiança e o capital social.

Bittencourt (2017) propõe o conceito de Príncipe Digital como uma reformulação das teorias de Maquiavel (o Príncipe Monarca), Gramsci (o Moderno Príncipe) e Ianni (o Príncipe Eletrônico), adaptado à era das redes digitais. A pesquisa utilizou a Grounded Theory e um estudo de campo para analisar as configurações de poder, liderança e hegemonia. O Príncipe Digital não é um indivíduo ou uma instituição única, mas sim a confluência de três categorias principais: a Multidão de Anônimos (singularidades reunidas no espaço digital), os Líderes de Opinião (mediadores do diálogo na rede, como jornalistas e "Laços Fortes"), e as Comunidades Virtuais Organizadas (grupos que geram mobilização, como Movimentos Sociais e hackers). A interação dessas categorias via internet e redes sociais gera a Mobilização Social, descrita como um ato de comunicação eficiente que pode levar à ação virtual ou real. Em contraposição à hegemonia centralizada dos modelos anteriores, o Príncipe Digital é caracterizado pela Pluralidade Sincronizada, na qual o poder emana de diversas fontes. Além disso, há a Alternância de Lideranças, onde o tema e o propósito se colocam acima da imagem de um único líder, que muda a todo momento. Os Poderes Políticos e Econômicos Institucionalizados

(governos e grandes empresas) continuam atuando, mas perderam a supremacia e agora competem com as demais categorias, chegando a balizar o comportamento dos indivíduos por meio de algoritmos. O conteúdo produzido é classificado como dinâmico e difuso. O modelo conclui que o Príncipe Digital é uma figura ambivalente: libertária e opressora, hegemônica e plural, que reflete a sociedade interconectada pelas redes.

3.1.2 Artigos publicados entre 2018 e 2020

. Foram analisados 17 (dezessete) artigos referentes a este período. A produção deste período aprofunda evidências empíricas sobre competências e mecanismos da e-liderança: e-comunicação, e-gestão de mudanças, e-team building, e-trustworthiness e fluência tecnológica. Ganha tração a visão paradoxal da virtualidade, posicionando o líder eficaz como “sinérgico”, capaz de equilibrar demandas opostas (controle e autonomia; monitoramento e inspiração). Estudos de mediação mostram que estilos transformacionais operam via comportamentos de suporte e qualidade da comunicação, impulsionando eficácia e comprometimento. Em paralelo, revisões destacam que e-liderança não é mera extensão da tradicional e que confiança, padrões claros e coesão continuam sendo “variáveis-motor”.

A pandemia acelera discussões sobre teletrabalho, expondo oportunidades (produtividade, flexibilidade, bem-estar) e riscos (isolamento, conflito trabalho-família, sobrecarga informacional). Surge um gap entre a importância percebida e o uso efetivo de mídias ricas (vídeo, chats), enquanto redes sociais emergem como instrumentos de liderança e coesão. Aproximações de ciência comportamental e “lentes situacionais” deslocam o foco do traço para o desenho do contexto (arquitetura de escolhas, incentivos). Leveza no trabalho, cultura digital e liderança inclusiva/intencional aparecem como antídotos a estressores, e setores específicos (polícia, educação) pedem coordenação sistêmica e dispositivos de sensemaking.

Pessoa *et al.* (2018) objetivaram analisar o papel mediador dos comportamentos de suporte na relação entre a liderança transformacional e quatro critérios da eficácia da equipe: desempenho, viabilidade, qualidade da experiência grupal e processos de

melhoria. Foi conduzido um estudo empírico com 653 participantes de 117 equipes de diferentes setores. Os resultados mostraram um efeito direto positivo da liderança transformacional nos comportamentos de suporte e dos comportamentos de suporte na eficácia da equipe. O estudo identificou um efeito mediador total dos comportamentos de suporte na relação entre a liderança transformacional e todos os quatro critérios de eficácia. Os autores concluíram que a adoção de um estilo transformacional pelo líder é uma vantagem para o desenvolvimento de comportamentos de suporte no seio da equipe, potencializando a eficácia grupal.

Maduka *et al.* (2018) identificaram e analisaram as competências essenciais para a liderança eficaz de equipes virtuais (VTLs), usando um estudo de caso em uma organização de manufatura. A pesquisa confirmou que, devido à dispersão geográfica e à dependência de TIC, a VTL exige um conjunto de habilidades único, diferente da liderança tradicional. As competências identificadas incluem: capacidade de construir confiança (altruísta, desempenho e afetiva), orientação e integração de equipe, comunicação eficaz (apesar da ausência de comunicação não verbal), características pessoais (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência), direcionamento de metas e capacidade de fornecer feedback constante. O estudo avaliou dois líderes e concluiu que ambos careciam de competências necessárias para alta performance em equipes virtuais, indicando a importância de se considerar líderes com traços transformacionais na seleção de VTLs para garantir o sucesso organizacional e de projetos.

Walker e Harvey (2018) introduzem um modelo para o conceito de Leveza no Trabalho (Levity at Work), definindo-a como uma dinâmica interpessoal (e não uma característica individual ou ambiental) que é edificante e/ou prazerosa e livre de tensão e ansiedade. A leveza é o "cimento que une os trabalhadores" ao elevar o humor e evitar a seriedade do trabalho , sendo um fator de vantagem competitiva. Manifesta-se em três facetas primárias: 1. Flutuação (Buoyancy): uma interação orgânica e com esforço mínimo, interpondo momentos leves no dia de trabalho; 2. Diversão (Amusement): interações prazerosas que incorporam trocas lúdicas e humor (ex: Southwest Airlines) , excluindo comunicações depreciativas ou divisivas; 3. Edificação (Edification): interações psicologicamente edificantes que celebram conquistas ou corrigem comportamentos de maneira construtiva. A leveza é facilitada por diferenças individuais (ex: senso de humor,

otimismo, resiliência) e características organizacionais (políticas que facilitam a autenticidade e diversidade, práticas que constroem confiança na liderança e programas que incentivam conexões pessoais). Os resultados esperados são "ganha-ganha", beneficiando o bem-estar do empregado (atitudes positivas, alívio do estresse) e a eficácia organizacional (engajamento, coesão da equipe, redução de turnover).

Van Wart, Roman, Wang e Liu (2019) abordaram a ausência de uma definição operacional de e-liderança na literatura, que se tornou crítica com o aumento do trabalho mediado por tecnologia. Eles propuseram uma definição mais concreta: "E-liderança é o uso e a combinação eficazes de métodos de comunicação eletrônicos e tradicionais. Implica uma a consciência das atuais TICs, adoção seletiva de novas TICs para si e para a organização, e competência técnica no uso dessas TICs selecionadas.". Por meio de um estudo de caso exploratório no contexto de e-ensino, eles identificaram 15 elementos problemáticos que foram agrupados em seis e-competências essenciais para a e-liderança bem-sucedida: e-comunicação, e-habilidades sociais, e-habilidades de construção de equipe, e-gestão de mudanças, e-habilidades tecnológicas e e-confiabilidade (e-trustworthiness). O artigo sugere que a e-liderança bem-sucedida exige que os líderes não apenas usem as TICs, mas que as integrem de forma competente com métodos tradicionais, mantendo o foco em aspectos sociais e de confiança para o sucesso organizacional.

Purvanova e Kenda (2018) conceituaram a liderança virtual sob a lente da teoria do paradoxo, argumentando que a virtualidade é um paradoxo por si só e que a função central da liderança virtual é gerenciar e sinergizar suas tensões. O artigo identificou três grandes paradoxos da virtualidade (Dependência Tecnológica, Dispersão Geográfica e Capital Humano), cada um contendo tensões opostas, como isolamento versus flexibilidade. Os autores propuseram um modelo de Liderança Virtual Paradoxal com três estilos: Synergistic (sinérgico), que adota uma mentalidade "tanto-e" (both-and), integrando forças divergentes para alavancar o poder do paradoxo; Selective (seletivo), que usa uma mentalidade "ou-ou" (either-or), focando em apenas um polo (desafio ou oportunidade), falhando em equilibrar; e Stagnant (estagnado), que adota uma mentalidade de evitação. O líder sinérgico, mais eficaz, é aquele que combina comportamentos variados e até opostos – como monitorar a produtividade e inspirar

desempenho – para construir pontes entre as demandas concorrentes, demonstrando que a chave para a liderança virtual está no equilíbrio.

França *et al.* (2018) realizaram um estudo quantitativo para identificar atributos importantes da liderança de equipe e do suporte organizacional para o sucesso de projetos na AIESEC no Brasil. O estudo, baseado em 103 respostas de membros de 99 equipes de projeto, concluiu que a liderança de equipe e o suporte organizacional influenciam positivamente o sucesso dos projetos. A liderança de equipe foi percebida como presente e bem trabalhada no líder direto e nas ações da equipe. O suporte organizacional também foi identificado como positivo, mas com necessidade de evolução do modelo de capacitação. Em contraste com a liderança de equipe, o suporte organizacional obteve resultados menos favoráveis na percepção dos membros.

Mehtab et al. (2018) conduziram uma revisão da literatura para introduzir a liderança virtual, explorando as vantagens do ambiente de trabalho virtual, seus desafios e as recomendações para líderes de equipes virtuais. A liderança virtual é essencial para o sucesso das equipes geograficamente dispersas e dependentes de tecnologia, não sendo uma mera extensão da liderança tradicional. Um desafio central é a dificuldade em controlar diretamente as atividades dos membros, exigindo que o líder delegue funções e desenvolva confiança (trust building) de forma rápida. O líder virtual desempenha três papéis básicos: elo de ligação entre os membros, definidor de direção e coordenador operacional. As vantagens do trabalho virtual incluem a flexibilidade, a capacidade de reunir talentos especializados globalmente e a melhora na eficiência do processo de geração de ideias por meio de comunicação assíncrona. Para que o líder virtual seja eficaz, é recomendado que estabeleça padrões de comunicação claros, forneça treinamento adequado e crie coerência e coesão entre os membros.

Iriqat e Khalaf (2018) investigaram se a Construção de Confiança atua como um fator de melhoria (mediador) no impacto da E-Liderança sobre o Comprometimento Organizacional (OC) em equipes virtuais de bancos islâmicos na Palestina. A E-Liderança é um processo de influência social mediado pela tecnologia, caracterizado por seis dimensões (6 Es): Envision, Engage, Energize, Empower, Execute e Elastic. O estudo confirmou que a E-Liderança está significativamente relacionada tanto à construção de Confiança quanto ao Comprometimento Organizacional. O resultado

principal demonstrou que a Construção de Confiança melhora significativamente o efeito da E-Liderança no Comprometimento Organizacional. As dimensões Engage, Execute e Elastic da E-Liderança foram as que mais predisseram o Comprometimento Organizacional. A Confiança é vista como um recurso fundamental e uma habilidade chave para o E-Líder, ajudando a superar os desafios inerentes à comunicação limitada do ambiente virtual.

Alfehaid e Mohamed (2019) realizaram um estudo empírico para investigar a existência e a importância dos E-líderes e sua influência no desempenho de Equipes Virtuais (VTs), principalmente no contexto da Arábia Saudita. A Organização Virtual (VO), que depende de VTs, surgiu na década de 1990 devido aos avanços tecnológicos. A E-liderança é um processo de influência social mediado por Tecnologia de Informação Avançada (AIT), atuando como um intermediário na comunicação entre líder e seguidores. A pesquisa demonstrou que a E-liderança tem existência e importância significativas nas organizações (H1). No entanto, a relação entre o comportamento do E-líder e o desempenho do membro da VT é fraca (H2 foi rejeitada, com apenas 13% da variabilidade explicada). O desempenho dos membros da VT tem um efeito moderadamente positivo no desempenho de outros membros da VT (H3). Os principais desafios para a E-liderança em VTs incluem construção de confiança, comunicação clara, diferenças culturais e distância/tempo.

Kraft (2019) realizou uma análise da literatura para examinar a importância dos meios digitais no contexto da e-liderança, particularmente na condução de equipes virtuais. O trabalho destaca que a e-liderança, que utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para superar barreiras de tempo e distância, se torna crucial no ambiente digitalizado para garantir a performance de equipes dispersas. A pesquisa demonstrou que, embora ferramentas como e-mail e intranet sejam as mais utilizadas pelos gestores, outras mídias, como chats/mensageiros e vídeo-conferências, são consideradas importantes por uma parte significativa, mas são menos utilizadas na prática diária, sugerindo uma lacuna entre a percepção de importância e a frequência de uso. As redes sociais, em particular, são vistas como um instrumento crescente de e-liderança, usadas para comunicação formal e informal, para o fomento do espírito de equipe e para a construção de capital social. O autor enfatiza que o desafio para os e-

líderes é melhorar a conscientização e a eficácia no uso dessas mídias, sendo o fortalecimento da confiança a tarefa mais difícil, pois a comunicação não verbal é severamente prejudicada em ambientes virtuais.

Contreras, Baykal e Abid (2020) revisaram a literatura sobre teletrabalho e e-liderança no contexto da pandemia de COVID-19, analisando oportunidades e riscos. O teletrabalho foi acelerado pela crise, tornando-se uma prática que, com uma e-liderança eficaz, pode ser uma oportunidade para aumentar a produtividade, a flexibilidade e o bem-estar dos funcionários. A e-liderança é definida como um processo de influência social mediado por Tecnologias de Informação Avançadas (AITs), que exige que os líderes se adaptem, tornando as estruturas organizacionais menos hierárquicas e desenvolvendo novas habilidades para construir confiança virtual e ter uma preocupação genuína com o bem-estar. Entre os riscos do teletrabalho estão o isolamento social e profissional, o conflito trabalho-família e a sobrecarga de informações/trabalho. Para liderar equipes virtuais com sucesso, os e-líderes devem demonstrar competências interculturais e tecnológicas, gerir a diversidade e promover a liderança compartilhada (shared leadership) dentro da equipe. Os autores enfatizam a necessidade de uma teoria própria para a e-liderança, que não é uma mera extensão da liderança tradicional.

Reyes, Luna e Salas (2020) abordaram cinco desafios principais para líderes que fazem a transição de equipes presenciais para virtuais, oferecendo dicas práticas para manter a responsabilidade e a conexão. Os desafios centrais são: 1) Manter a produtividade (devido a distrações e sobrecarga); 2) Manter um Modelo Mental Compartilhado (MMS); 3) Membros se sentirem conectados; 4) Membros se sentirem reconhecidos ; e 5) Garantir a Segurança Psicológica. Para enfrentá-los, as recomendações incluem: pré-briefings diários ; uso de ferramentas de gestão de tarefas online; checar o bem-estar dos membros em chamadas one-on-one ; e enviar e-mails de reconhecimento (com cc a líderes superiores). A comunicação mais frequente e de alta qualidade é essencial para fortalecer as relações e reduzir o isolamento.

Matarazzo, Fernandes e Alcadipani (2020) discutiram as estratégias de enfrentamento à pandemia de COVID-19 em organizações policiais, que estavam na linha de frente e são caracterizadas por uma lógica de "guerra contra o crime". O estudo propõe a necessidade de as polícias desenvolverem novas habilidades organizacionais

para alterar seu foco de atuação para ações humanitárias. Para isso, sugere-se a coordenação sistêmica das agências policiais e a criação de dispositivos (elementos materiais e linguísticos) que auxiliem no processo de produção de sentido (sensemaking) para o novo contexto. A discricionariedade e a emoção dos policiais (burocratas em nível de rua) são vistas como aspectos críticos que precisam ser mapeados e delineados pelas lideranças. O artigo conclui que a revisão dos protocolos e a inclusão das polícias no Plano de Resposta em Emergências em Saúde Pública são cruciais para conferir legitimidade e eficácia à atuação no novo cenário.

Loucks e Ozogul (2020) investigaram a eficácia da estratégia de cascata (Train the Trainer) para desenvolver habilidades de liderança virtual em estudantes de um curso online, situando a aprendizagem em um contexto autêntico. A estratégia exigia que os líderes de equipe replicasssem o conteúdo e as atividades aprendidas com o instrutor em suas próprias reuniões de equipe. O sucesso da operacionalização dependeu de organização clara, fornecimento de instruções detalhadas, uso de incentivos e ênfase na preparação e reflexão. Embora a estratégia promova o relacionamento e a prática de liderança, os desafios incluíram o limitado suporte à aprendizagem devido ao grande tamanho da turma, questões tecnológicas e dificuldades de comunicação.

Richter (2020) introduziu o conceito de "trabalho digital em lockdown" para ilustrar como o confinamento imposto pela COVID-19 atuou como um facilitador para o trabalho digital. O lockdown elevou a proficiência digital dos empregados e aumentou a confiança dos executivos na produtividade à distância. No entanto, a experiência criou uma imagem imperfeita do trabalho digital, levando a equívocos. Quatro equívocos principais foram discutidos: 1) A percepção de que o trabalho digital é mais estressante e cansativo (devido à "fadiga do Zoom" e alto volume de coordenação em modo crise); 2) A crença de que a fase de adaptação acabou (sendo que a apropriação das ferramentas é um processo contínuo); 3) A associação de trabalho digital com excesso de videoconferências (em vez de um uso intencional para bonding); 4) A sensação de que a autonomia exige que os empregados "provem seu valor" (trabalhando mais e respondendo mais rápido, o que reduz a autonomia).

Garcia (2020) realizou uma análise bibliométrica para revelar o panorama do campo de pesquisa da e-liderança entre 1990 e 2019, utilizando dados da base Web of

Science (WoS) e a ferramenta VOSviewer. A e-liderança é definida como um processo de influência social mediado por Tecnologia da Informação Avançada (AIT) que produz mudanças em indivíduos, grupos e organizações. A análise estatística mostrou que a produção científica em e-liderança teve um crescimento lento até 2007, mas acelerou rapidamente na última década, particularmente em 2016 e 2017. O campo é interdisciplinar, com as categorias mais comuns sendo gestão, educação/pesquisa educacional, psicologia aplicada e negócios. A e-liderança e o desempenho (performance) são os termos mais densos no centro da rede de coocorrência de palavras-chave, ao lado de equipe virtual (virtual team) e tecnologia. O estudo reforça que a e-liderança não é a exceção, mas sim rotina no futuro do pensamento sobre liderança organizacional.

Patel (2020) discute o futuro da liderança digital, enfatizando que ela deve ser "comportamental por design", uma visão enraizada na ciência comportamental e na psicologia, que reconhece a diferença entre o que as pessoas querem fazer e o que realmente fazem. A ciência comportamental, que combina economia e psicologia, revela que a maioria das decisões é tomada de forma automática e, muitas vezes, irracional. Consequentemente, o modelo ideal para a mudança de comportamento deve se concentrar em mudar a estrutura do processo ou ambiente de tomada de decisão, como alterar uma configuração padrão (default), em vez de tentar mudar crenças ou valores individuais. Essa abordagem é exemplificada por iniciativas como o Nudge Unit do Cabinet Office (órgão do governo britânico). A autora, uma CEO e médica com experiência em neuropsicologia e políticas de saúde, aplica essa lente para construir tecnologias como a plataforma Vinehealth, focada em capacitar o paciente na autogestão e otimizar a comunicação com o clínico. Em um futuro onde as doenças crônicas aumentam e a população envelhece, é crucial que a prestação de serviços de saúde acomode a natureza e os comportamentos humanos, utilizando a tecnologia para desenhar um ambiente de escolha mais propício a decisões saudáveis.

Weber (2020) defende que a principal alavanca para líderes e gestores mais eficazes é a adoção de uma "lente situacional" habitual, em contraste com a inclinação natural de focar nas falhas, personalidades ou traços individuais , o que é conhecido como o erro fundamental de atribuição. Esse erro leva à super-atribuição do

comportamento a características pessoais e à sub-atribuição ao poder da situação como causa do problema. O autor ilustra esse problema em contextos organizacionais, como a crença no "CEO superestrela" ou a ineficácia de equipes de vendas, onde as soluções (substituições, treinamentos) frequentemente falham por diagnosticar mal a causa raiz, que reside na arquitetura da situação (ex: sistemas de incentivos, recompensar A enquanto se espera B). Em vez de serem meros teóricos da personalidade, os melhores líderes devem ser "arquitetos e intérpretes de situações" , focando em como os fatores contextuais moldam as escolhas. O artigo apresenta a "lógica da adequação" (logic of appropriateness) como um mecanismo preditivo do comportamento social: as pessoas se perguntam: "O que uma pessoa como eu (identidade) faz (regras) em uma situação como esta (definição da situação)?". Essas três componentes oferecem alavancas eficazes para o líder. A pesquisa do Google sobre "a equipe perfeita" é citada como apoio, concluindo que o que realmente importava era o ambiente (segurança psicológica, clareza de metas, cultura de confiabilidade), não o talento individual.

Finalmente, Queiroz *et al.* (2020) abordam o desafio das organizações tradicionais em se adaptar e internalizar a transformação digital e implementar a cultura digital, ressaltando o papel central da liderança, em especial o C-level e diretores. O estudo combina uma revisão de literatura com uma análise quantitativa de artigos sobre o tema publicados nos últimos cinco anos. A transformação digital é definida como uma mudança de mentalidade, atitude e operações, que tem como essência o protagonismo das pessoas, o foco na inovação, o uso de novas tecnologias e a experiência do cliente. Os domínios estratégicos em mudança são clientes, valor, competição (que se torna fluida entre parceiros e rivais), dados e inovação. Para o sucesso, é essencial a construção de um mindset digital (um conjunto de atitudes e comportamentos que permitem prever possibilidades) e a consolidação de uma cultura digital, que promove agilidade, teste e aprendizado, experimentação controlada, colaboração interna e uma mentalidade baseada em dados. O líder digital deve ser intencional e inclusivo, encorajando o compartilhamento de ideias e a assunção de riscos. É crucial que o líder adote um mindset de crescimento, acreditando no desenvolvimento humano e buscando a melhoria contínua, em oposição ao mindset fixo, que busca afirmar superioridade e pode inibir o crescimento organizacional. As novas competências exigidas do líder

incluem ser criador do futuro, pensar bold, ser tomador de riscos e líder conector, mas sempre mantendo o equilíbrio emocional e as competências do mundo linear, como honestidade e capacidade de inspirar. O estudo conclui que cabe à liderança o comando dessa revolução, garantindo a continuidade dos negócios e a evolução da cultura organizacional em um processo de transição, e não de ruptura total.

3.1.3 Artigos publicados entre 2021 e 2023

Houve um incremento expressivo da produção no período, possivelmente em razão da publicação dos primeiros artigos considerando o contexto da pandemia de COVID-19: a análise compreendeu 53 (cinquenta e três artigos), quase o triplo de artigos, se comparado ao período anterior. Este bloco é marcado por “aprendizados da crise”: amplia-se a agenda sobre bem-estar, segurança psicológica e limites trabalho-vida, além de resiliência de equipes virtuais. Estudos destacam que a liderança positiva, autêntica e baseada em apoio relacional tem efeitos robustos sobre vigor, aprendizagem, desempenho e OCB — frequentemente mediados por confiança, comunicação de qualidade, relacionamentos de alta qualidade e clareza de papéis. O papel do middle management ganha centralidade na regulação do “always-on”, e a liderança compartilhada e o fortalecimento da familiaridade (profissional e pessoal) são vistos como alavancas para performance e viabilidade.

Ao mesmo tempo, emergem contradições: algumas evidências no setor público associam e-liderança/dinâmica de equipe a efeitos negativos na performance, refletindo desafios de coordenação e sobrecarga mediada por tecnologia. Crescem análises sobre desigualdades e precarização (gênero, transferência de custos, fragilidades regulatórias), bem como sobre competências inter/multiculturais em equipes globais. A literatura também avança em “boas práticas” para contextos híbridos: remote-first, matching technology-message, rituais de confiança, encontros presenciais estratégicos e protocolos explícitos de comunicação. Bibliometrias confirmam a explosão do campo, com COVID-19 e tecnologias digitais como temas motores.

Paschoiotto, Soares e Lima (2021) realizaram um estudo descritivo com o objetivo de mapear os métodos quantitativos utilizados em pesquisas sobre e-liderança publicadas em periódicos internacionais de alto impacto. A amostra foi composta por 15 artigos, publicados entre 2009 e 2019, que abordavam a temática da e-liderança e equipes virtuais. A pesquisa revelou que o método quantitativo mais frequente é a estatística descritiva (93,3%), frequentemente utilizada em conjunto com técnicas mais sofisticadas, como a modelagem linear hierárquica (40%) e a análise fatorial confirmatória (26,7%). O estudo identificou que os pesquisadores utilizam, em média, nove variáveis por artigo, sendo as mais analisadas o desempenho (57%) e a dispersão geográfica (29%) das equipes virtuais. Para a validação dos instrumentos de pesquisa, o Alfa de Cronbach é a ferramenta de confiabilidade mais empregada (85,7%), e a maioria dos respondentes é de profissionais de organizações privadas ou multinacionais. A conclusão dos autores é que o estudo serve como um guia para futuros pesquisadores do campo da e-liderança que desejam aplicar métodos quantitativos em suas investigações.

El Yousfi, Anand e Dalmasso (2021) investigaram o efeito da e-liderança percebida e da dinâmica de equipe percebida no desempenho de equipes virtuais (VTs) em uma grande organização pública canadense. O estudo revelou que a dinâmica de equipe percebida (incluindo comportamento, colaboração e suporte dos membros) tem um efeito negativo significativo de médio porte no desempenho das VTs. Surpreendentemente, a e-liderança percebida (incluindo confiança, comunicação/coordenação e comportamento do líder) também teve um efeito negativo, embora pequeno. Os achados sugerem que os desafios de coordenação e as dificuldades inerentes à comunicação mediada por tecnologia, especialmente em VTs no setor público, podem estar prejudicando o desempenho. O estudo conclui que a dinâmica de equipe é um antecedente mais forte do desempenho em VTs do setor público e que a organização deve focar em reduzir os efeitos negativos da e-liderança e da dinâmica de equipe, promovendo o desenvolvimento de confiança e colaboração.

Araújo e Luab (2021) discutiram os elementos vivenciados pelos trabalhadores com a ampla implementação de atividades laborais remotas em casa durante a pandemia de COVID-19, enfatizando questões de gênero. O ensaio argumenta que a

migração do trabalho para o lar, sem as condições estruturais e de treinamento necessárias, intensificou o trabalho sem limites temporais definidos. Essa sobreposição das esferas produtiva e reprodutiva amplificou a carga de trabalho doméstico e de cuidados sobre as mulheres e aumentou o risco de adoecimento, como a ocorrência de distúrbios musculoesqueléticos e transtornos mentais. O estudo conclui que a perda de fronteiras entre o mundo privado e o público, com a casa sendo incorporada ao mundo do trabalho, representa um desafio que tende a perdurar, exigindo a socialização do trabalho doméstico.

Durães, Bridi e Dutra (2021) analisam criticamente o teletrabalho sob a ótica da precarização e da nova narrativa do capital. A modalidade é vista como um mecanismo que oculta riscos e possibilita o aumento da exploração, transferindo custos para os trabalhadores. O estudo destaca a intensificação das jornadas e o aumento do trabalho em dias de descanso. A apropriação do espaço privado da residência quebra a fronteira entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho, e as mulheres são desigualmente afetadas, acumulando tarefas produtivas e reprodutivas. O isolamento fragiliza a articulação política e contribui para o sofrimento e adoecimento psíquico. A regulação brasileira de 2017 é criticada por seu caráter patronal, excluindo o teletrabalhador do controle de jornada e remetendo custos para o acordo individual. Em síntese, o teletrabalho pode ser uma armadilha que acentua a exploração e a vigilância.

Ben Sedrine Doghri, Chemli Horchani e Mouelhi (2021) investigaram a relação entre a colaboração interorganizacional (com clientes, concorrentes e fornecedores) e a inovação ambidestra (exploração e explotação) em empresas virtuais tunisianas, examinando o papel moderador da e-liderança. O estudo, conduzido com 217 membros de equipes virtuais, concluiu que a coordenação com clientes, concorrentes e fornecedores tem um impacto positivo e significativo na inovação de explotação (incremental). Apenas a coordenação com concorrentes teve um impacto significativo e positivo na inovação de exploração (radical). Crucialmente, a e-liderança moderou positivamente a relação entre a colaboração e a inovação de explotação (especialmente com clientes e fornecedores) e entre a colaboração com concorrentes e a inovação de exploração. Isso sugere que um alto nível de e-liderança reforça os benefícios da

colaboração externa para a inovação, demonstrando ser um fator decisivo na gestão de alianças e no alcance da inovação ambidestra.

Bizilj, Boštjančič e Sočan (2021) realizaram uma pesquisa de corte transversal para examinar a eficácia percebida da liderança virtual durante a crise da COVID-19. O estudo, que comparou a auto-avaliação dos líderes (autoeficácia da liderança - LSE) com a avaliação dos funcionários (eficácia da liderança - LE), descobriu que os líderes se autoavaliam significativamente melhor do que são percebidos por seus funcionários. A eficácia da liderança virtual foi positivamente influenciada pela experiência anterior do líder em trabalho remoto e por suas habilidades de comunicação digital. A discrepância entre a autoeficácia do líder e a percepção do funcionário ressalta a importância da reavaliação dessa auto-percepção para evitar problemas como o microgerenciamento.

Gilson *et al.* (2021) analisaram as melhores práticas para o sucesso de equipes virtuais, argumentando que, apesar da tecnologia, elas são equipes em primeiro lugar. A liderança é crucial para o desempenho virtual. Os cinco alicerces para o sucesso são: 1) Liderança; 2) Planejamento e Normas; 3) Gestão de Conflitos; 4) Confiança e Segurança Psicológica; e 5) Correspondência entre Tecnologia e Mensagem (Technology-Message Match). A liderança deve focar em reduzir incertezas (Sensemaking), ser empática e disponível (Individualized Consideration), e demonstrar paciência e flexibilidade. A confiança é o ingrediente mais importante, sendo desafiador construir sem interação face-to-face, e é precursor da segurança psicológica. A Correspondência entre Tecnologia e Mensagem é o único fator verdadeiramente único ao contexto virtual, exigindo o uso de mídias mais ricas (ex: vídeo) para mensagens complexas ou no início da formação da equipe.

Gentilin e Madrigal (2021) realizaram uma revisão sistemática da literatura para identificar os fatores chave relacionados à liderança virtual e propor um esquema de análise e gestão de equipes em ambientes virtuais. A adoção de esquemas de trabalho não convencionais, como o teletrabalho, foi impulsionada pela tecnologia e acelerada pela pandemia de COVID-19. Os principais resultados sugerem que a liderança em ambientes virtuais deve ser considerada um fenômeno compartilhado, no qual o líder atua como um facilitador da equipe. Os fatores com maior impacto na liderança virtual são: comunicação, confiança e coesão da equipe. A comunicação é crítica, pois a

mediação da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) pode magnificar os desafios, aumentando a ambiguidade e o tempo de compreensão. A confiança é essencial e deve ser tornada tangível através de ações observáveis pelos membros , substituindo o controle por autonomia e autogestão. A coesão é vital para que a equipe mantenha interações próximas, formais e informais, combatendo o isolamento. Como principal contribuição, é proposto um esquema de quatro fases (diagnóstico, definição, treinamento e consolidação) para a análise e gestão da liderança na virtualidade.

Angelo e McCarthy (2021) apresentaram os resultados de uma pesquisa preliminar focada no desenvolvimento da liderança compartilhada (shared leadership) em equipes virtuais por meio de práticas pedagógicas em sala de aula, argumentando que as práticas para orientar estudantes à liderança virtual são escassas. A liderança compartilhada, particularmente o aspecto de expertise-based teamwork (trabalho em equipe baseado em expertise), foi testada como variável independente em um experimento one-way com estudantes de MBA, com o desempenho do grupo como variável dependente. O estudo utilizou um design experimental para simular as condições do mundo real e descobriu que a exposição ao treinamento em liderança compartilhada/expertise resultou em uma diferença significativa no desempenho do grupo em relação ao grupo de controle. A liderança compartilhada é um processo dinâmico onde os membros assumem papéis de liderança com base em conhecimento e expertise, e sua eficácia nas equipes virtuais é um preditor de sucesso no mundo dos negócios.

Kirkman e Stoverink (2021) definem a resiliência da equipe virtual como a capacidade de se recuperar de um revés que resulta na perda dos processos críticos da equipe (coordenar, monitorar, dar suporte). A resiliência é uma capacidade (capacity) baseada em quatro recursos essenciais: 1) Potência da Equipe Virtual (confiança coletiva); 2) Modelo Mental de Trabalho em Equipe (roadmap compartilhado de funções e interações); 3) Capacidade de Improvisar (memória transactiva e criatividade) ; e 4) Segurança Psicológica (segurança para assumir riscos interpessoais). A liderança deve focar na construção desses recursos antes da adversidade, sendo que a Potência é reforçada pela Liderança Empoderadora e Transformacional. O ciclo de adversidade tem

três fases: Minimizar (preparação, detecção, estratégia), Gerenciar (execução) e Corrigir (análise e aprendizado).

Rapp e Rapp (2021) analisaram quatro desafios críticos e forneceram recomendações para gerenciar equipes virtuais de vendas (que vendem e fornecem serviço, frequentemente são cross-functional). O trabalho virtual exacerba os problemas que equipes presenciais já enfrentam. Os desafios são: 1) Comunicação (falta de pistas sociais e tempo de resposta lento); 2) Coordenação (complexidade da coordenação interna/externa via tecnologia); 3) Confiança (dificuldade em construir confiança cognitiva — em habilidades — e afetiva — em intenções) ; e 4) Composição da Equipe (dificuldade de monitoramento e risco de "lobos solitários"). As recomendações incluem: Escolher a tecnologia certa (mix de síncrona/assíncrona); Definir normas de comunicação (ex: tempo de resposta); Criar um plano de coordenação (mapear tarefas e dependências) ; e Contratar self-starters e orientados a trabalho em equipe.

Gilson, O'Neill e Costa (2021) introduziram a edição especial da revista Organizational Dynamics sobre Equipes Virtuais, motivada pela aceleração do trabalho remoto devido à pandemia de COVID-19. O objetivo é destacar o conhecimento acumulado sobre o sucesso e a resiliência das equipes virtuais, oferecendo ferramentas acionáveis aos líderes. Os autores afirmam, baseados em mais de duas décadas de pesquisa, que equipes virtuais são, em primeiro lugar, equipes, e que os princípios básicos de sucesso de equipes presenciais continuam válidos. Os pilares para o sucesso incluem: liderança, planejamento e expectativas, gestão de conflitos e confiança/segurança psicológica. O único elemento que é verdadeiramente único ao contexto virtual é a correspondência entre a tecnologia e a mensagem (matching the technology to the message). A edição cobre tópicos como o gerenciamento dos limites entre trabalho e casa (work-home boundaries), a resiliência, a importância da familiaridade (pessoal e profissional), o desenvolvimento de confiança e as complicações da comunicação global.

Jarvenpaa e Keating (2021) analisaram por que modelos de comunicação considerados "bons" falham em equipes virtuais globais, com base em um estudo de engenheiros distribuídos globalmente. O problema central é que a experiência tecnológica avança mais rápido que a compreensão da comunicação. Os autores

criticam dois modelos falhos: 1) O Modelo de Transferência de Informação (que assume que a comunicação é apenas o envio e recebimento eficiente de dados, ignorando o contexto e a interpretação do receptor) ; e 2) O Modelo de Linguagem Comum (que assume que falar o mesmo idioma, como o inglês, resolve o problema, ignorando a diversidade cultural no uso da linguagem e a importância dos sinais não verbais). As sete lições chave para a comunicação bem-sucedida incluem: reconhecer que não há um ouvinte universal; reservar tempo para discutir a comunicação (meta-comunicação); construir um terreno comum (contexto compartilhado) ; e ver a comunicação como ação (usar palavras para fazer coisas, como dar ordens, e não apenas para informar). A confiança é construída através da atenção aos padrões de comunicação, sendo o ouvinte uma parte crítica, frequentemente negligenciada.

Chamakiotis, Panteli e Davison (2021) examinam como a e-liderança deve ser repensada no contexto da Covid-19, que criou equipes virtuais (VTs) reconfiguradas mais locais e permanentes. O novo contexto dissolve as fronteiras trabalho-vida pessoal, gerando desafios como a fadiga tecnológica. Quatro temas-chave para a prática da e-liderança foram identificados: bem-estar digital; engajamento, confiança e construção de relacionamento; manutenção dos limites trabalho-vida pessoal; e desempenho criativo e inovação. O modelo teórico propõe que os novos e-líderes devem priorizar o bem-estar digital e os limites trabalho-vida pessoal como pré-requisitos que, juntamente com o fortalecimento de relacionamentos, influenciam o engajamento e a confiança e, por sua vez, o desempenho criativo.

Figueiredo (2021), em uma carta executiva, relata as experiências e reflexões de um CEO brasileiro durante o período da pandemia de COVID-19, destacando os desafios da liderança digital e da gestão operacional remota. A experiência com o trabalho remoto em massa levantou dúvidas sobre como avaliar a performance e o empenho da equipe sem a presença física, levando a um excesso de reuniões e ao overload de trabalho. Por outro lado, o uso das tecnologias digitais amplificou a velocidade e a abrangência da comunicação, permitindo que o líder se comunicasse diretamente com toda a organização. O autor constatou que a comunicação direta do topo com a base aumentou a percepção de proximidade e participação dos colaboradores, e questiona se a tecnologia tornará a hierarquia organizacional irrelevante. O texto conclui que a

pandemia ressignificou a essência humana e transformou profundamente o exercício da liderança, exigindo novas habilidades de comunicação digital.

Javidan e Zaheer (2021) abordam a diversidade cultural na construção da confiança em equipes globais, argumentando que a abordagem de confiança de um gestor, enraizada em sua cultura nacional, muitas vezes falha no exterior, pois os critérios para confiar são altamente idiossincráticos. A confiança é crucial para a colaboração e a eficiência , universalmente definida pela crença nas boas intenções e pela vontade de ser vulnerável ao outro. No entanto, os critérios para confiar variam marcadamente. Enquanto gestores americanos (cultura de alta orientação para o desempenho) se concentram esmagadoramente em resultados, desempenho e capacidade (as bases de habilidade e integridade) , gestores de países menos orientados para o desempenho (como na América Latina, Ásia e Sul/Leste Europeu) usam uma gama mais ampla de atributos. Critérios comuns nessas culturas incluem a primeira impressão , o estilo (humildade, polidez, empatia) , o encaixe com o grupo (respeito às normas, commonalities) , o tempo social (jantares, bebidas, compras, que revelam o "caráter verdadeiro") e conexões pessoais (quem o recomendou). O artigo propõe o Processo de Construção de Confiança 3D para equipes globais: 1. Descobrir as abordagens culturais de confiança de cada um; 2. Discutir as similaridades e diferenças; e 3. Desenvolver um protocolo de equipe para construir e sustentar a confiança.

Hung *et al.* (2021) investigaram o papel da proximidade não-espacial (não geográfica) e do compartilhamento de conhecimento no fomento à inovação em equipes virtuais globais e inclusivas. O estudo analisou três dimensões de proximidade: Organizacional (clima amigável e relações confiáveis), Cognitiva (base de conhecimento e experiências compartilhadas) e Institucional (regras e rotinas formais/informais). Os resultados empíricos confirmaram que: 1. A proximidade organizacional influencia a inovação técnica por meio da contribuição de conhecimento (Knowledge Contribution). 2. A proximidade cognitiva influencia a inovação técnica por meio da absorção de conhecimento (Knowledge Absorption). 3. A proximidade institucional tem efeito positivo na absorção de conhecimento. A proximidade organizacional é o fator chave para facilitar a contribuição de conhecimento.

Dinh *et al.* (2021) exploram como os líderes podem fomentar a confiança em equipes virtuais em um contexto pós-pandêmico, onde as interações casuais e a comunicação não-verbal foram drasticamente alteradas. O artigo distingue dois tipos de confiança: Confiança Cognitiva (baseada em competência, confiabilidade e desempenho de tarefas, sendo um cálculo lógico de observações) e Confiança Afetiva (baseada em laços interpessoais, familiaridade e co-identificação, sendo mais pessoal e emocionalmente carregada). Para construir a Confiança Cognitiva, os líderes devem delinear metas, benefícios e riscos compartilhados , estabelecer limites e normas claras (ex: expectativas de uso de tecnologia) , monitorar o engajamento de forma não intrusiva para evitar a "fadiga do Zoom" , e manter papéis definidos considerando as circunstâncias individuais e a diversidade. Para desenvolver a Confiança Afetiva, as práticas se concentram em fomentar uma comunidade inclusiva por meio da segurança psicológica (enfatizando desafios mútuos e elogiando conquistas como vitórias da equipe) , promover um senso de compromisso com a liderança e a organização (por meio de recursos e autonomia) e conectar-se significativamente fora do trabalho (compartilhando marcos pessoais). Por fim, é essencial incentivar a colaboração para criar contingências (ex: comportamento de backup, redundâncias) para lidar com a imprevisibilidade do ambiente virtual.

Maynard e Gilson (2021) abordam a importância da familiaridade no desempenho e na viabilidade de equipes virtuais, desafiando a noção de que o trabalho remoto deve focar apenas na eficiência e excluir a interação social. A pesquisa dos autores distingue dois tipos de familiaridade: Familiaridade Profissional (conhecimento sobre forças, fraquezas, competências e estilos de trabalho) e Familiaridade Pessoal (conhecimento sobre valores, atitudes, hobbies e vida familiar). O estudo com equipes virtuais globais aponta que a Familiaridade Profissional tem um impacto positivo e significativo na elaboração da informação (information elaboration) — o processo de troca, discussão e integração de informações novas ou divergentes, crucial para o sucesso da equipe — o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho e maior viabilidade da equipe. A Familiaridade Pessoal, no entanto, mostra-se especialmente importante à medida que as equipes se tornam mais virtuais , ou seja, dependem mais de tecnologias com menor valor informativo. Os autores concluem que investir nesses laços não é trivial nem uma

"drenagem de eficiência" , mas um fator tangível de melhoria de desempenho, sendo a Familiaridade Profissional a mais saliente para todos os tipos de equipes.

Bayraktar (2021) propõe a metáfora da dança de salão para expandir o conceito de "conexão" na liderança , defendendo que a eficácia do líder moderno depende de estar conectado simultaneamente a seis níveis distintos (o Six Levels of Connection Framework). A dança, como linguagem universal de liderar e seguir, exige não só conhecimento cognitivo, mas também conhecimento cinestésico. O sucesso da dança, e da liderança, exige a capacidade de gerenciar e sincronizar esses seis níveis simultaneamente. Os seis níveis de conexão propostos, com seus análogos empresariais, são: 1. Consigo mesmo (One's body): a Autoconsciência (forças, fraquezas, inteligência emocional) é o primeiro passo para liderar os outros; 2. Pista de Dança/Sala (Dance floor/Room): o Ambiente Externo (limitações, oportunidades) exige flexibilidade, agilidade e adaptação; 3. Música/Ritmo (Music/Rhythm): as Dinâmicas Organizacionais/Industriais definem o ritmo e exigem que o líder se adapte à mudança e improvise; 4. Parceiro (Partner): os Seguidores (Followers) requerem uma relação recíproca de confiança, apoio mútuo e co-criação; 5. Outros Casais (Other couples): os Stakeholders (concorrentes, parceiros) exigem que o líder manobre, respeite e colabore; 6. Plateia (Audience): a Sociedade, exige que os líderes atuem como campeões da responsabilidade social e ambiental.

Haines (2021) investiga como a conscientização da atividade dos membros (Activity Awareness) impacta a presença social (Social Presence) e a motivação social (Social Motivation) em equipes virtuais distribuídas, buscando mitigar as perdas de esforço tipicamente associadas a esses contextos, como o social loafing. O estudo utilizou um experimento em ambiente controlado, onde participantes realizaram tarefas de diagnóstico médico via comunicação mediada por computador (CMC). A manipulação experimental envolveu um elemento de interface de usuário que exibia o status de atividade dos outros membros da equipe. Os resultados confirmaram que o elemento de interface aumentou significativamente a percepção de conscientização da atividade. Este aumento, por sua vez, levou a um aumento nos sentimentos de presença social e vontade de trabalhar (Willingness to Work). Além disso, uma maior presença social também levou a uma maior vontade de trabalhar. Finalmente, tanto a presença social

quanto a vontade de trabalhar estiveram associadas a um maior sentimento de lealdade à equipe (Team Loyalty). Em conclusão, a pesquisa demonstrou que, em contextos propícios à redução do social loafing, práticas simples de conscientização da atividade — facilitadas por ferramentas tecnológicas — podem aumentar a motivação social e a lealdade à equipe.

Spagnoli *et al.* (2021) discutem o papel estratégico da liderança de nível médio (middle leadership) na gestão da interface trabalho-família/vida (work-life interface) no cenário do trabalho remoto pós-pandemia. O artigo, que é uma contribuição conceitual, foca nos gerentes de nível médio por sua função crucial de ligação entre a visão da alta gestão e a força de trabalho. Os autores buscam identificar modelos de liderança que possam prevenir riscos psicossociais, como o workaholism e o tecnoestresse, e promover um equilíbrio sustentável. A experiência de trabalho remoto forçado trouxe a oportunidade de um "mega-experimento" para repensar os limites de tempo e espaço entre as esferas da vida e do trabalho. A literatura sugere que, embora a liderança possa ser um recurso (lados "claro" e "bom") para mitigar o conflito trabalho-vida, ela também pode ser um requisito ou até mesmo uma demanda (lados "escuro" e "mau"), associada a comportamentos destrutivos que levam à exaustão e ao estresse, especialmente em uma cultura "always-on". O papel do gerente de nível médio é duplamente desafiador ("sanduíche"), pois deve gerenciar a liderança exercida pela alta gestão e, ao mesmo tempo, ser um líder eficaz para seus subordinados em um contexto digital.

Gibson e Grushina (2021) propõem "estratégias de próxima geração" para aumentar a eficácia de Equipes Virtuais Globais (GVTs), usando um estudo de caso aprofundado na Alcoa Corporation, focado nas equipes Al2 (menos eficaz) e O3 (mais eficaz). O estudo se baseou em entrevistas, observações e pesquisas com membros das equipes. Os resultados apontaram que as GVTs bem-sucedidas, como a O3, se diferenciaram em seis áreas-chave. A primeira é a Formalização de Objetivos e Estrutura: a O3 tinha objetivos muito específicos e um plano anual, encontrando na estrutura um meio essencial para a operação eficaz, enquanto a Al2 tinha um sentido vago de valor e era incapaz de articular objetivos específicos. O segundo ponto é o Estabelecimento de Identidade: a O3 tinha uma forte identidade de grupo, vista como um recurso e parte do plano de carreira, ao passo que a Al2 não compartilhava um forte

senso comum de identidade e via a participação como algo a ser feito no tempo livre. Em terceiro lugar, o Preenchimento de Diferenças Culturais: a O3 reconhecia as diferenças culturais e se adaptava ao modo de trabalhar de diferentes locais, enquanto a Al2 as considerava inconsequentes. A Abordagem de Desacordos é o quarto fator: a O3 trazia os desacordos à tona para resolvê-los com soluções mutuamente aceitáveis, enquanto a Al2 os ignorava, permitindo que as discordâncias ocorressem "nas sombras". Em quinto, o Desenvolvimento de Repertórios Tecnológicos mostra que a O3 utilizava uma variedade maior de ferramentas ajustadas à tarefa, com alta frequência de teleconferências, enquanto a Al2 dependia mais de trabalho individual e um repositório de conhecimento desorganizado. Por fim, a Manutenção da Vitalidade foi demonstrada pela O3 que promovia energia e engajamento em torno da produção de conhecimento, com membros demonstrando um senso de responsabilidade e otimismo, ao passo que a Al2 era mais passiva e defletia a responsabilidade.

Carvalho *et al.* (2022) objetivaram comparar e discutir as percepções de gestores e não-gestores do serviço público, com e sem experiência em teletrabalho, a respeito da modalidade adotada compulsoriamente em resposta à pandemia da COVID-19. A amostra incluiu 1.749 trabalhadores, sendo 52% sem experiência prévia com o trabalho remoto. A análise de classificação hierárquica descendente (CHD) identificou diferenças na percepção do teletrabalho entre aqueles com e sem experiência e também entre gestores e não-gestores. Para os gestores, foram acrescentadas preocupações com a gestão das equipes. O estudo sugere que, embora predominem sentimentos positivos em relação ao teletrabalho, há relatos de medo, isolamento social, acúmulo de tarefas e dificuldade de separação das esferas de vida, indicando a necessidade de suporte organizacional e desenvolvimento de competências de liderança.

Ianni *et al.* (2022) argumentam que a pandemia promoveu um salto produtivo que consolidou a flexibilização e o uso de tecnologias de informação e telecomunicações (TIC) nas relações de trabalho. O trabalho flexível, temporário e a uberização ascenderam à forma dominante. O processo de individualização transfere a responsabilidade e a culpa pelos riscos para o indivíduo, que perde o suporte coletivo e a segurança da sociedade industrial. O trabalho remoto levou à intensificação da jornada e à quebra da fronteira entre os espaços. Na saúde, a telemedicina se expandiu, mas a

intermediação por plataformas no setor privado cria vínculos frágeis, assemelhando-se à uberização. O estudo conclui que a tecnologia, nesse contexto, reforça a insegurança e o foco individual, reconfigurando as relações sociais e de trabalho.

Tahirkheli (2022) analisou a insuficiência teórica da relação entre redes organizacionais e liderança cross-cultural no contexto do trabalho virtual global. A pesquisa, baseada em 18 mercados internacionais, confirmou que as redes organizacionais (ONA) impactam positivamente a inovação de modelo de negócio (BMI), e que a diferença cultural (CCD) a inibe. A e-liderança demonstrou um papel moderador substancial e positivo na relação entre ONA e BMI. Contudo, seu papel na relação CCD e BMI é complexo: embora a introdução da e-liderança possa acentuar as diferenças culturais, a melhoria de sua qualidade pode mitigar esse impacto negativo e, por fim, impactar a inovação positivamente. A e-liderança é definida como um processo de influência social mediado por tecnologia, e o estudo sugere que ela se expande além da comunicação, devendo englobar a propensão do líder para investir em tecnologia e seu papel na gestão de equipes cross-cultural.

Chaudhary *et al.* (2022) investigaram o impacto das e-competências do líder no bem-estar emocional (EW) dos funcionários em equipes virtuais globais (GVTs) durante a pandemia de Covid-19. O estudo, que utilizou uma pesquisa com 810 funcionários do setor de TI, identificou três e-competências centrais que influenciam o bem-estar: e-comunicação, e-gestão de mudanças e e-habilidades tecnológicas. A pesquisa validou a hipótese de que a inteligência emocional (EI) do líder atua como um fator moderador positivo dessa relação. Ou seja, a influência positiva das e-competências no bem-estar é significativamente mais forte em líderes com alto nível de EI. O estudo sugere que, diante da transição forçada para o ambiente virtual, líderes tradicionais e gerentes devem ser treinados para desenvolver essas e-competências e aumentar sua inteligência emocional para gerenciar eficazmente o bem-estar dos funcionários.

Zhang, Zhao e Yu (2022) investigaram como a liderança autêntica influencia a performance de equipes virtuais (VTs), considerando a mediação de relacionamentos interpessoais de alta qualidade (HQIRs) e a moderação da interdependência da tarefa. A pesquisa com 90 VTs na China demonstrou que a liderança autêntica se relaciona positivamente com a performance da equipe. As HQIRs mostraram um efeito de

mediação total nessa relação, o que significa que o líder autêntico melhora a performance ao fomentar relacionamentos de qualidade, comunicação transparente e confiança mútua na equipe. Além disso, a interdependência da tarefa atua como moderadora, fortalecendo o impacto indireto da liderança autêntica na performance da equipe por meio das HQIRs. Isso indica que, em tarefas que exigem maior cooperação, o benefício de ter um líder autêntico e fortes HQIRs é significativamente maior.

Barbosa Filho, Veloso e Peruchetti (2022) estimaram o potencial de trabalho remoto (TR) no Brasil, ajustando a metodologia de Dingel e Neiman (2020) para incorporar a infraestrutura mínima doméstica (energia elétrica regular, acesso à internet e microcomputador). Os resultados mostraram que o potencial de TR no Brasil é de 17,8% da mão de obra, bem abaixo do potencial para países desenvolvidos. A análise revelou grande heterogeneidade e desigualdade: o potencial de TR é maior para mulheres (22,3% vs 14,2% para homens), brancos e amarelos (24,5% vs 12,2% para pretos e pardos), indivíduos com nível superior completo (52,9%) e no setor público (40% vs 15% no setor privado). O uso efetivo do TR atingiu um pico de 10,4% durante a pandemia, significativamente abaixo do potencial, mas a adoção foi maior nos grupos com maior potencial de teletrabalho.

Kashive *et al.* (2022) investigaram os fatores que determinam a performance de equipes virtuais (VTs) durante a pandemia, utilizando a teoria da complexidade comportamental na liderança (BCL). A pesquisa examinou o efeito dos papéis de e-liderança (internos e externos) sobre a confiança, o conflito e a eficácia da liderança, usando a qualidade da comunicação e a clareza do papel como mediadores. Os resultados revelaram que a qualidade da comunicação atua como mediador parcial na relação entre os papéis de liderança (internos e externos) e a confiança. A clareza do papel atua como mediador total na relação entre os papéis de liderança externos e o conflito. Ambos os papéis de liderança tiveram um efeito significativo na eficácia da liderança, que por sua vez se relacionou positivamente com a performance da equipe. O estudo ressalta a relevância da BCL no contexto de alta ambiguidade do COVID-19.

Aggarwal e Kumar (2022) conduziram uma revisão sistemática da literatura e uma análise bibliométrica para explorar o conceito e as dimensões da e-liderança no ambiente virtual, especialmente no contexto pós-pandemia. O estudo definiu e-liderança como um

"processo de influência social mediado por tecnologia que produz uma mudança de atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento e desempenho". A análise identificou três clusters de pesquisa principais: relacionamento entre liderança virtual e desempenho de equipe virtual, e-liderança e adoção de tecnologia e estratégias de comunicação eficazes para e-líderes. O artigo enfatiza que a e-liderança deve ser baseada na orientação para o relacionamento e não na orientação para a tarefa, e que os líderes precisam ser sinérgicos (lidando com paradoxos virtuais), tecnologicamente experientes e hábeis em estratégias de comunicação não-verbal para preencher a lacuna de comunicação e isolamento. O estudo concluiu que um foco em confiança, gestão de conflitos, feedback constante e intenção do líder em usar a tecnologia são cruciais para a eficácia da e-liderança.

Belbaly Aissa *et al.* (2022) investigam o papel do Sistema de Memória Transacional (TMS) – a divisão compartilhada do trabalho cognitivo para memória e comunicação de informação – na criatividade de equipes virtuais. O TMS é composto por Especialização (quem sabe o quê), Credibilidade (confiança na expertise do colega) e Coordenação (processamento de conhecimento orquestrado). O estudo confirma que a qualidade da comunicação (em termos de oportunidade, correção e utilidade) é um antecedente positivo e significativo para o desenvolvimento das três componentes do TMS , enquanto a frequência da comunicação só é significativa para Coordenação e Credibilidade. Especialização e Credibilidade estão positivamente associadas ao Compartilhamento de Conhecimento. Em contrapartida, a Coordenação não se relaciona significativamente com o Compartilhamento de Conhecimento , o que é explicado pela preferência de equipes virtuais por mecanismos assíncronos (e-mail, plataformas) que reduzem a relevância da coordenação estrita de tempo. Além disso, Especialização e Coordenação impactam positivamente a Criatividade da Equipe , mas a Credibilidade não apresenta uma relação direta e significativa com a criatividade – um achado que pode indicar que um alto nível de confiança cognitiva pode diminuir a "abrasão criativa" (crítica e divergência de ideias).

Efimov *et al.* (2022) realizaram uma revisão de escopo para mapear a evidência da relação entre liderança virtual (e-leadership ou remote leadership) e a saúde mental, satisfação no trabalho e percepção de isolamento dos funcionários que colaboram

digitalmente. A revisão incluiu 19 estudos e sugeriu uma associação positiva entre a liderança virtual e o bem-estar e satisfação no trabalho, e uma associação negativa com a tensão psicológica (psychological strain), estresse e percepção de isolamento. Estudos indicaram que a liderança de alta qualidade, como a baseada em gestão por objetivos (MBO), a transformacional ou a que oferece suporte social, pode mitigar os efeitos negativos do trabalho remoto. A qualidade da relação líder-membro (LMX) também foi associada positivamente à satisfação no trabalho. A crise da COVID-19 evidenciou a urgência de estudar a liderança virtual, pois o isolamento social emergiu como um fator negativo chave para a saúde mental. Devido aos dados limitados e a grande maioria dos estudos serem transversais, os autores não puderam derivar relações causais, indicando uma grande lacuna na pesquisa e a necessidade de estudos longitudinais e intervencionais.

Maden-Eyiusta e Alparslan (2022) investigaram o impacto da auto-liderança (self-leadership) na performance do papel de trabalho (proficiência, adaptabilidade e proatividade) de funcionários em ambientes de trabalho remoto, utilizando a teoria da autodeterminação (SDT). O estudo, que utilizou um design de dois momentos (two-wave design), demonstrou que o empoderamento psicológico (psychological empowerment) funciona como um mecanismo mediador, ligando a auto-liderança a um aumento na proficiência, adaptabilidade e proatividade de tarefas (H1). Isso significa que a auto-liderança estimula a motivação autônoma, fazendo com que o indivíduo se sinta mais competente e com impacto no trabalho, o que leva a uma melhor performance. Adicionalmente, foi investigado o papel moderador da monitoração próxima do supervisor (supervisor close monitoring). Os resultados revelaram que a monitoração próxima enfraquece o impacto positivo indireto da auto-liderança na adaptabilidade e proatividade (H2b e H2c), sugerindo que o controle externo excessivo prejudica a motivação autônoma dos auto-líderes para comportamentos que exigem iniciativa e mudança. No entanto, o efeito na proficiência (tarefas centrais) não foi significativo. O estudo reforça a importância da auto-liderança no trabalho remoto e alerta para o risco de a monitoração excessiva anular os benefícios do empoderamento.

Weerawardane e Jayawardana (2022) propuseram uma integração teórica para analisar os fatores que influenciam a relação entre E-liderança e desempenho de equipes

virtuais. Os autores utilizam a teoria da troca líder-membro (LMX) e a teoria social cognitiva para sugerir o efeito mediador da autoeficácia tecnológica (technology self-efficacy) e o efeito moderador da cultura de trabalho corporativa nessa relação. A E-liderança, definida como um processo de influência social mediado por tecnologia , é um conceito com literatura acadêmica escassa , mas crucial para enfrentar os desafios do ambiente virtual e da globalização. A proposta dos autores é que a E-liderança impacta positivamente a autoeficácia tecnológica dos seguidores (P2), o que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho da equipe virtual (P3). A cultura de trabalho corporativa (P5) modera a relação entre autoeficácia tecnológica e desempenho. O estudo visa fornecer insights para que gerentes melhorem o desempenho de equipes virtuais.

Lechner e Mortlock (2022) investigaram como cultivar a Segurança Psicológica — o "ingrediente secreto" das equipes de alto desempenho — em equipes virtuais. A Segurança Psicológica é a crença de que é seguro assumir riscos interpessoais sem medo de ser punido ou julgado. O estudo identificou dois desafios comuns: 1) Processos diários exigem mais tempo e esforço; e 2) Membros se comunicam em "bolhas" (subgrupos que se fecham por similaridade, excluindo outros). A solução passa por três práticas (habilitadores) que exigem investimento deliberado de tempo e esforço: 1) Aceitar os desafios virtuais (proativamente, sem evitar o problema); 2) Conectar-se como seres humanos (demonstrar interesse genuíno e compartilhar informações pessoais apropriadas para construir confiança) ; e 3) Discutir as regras do jogo (desenvolver um código de conduta e alinhar o uso das ferramentas e as responsabilidades de forma explícita). A comunicação e o relacionamento presencial (mesmo que ocasional) são cruciais para a Segurança Psicológica, pois facilitam a "criação de sentido" (sensemaking) e a compreensão mútua.

Mitchell e Brewer (2022) fornecem um guia estratégico para a liderança de equipes híbridas, que combinam a colaboração presencial e remota, com o objetivo de capturar o melhor dos dois mundos. O artigo define as equipes híbridas pelo seu grau variável de virtualness (dispersão em localização, organização, fuso horário e cultura) e aponta que seus desafios são únicos, como o risco de subgrupos (formação de "cliques" no escritório) e a dificuldade em construir confiança. Os autores propõem oito

estratégias-chave para a liderança, começando pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho flexível e a confiança nas escolhas dos membros, o que implica reconhecer o local de trabalho como um espaço físico e online. Uma estratégia importante é priorizar a comunicação remota primeiro (remote-first), adotando o lema "se alguém está remoto, estamos todos remotos" para garantir inclusão e equidade. É crucial esclarecer o propósito das tarefas (quais precisam ser presenciais e quais são independentes da localização) e usar a ferramenta de colaboração correta (task-technology fit). Além disso, a liderança deve monitorar os laços da equipe e criar oportunidades de bonding , reservar tempo síncrono inclusivo para ser o "coração" da equipe e, por fim, reconhecer e recompensar as conquistas com foco em entregáveis e resultados, e não em presença física.

Tapani *et al.* (2022) investigaram as experiências de relacionamento (relatedness) entre funcionários de uma universidade finlandesa durante o trabalho remoto forçado causado pela pandemia de COVID-19, utilizando a lente da Teoria da Autodeterminação (SDT). O relacionamento é uma das três necessidades psicológicas básicas que afetam o bem-estar e a produtividade. A análise qualitativa, realizada em dois momentos (T1: abril 2020 e T5: final de 2021), identificou três categorias de relacionamento: interação entre colegas, sentimentos de cuidado e experiências de conexão. Os resultados mostraram que a experiência de relacionamento foi severamente desafiada durante o período de trabalho remoto forçado. Os sentimentos de cuidado foram o elo mais fraco, com participantes reportando solidão, falta de empatia e a percepção de que a gestão não se importava. A liderança remota deve ser deliberada e transmitir cuidado para os funcionários para que as experiências de relacionamento sejam positivas. O trabalho remoto não precisa ser prejudicial; o relacionamento pode ser suportado com ações bem pensadas e práticas de interação adequadas.

Santos *et al.* (2022) investigaram as percepções de 640 gestores e liderados brasileiros sobre a transição súbita para o teletrabalho durante a pandemia. A pesquisa revelou que o maior obstáculo foi a interação com a equipe e a dificuldade de comunicação com clientes. A comunicação entre pares foi prejudicada, mas não a comunicação entre gestores e times. Os liderados não se sentiram preparados nem consideraram as atividades adequadas, divergindo da percepção dos gestores. Embora

o comprometimento e a eficiência tenham sido mantidos , a motivação foi negativamente impactada, sem, contudo, gerar ganho de produtividade. A análise indica que os gestores falharam em criar um ambiente de conexão entre os pares e em adequar a carga/autonomia de trabalho ao novo formato virtual.

Han e Hazard (2022) realizaram uma revisão sistemática da literatura para investigar como a liderança compartilhada (shared leadership) é conceitualizada e medida em equipes virtuais, sintetizando seus antecedentes e resultados para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). A liderança compartilhada é um processo de influência dinâmica e interativa entre os membros, visando objetivos coletivos, e é vista como uma abordagem promissora para desafios complexos em ambientes virtuais. Antecedentes que facilitam a liderança compartilhada incluem fatores individuais (como respeito às competências), diádicos (como confiança mútua e autonomia) e de estrutura social (como alta diversidade nacional). Os resultados positivos incluem o aumento da satisfação e desempenho previsto, maior confiança e senso de propriedade. Para o DRH, as implicações práticas sugerem a necessidade de intervenções para indivíduos (focadas em comunicação precisa e respeito às competências), grupos (definindo expectativas claras e autonomia), e organizações (disponibilizando recursos tecnológicos adequados e alinhamento cultural).

Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) tiveram como objetivo mensurar o papel preditivo dos estilos de liderança transacional e transformacional sobre os comportamentos de aprendizagem da equipe. A testagem foi realizada com 79 equipes, com uma média de 10 pessoas por equipe, em empresas do varejo farmacêutico. Após redefinição dos fatores de liderança para Liderança Positiva e Liderança Punitiva , os resultados (nível meso) revelaram que a liderança explica 18,4% dos comportamentos de aprendizagem. Apenas o Fator 1 (Liderança Positiva) teve efeito preditivo significativo sobre os comportamentos de aprendizagem. A conclusão é que o líder é um ator importante para a criação de um ambiente propício ao compartilhamento e aprendizagem de equipes.

Begeç e Akyuz (2023) investigaram os requisitos de liderança em ecossistemas digitais (EDS) e em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA). Por meio de uma revisão sistemática abrangente da literatura, o estudo procurou identificar as

práticas e perfis de líderes bem-sucedidos nesse contexto, desenvolvendo um modelo conceitual. Os resultados revelaram que os requisitos de liderança para o ecossistema digital atual são totalmente diferentes do entendimento tradicional de liderança. O estudo classificou os requisitos em sete grupos: essenciais, centrados em tecnologia, colaborativos, transformacionais, participativos, focados em agilidade e focados em inovação. Os autores destacam a orquestração como um conceito-chave, sugerindo que o termo "líderes tecno-orquestradores" é apropriado para definir lideranças que atendam às demandas do mundo VUCA, por serem capazes de gerenciar de forma síncrona e colaborativa os componentes e processos do ecossistema.

Martino e Terra (2023) exploram como o Chief Executive Officer (CEO) pode se tornar um influenciador digital, analisando os atributos necessários sob a lente teórica do conceito de capital simbólico de Bourdieu. O artigo propõe que, além dos capitais tradicionais (econômico, cultural e social), um CEO precisa do capital midiático para ser um influenciador eficaz. A presença do CEO em plataformas digitais não apenas representa a organização, mas também constrói sua marca pessoal, dialoga com audiências e projeta transparência. A digitalização e a plataformização das instituições e sujeitos, aceleradas pela pandemia, tornaram a visibilidade midiática um imperativo para as lideranças. Para o CEO influenciador, o capital midiático é definido como a capacidade de gerir os regimes de visibilidade nas mídias sociais. O estudo conclui que um CEO influenciador é construído a partir de uma articulação bem-sucedida dos capitais social, cultural e simbólico, que se convertem em sucesso financeiro e, principalmente, em capital midiático, o que é crucial para a reputação da organização e para atrair talentos.

Fiałkowska-Filipek, Sałamacha e Tworek (2023) investigaram a influência da e-liderança na performance organizacional, mediada pela qualidade de produtos e serviços (PSQ), e como a severidade de um evento Black Swan (como a COVID-19) pode moderar essa relação. O estudo empírico, conduzido com 1160 gestores de organizações na Polônia, Itália e EUA, confirmou que a PSQ é uma mediadora significativa na relação positiva entre e-liderança e performance organizacional (H1). Mais crucialmente, a severidade da crise da COVID-19 atuou como um moderador significativo, potencializando a influência positiva da e-liderança na performance organizacional através da PSQ (H2). Os resultados sugerem que, em tempos de crise, a

e-liderança se torna ainda mais vital para manter e aprimorar a qualidade de produtos e serviços, que, por sua vez, impulsiona o desempenho geral da organização. A e-liderança exige competências como e-comunicação, e-social, e-gestão de mudanças e e-confiabilidade (e-trustworthiness) para lidar com o trabalho remoto. O artigo contribui para a literatura de gestão de crises, destacando a importância crescente da e-liderança na era da transformação digital.

Karakose *et al.* (2022) realizaram uma análise bibliométrica e de mapeamento científico para revisar a estrutura intelectual e a evolução do campo de pesquisa da liderança digital. A liderança digital foi utilizada como um termo guarda-chuva que engloba estilos como e-leadership, virtual leadership, technology leadership e leadership 4.0. A pesquisa utilizou dados da base Scopus no período de 1983 a 2021, revelando que o interesse e o volume de publicações sobre o tema têm aumentado exponencialmente, especialmente no último período analisado (2015–2021). A análise da evolução temática mostrou que no terceiro período (2015–2021), temas como COVID-19, virtual reality e digital technologies emergiram como temas motores e centrais à pesquisa. O tema da tecnologia-liderança (technology-leadership) persistiu e se desenvolveu ao longo de todos os três períodos. O estudo conclui que a evolução científica do campo reflete os avanços tecnológicos e as mudanças na literatura de liderança, passando do foco em gestão de tecnologia e efeitos socioeconômicos para a investigação de práticas de liderança em equipes virtuais e, mais recentemente, para lidar com as novas tecnologias digitais.

Alkhayyal e Bajaba (2023) investigaram o papel mediador da autoeficácia no trabalho eletrônico (e-work self-efficacy) na relação entre competências de e-liderança e bem-estar no local de trabalho (workplace well-being) e desempenho no trabalho (job performance) em teletrabalhadores. Utilizando a teoria social cognitiva e o modelo SEC (Six E-Competency) para medir a e-liderança , os resultados de 269 teletrabalhadores demonstraram um efeito de mediação significativo: a autoeficácia no trabalho eletrônico mediou parcialmente a relação com o bem-estar e mediou totalmente a relação com o desempenho no trabalho. Isso indica que as competências do e-líder (como e-comunicação e e-confiabilidade) são cruciais para aumentar a confiança do funcionário em suas habilidades virtuais, o que, por sua vez, melhora o bem-estar e, especialmente,

impulsiona o desempenho. A e-liderança é vista como um processo de influência social mediado por tecnologia avançada e não apenas uma extensão da liderança tradicional. O estudo contribui com evidências empíricas para o desenvolvimento da teoria da e-liderança, um campo que ainda está em seus estágios iniciais.

Ruggieri *et al.* (2023) investigaram os efeitos do auto-sacrifício do líder (leader self-sacrifice) no comportamento prosocial dos seguidores em equipes virtuais, um tema não explorado anteriormente no contexto virtual. O estudo, baseado na Teoria da Identidade Social, utilizou um experimento com 197 estudantes e confirmou que o auto-sacrifício do e-líder está positivamente relacionado ao comportamento prosocial dos seguidores. Mais especificamente, encontraram um efeito de mediação em série através da identificação da equipe (team identification) e da autoeficácia (self-efficacy) percebida, validando a hipótese H5. O auto-sacrifício do líder serve como modelo e, ao ser percebido mesmo em um contexto virtual, reforça os laços de identidade do grupo, o que, por sua vez, aumenta a crença dos membros em sua capacidade de ter sucesso (autoeficácia), motivando-os a agir em prol do coletivo. A pesquisa conclui que, mesmo em comunicações virtuais, um líder auto-sacrificado é um modelo chave para motivar o comportamento prosocial.

Pham, Tuan, Thuy e Hoang (2023) investigaram como o treinamento em habilidades digitais (DOT) impacta os resultados dos funcionários (conflito trabalho-família, satisfação e desempenho no trabalho) em um contexto de trabalho remoto, e o papel moderador da liderança empoderadora (EL). Utilizando a teoria da troca social em um estudo com defasagem de tempo com 259 díades supervisor-empregado no Vietnã, os resultados demonstraram que o DOT aumenta o Suporte Organizacional Percebido (POS) dos funcionários. Por sua vez, o POS reduz o Conflito Trabalho-Família (WFC), apoiando a ideia de que o apoio da organização motiva a reciprocidade dos funcionários e o equilíbrio entre vida e trabalho. O estudo também confirmou que o WFC está negativamente associado à satisfação e ao desempenho no trabalho. O efeito mais notável é que a EL modera positivamente as relações, o que significa que o impacto do DOT no POS (e, indiretamente, no WFC) é significativamente mais forte quando a liderança empoderadora é alta, sublinhando o papel da liderança em amplificar a eficácia das políticas de Recursos Humanos no ambiente remoto.

Braga e Santos (2023) realizaram um trabalho teórico para entender como a liderança enfrentou a pandemia de COVID-19, utilizando e expandindo o modelo de Hannah *et al.* (2009) sobre liderança em eventos extremos. A análise de artigos empíricos (março de 2020 a dezembro de 2022) mostrou que a pandemia pode ser caracterizada como um evento extremo global, de longa duração e sem preparação prévia, o que não havia sido estudado até o momento. O estudo concluiu que diversos estilos de liderança foram adotados, mas a maioria convergiu para o papel de atenuar os estressores enfrentados pelos trabalhadores, especialmente os emocionais e psicológicos, provendo recursos materiais e emocionais. O modelo proposto sugere que a liderança pode atuar tanto como atenuador (promovendo resiliência e bem-estar através de comunicação e apoio) quanto como estressor (quando foca excessivamente no negócio e falha na comunicação transparente). O papel do líder direto emergiu como essencial no monitoramento e suporte individual.

Ahuja *et al*. (2023) buscaram identificar e hierarquizar os Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) para a transição da liderança tradicional para a e-liderança, um movimento acelerado pelo trabalho remoto pós-pandemia. Utilizando uma revisão sistemática e o método de análise multicritério Fuzzy Analytical Hierarchy Process (Fuzzy AHP) , foram identificados 21 CSFs, agrupados em três categorias: Gestão de Tecnologia, E-Motivação e Bem-Estar e Gestão de E-Mudança. A análise dos resultados indicou que a categoria E-Motivação e Bem-Estar é a mais importante, com uma pontuação de 0.752. Dentro dessa categoria, o fator de sucesso mais crítico é o engajamento do funcionário (Employee engagement), com a maior prioridade global. O estudo conclui que uma transição suave para a e-liderança requer que as organizações priorizem a comunicação, a construção de confiança e o bem-estar financeiro para superar o isolamento e a insegurança percebida pelos teletrabalhadores.

Gutu e Medeleanu (2023) desenvolveram uma pesquisa para analisar o papel das práticas de liderança eletrônica (e-leadership) na relação entre a força de trabalho de teletrabalho (teleworkforce) e a sustentabilidade da força de trabalho (workforce sustainability). O estudo utilizou um modelo de equações estruturais (PLS-SEM) com dados de 380 teletrabalhadores na Romênia, que incluiu o teletrabalho dividido em inputs

e outputs e a liderança em seus componentes transformacional (TL), recompensa contingente (CR) e gestão por exceção ativa (MBEA). Os resultados revelaram que a sustentabilidade da força de trabalho está positivamente relacionada ao teletrabalho em geral (H2) e a seus inputs e outputs. As variáveis de liderança TL e CR demonstraram ser bons estimuladores para a sustentabilidade da força de trabalho. No entanto, os outputs do teletrabalho não apresentaram conexão positiva com nenhum dos componentes da liderança. O estudo contribui com um novo instrumento de avaliação do teletrabalho e reforça que a e-liderança é um fator crucial para a sustentabilidade organizacional em um ambiente de trabalho virtual.

Paschoiotto, Sehnem e Cohen (2023) investigaram a E-Liderança no setor público brasileiro, analisando a relação entre os estilos transformacional e transacional, a qualidade da comunicação, o comprometimento e o desempenho de servidores em equipes virtuais. A pesquisa confirmou que a qualidade da comunicação (frequência e riqueza da mídia) se relaciona positivamente com o comprometimento e favorece o estilo transformacional. O estilo transformacional é mais beneficiado pois suas características (carisma e inspiração) se potencializam com o contato visual e intimidade de mídias ricas (síncronas). Embora ambos os estilos influenciem o comprometimento positivamente, apenas o estilo transformacional influenciou positivamente o desempenho dos servidores. O estudo sugere que o incremento no comprometimento no setor público (historicamente mais baixo) pode não se traduzir em aumento de desempenho devido a fatores como a inflexibilidade de procedimentos de pessoal e o elo fraco entre desempenho e recompensas.

Finalmente, Caniëls (2023) investigou como o trabalho remoto aumenta a importância da Liderança Positiva para o vigor (energia psicológica) do empregado, em um estudo longitudinal de duas ondas. Liderança Positiva refere-se a comportamentos que geram emoções positivas, como elogiar o desempenho, agradecer e animar a equipe. O estudo confirmou que a Liderança Positiva se associa positivamente ao vigor. Crucialmente, o trabalho remoto modera essa relação: o efeito positivo da Liderança Positiva no vigor é particularmente forte para os trabalhadores remotos. Este efeito é ainda mais potencializado (interação tripla) quando a relação líder-seguidor é de longa duração (alto tenure). O resultado é explicado pelo fato de que trabalhadores remotos

são mais propensos ao isolamento social e precisam de confirmações explícitas (elogios, agradecimentos) para se sentirem valorizados, suprindo a falta de pistas não verbais do ambiente de escritório.

3.1.4 Artigos publicados entre 2024 e 2025

Este período trouxe 39 (trinta e nove) artigos para a análise, considerando, ainda, que são publicações referentes a dois anos (2024 e 2025), diferentemente dos períodos anteriores, que compreendiam três anos cada. A discussão amadurece e se torna mais aplicada, com ênfase em instrumentos (escalas de habilidades gerenciais para teletrabalho), governança e políticas (direito de desconectar, qualidade de suporte organizacional), e integração com agendas de Transformação Digital e IA. Evidências reforçam que: (a) o impacto da liderança é potencializado em remoto/híbrido — tanto para o bem (transformacional, inclusiva, empoderadora) quanto para o mal (incivilidade, microgestão); (b) a qualidade da comunicação digital do líder é um amplificador-chave de suporte e engajamento; e (c) bem-estar e segurança psicológica dependem de práticas de apoio, diversidade e limites claros. Em gestão pública e saúde, persistem lacunas de políticas e a necessidade de presença física periódica, sem abandonar os ganhos do remoto.

A interseção com transformação digital e IA traz frameworks (TOP, capacidades dinâmicas, liderança transformativa/4.0) que combinam competências clássicas com literacia digital, orquestração e ética algorítmica. Estudos alertam para riscos sistêmicos do uso de IA (rompimento de laços de conhecimento, qualidade do conteúdo, reconfiguração de papéis) e para a importância de cultura de confiança e upskilling. Em paralelo, pesquisas finas exploram mecanismos psicológicos em contexto remoto: distância psicológica, autocontrole, autoliderança e autoeficácia digital como mediadores/moderadores de desempenho. O resultado é um retrato mais pragmático: foco em resultados, políticas transparentes, suporte multiescalar (social, gerencial,

organizacional) e liderança human-centric, tecnicamente fluente e consistente no cuidado com as pessoas.

Vieira (2024), em rara dissertação de mestrado sobre o assunto, investigou como o estilo de Liderança Digital (LD) influencia a Confiança no Líder e a Identificação com a Organização (IO) em equipes virtuais, analisando o papel moderador da Virtualidade Percebida pela Equipe (TPV). A pesquisa confirmou que a LD está positivamente associada à Confiança no Líder e à IO. De forma notável, a LD está negativamente associada à TPV , o que sugere que líderes digitais conseguem reduzir a sensação de distância e déficits de informação. Este achado inesperado levou à cunhagem do termo "Paradoxo da Presença" para descrever que trabalhadores presenciais reportaram maior virtualidade percebida em contextos híbridos. O estudo rejeitou a hipótese de que a Confiança no Líder mediaria a relação entre LD e IO , sugerindo que outros fatores (como cultura ou tempo de vínculo) podem ser mais influentes na identificação. Por fim, o efeito da LD na Confiança é maior para a Geração Y (Millennials).

Bourscheid *et al.* (2024) realizaram uma pesquisa de natureza mista (quantitativa com 1.203 servidores e qualitativa com grupos focais) para evidenciar as habilidades e as percepções de suporte (social, gerencial e organizacional) de servidores públicos do poder judiciário da região sul do Brasil submetidos ao teletrabalho compulsório. Foram encontrados escores elevados de habilidades para teletrabalho (hard skills e soft skills), indicando alta percepção de domínio das habilidades requeridas. No entanto, os escores foram medianos para o suporte social e gerencial, e baixos para o suporte organizacional. Os resultados qualitativos indicaram que os servidores perceberam apoio dos colegas, mas relataram falta de amparo gerencial e condições materiais e procedimentais precárias para a realização das atividades. O estudo sugere que intervenções futuras, como treinamentos envolvendo lideranças, podem otimizar recursos laborais e pessoais.

Miranda *et al.* (2024) desenvolveram e testaram a validade de uma escala para medir as habilidades de gestores para gerenciar o trabalho remoto, denominada Escala de Habilidades para Gerenciar o Teletrabalho em Casa (EHGTC). O estudo foi realizado com 2.038 gestores de três organizações públicas brasileiras durante a pandemia. A escala, composta por 8 itens, foi validada com base em análises fatoriais e demonstrou

excelente confiabilidade e invariância para gênero e faixas etárias. As habilidades medidas incluem: informar mudanças, buscar informações, estabelecer prioridades, traçar e adaptar metas, avaliar resultados, distribuir tarefas e oferecer feedback. O estudo salienta a importância dessas habilidades no contexto pós-pandemia e sugere que, além das competências tradicionais, o equilíbrio entre responsabilidades profissionais e familiares exigirá cada vez mais habilidades nos domínios social e afetivo.

Pereira e Chaves (2024) analisaram os fatores que influenciam a segurança psicológica (SP) em ambientes de trabalho remoto, focando em profissionais de projetos de Tecnologia da Informação (TI). O estudo qualitativo, com análise temática de entrevistas semiestruturadas, destacou a natureza multifacetada da SP. Práticas organizacionais de apoio, liderança aberta, estratégias eficazes de comunicação e um forte senso de coletividade emergiram como fatores cruciais. A pesquisa apontou que a influência das estratégias de diversidade organizacional supera a de traços individuais de personalidade, ressaltando a importância de abordar a diversidade para a SP. O estudo conclui que a SP é um aspecto crítico no trabalho remoto, permitindo aos membros da equipe assumir riscos interpessoais em meio a dinâmicas evoluídas pela tecnologia.

Guedes, De Pietri e Andrade (2024) realizaram uma revisão sistemática da literatura, abrangendo estudos de 2019 a 2023, para analisar as vantagens e desvantagens da implementação do teletrabalho no setor público mundial durante e após a pandemia de COVID-19. A pesquisa destacou como principais vantagens a melhoria de desempenho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior flexibilidade de horários e redução de tempo de deslocamento dos servidores públicos. Por outro lado, as desvantagens predominantes foram o isolamento social, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e o aumento da jornada de trabalho. O estudo revela lacunas significativas na literatura sobre a implementação do teletrabalho no cenário pós-COVID-19 e contribui com insights para a formulação de políticas e práticas organizacionais pelos gestores públicos.

Diniz, Carvalho Neto e Sant'Anna (2024) analisaram a teoria da liderança digital, comparando-a com outras teorias proeminentes do campo (comportamental, situacional, transformacional e relacional). O estudo teórico, baseado em uma revisão crítica e

comparativa, buscou responder se novos atributos de liderança são realmente necessários para a Quarta Revolução Industrial. Os resultados demonstraram que a liderança digital reforça diversos atributos já destacados em teorias anteriores, como a ênfase no desenvolvimento de pessoas (comportamental), no estabelecimento de relações de confiança (relacional), na articulação de uma visão coletiva (transformacional) e na adaptação a contextos de rápida mudança (situacional). A conclusão é que a liderança digital não adiciona nada fundamentalmente novo, sendo uma combinação de atributos existentes com a adição de variáveis contextuais da Revolução 4.0.

O editorial de Irigaray e Stocker (2024) aborda a complexa interligação e os desafios criados pelas dinâmicas organizacionais, econômicas e sociais na contemporaneidade. Na esfera organizacional, destaca-se a rápida transformação digital, que exige reestruturação contínua e na qual a flexibilidade e a inovação se tornam cruciais para a sobrevivência. O avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a adoção de modelos de trabalho remoto, impulsionada pela pandemia de COVID-19, alteraram a cultura organizacional e as expectativas dos trabalhadores. As dinâmicas sociais são marcadas pela demanda por sustentabilidade (o conceito de triple bottom line) e justiça social. A interseção dessas dinâmicas gera desafios e oportunidades que exigem uma abordagem integrada e sistêmica das organizações para alinhar práticas internas às demandas globais.

Gervásio e Cova (2024) escreveram um artigo teórico-empírico que combina revisão de literatura com análise prática da implementação do teletrabalho no Instituto Federal de Rondônia. O tema central é o impacto das novas formas de trabalho remoto na liderança e nas relações de gestão pública. Os conceitos teóricos mais importantes são teletrabalho e liderança, tratados como fenômenos que se transformam mutuamente quando a comunicação passa a ser digital e a supervisão deixa de ser presencial. Liderar à distância exige novas competências, como autonomia, confiança e clareza nos processos de comunicação. É destacado que o papel do líder passa a ser mais voltado ao acompanhamento e suporte do que ao controle, valorizando resultados em vez de presença física, e onde o desafio é equilibrar produtividade e bem-estar dos servidores

num modelo híbrido, mantendo a coesão da equipe mesmo sem convivência (presencial) constante.

Bridi, Tropia e Vazquez (2024) analisaram o crescimento do teletrabalho (TR) no contexto da pandemia de COVID-19 e seus impactos na saúde dos trabalhadores. O estudo, baseado em revisão de bibliografia e dados secundários, destacou que o trabalho remoto, ao ser imposto de forma massiva e sem a devida estrutura, funcionou como um "laboratório" que ampliou a transferência de custos para o trabalhador. Os resultados evidenciaram impactos negativos na saúde, como jornadas ampliadas, condições ergonômicas inadequadas e pressões para cumprimento de metas, levando a sofrimento psíquico e sintomas maníacos. Os autores alertaram que a ausência de controle de jornada, a dificuldade em separar o tempo de trabalho e não trabalho e a responsabilização do empregado pelos custos da infraestrutura tendem a persistir no pós-pandemia, configurando o TR como um novo marcador de desigualdade, especialmente para as mulheres.

Grillo e Soares (2024) objetivaram mapear as disputas e a normatividade resultante da regulação do trabalho remoto no Brasil durante a pandemia de COVID-19. O estudo analisou as Medidas Provisórias (MPs) editadas pelo governo federal e as negociações coletivas (acordos e convenções) nos estados de Rio de Janeiro e São Paulo. O artigo destaca que as MPs flexibilizaram as regras, permitindo a alteração unilateral do regime de trabalho e excluindo o trabalhador remoto do controle de jornada. A análise dos instrumentos coletivos de 2020 revelou que a maioria das cláusulas tratava de Condições de Trabalho e Normas de Pessoal, Jornada de Trabalho e Equipamentos e Infraestrutura. O estudo conclui que a regulamentação jurídica do trabalho remoto no Brasil permanece com fragilidades, e que as MPs e a Lei 14.442/2022 distanciaram-se das diretrizes constitucionais de proteção ao trabalhador, negligenciando o direito à desconexão e a conciliação entre vida familiar e profissional.

Silveira *et al.* (2024) conduziram uma pesquisa qualitativa com 139 enfermeiros para analisar as práticas de liderança durante a pandemia. O estudo revelou três categorias de práticas essenciais. A primeira, com ênfase individual, destacou a agilidade na tomada de decisões e o conhecimento técnico-científico. A segunda categoria, com ênfase na equipe e cuidado ao paciente, focou nos desafios da gestão de recursos

humanos devido a afastamentos por infecção e escassez de profissionais, ressaltando a importância da tomada de decisão colaborativa e a promoção da comunicação entre paciente e família. A terceira prática, com ênfase na Segurança e gestão de materiais, envolveu o treinamento de equipe para reduzir riscos e a gestão da escassez de insumos para garantir a segurança. Em conclusão, a capacidade adaptativa, a transmissão de confiança e a gestão de recursos e comunicação efetiva foram fundamentais para os enfermeiros enfrentarem os momentos críticos da crise sanitária.

Ding, Ren e Lin (2024) investigaram a liderança inclusiva como um estilo eficaz no trabalho remoto em organizações baseadas em projetos. A liderança inclusiva combina traços ativos (motivar, valorizar) e passivos (tolerar falhas). A pesquisa confirmou que a liderança inclusiva aumenta o desempenho no trabalho remoto, sendo mediado por: 1) o aumento da autoliderança do funcionário, e 2) a redução do conflito família-trabalho (F-T). A resiliência psicológica atua como um moderador crítico, mitigando o impacto negativo do conflito F-T no desempenho. As diferenças de gênero foram observadas, com o conflito F-T afetando mais as mulheres, e a resiliência psicológica moderando o efeito negativo do conflito F-T somente para homens. O estudo conclui que gerentes de PBOs devem adotar a liderança inclusiva, adaptando-a ao contexto.

Liao, Li e Liu (2024) investigaram o impacto do teletrabalho na performance no trabalho durante a pandemia por meio de um modelo de moderação cross-level. O estudo refutou a percepção de que o teletrabalho reduz o desempenho. Recursos do teletrabalho se correlacionam positivamente com o entrincheiramento no trabalho (ONJE), e demandas do teletrabalho com o entrincheiramento fora do trabalho (OFFJE). O ONJE e o OFFJE têm um efeito positivo na performance no trabalho (JP). A liderança digital (DL) atua como moderador cross-level, amplificando o efeito positivo do TR no ONJE e inibindo o efeito positivo do TD no OFFJE, regulando as demandas e recursos. A insegurança no trabalho (JI) também atua como moderador: a relação positiva entre ONJE/OFFJE e JP é mais forte quando a JI é alta. O estudo conclui que a performance no teletrabalho é mantida devido ao papel estabilizador da DL e da JI, o que incentiva os funcionários a permanecerem produtivos.

Jang *et al.* (2024) exploraram os determinantes da liderança digital em grandes empresas sul-coreanas, utilizando a teoria de ajuste Pessoa-Ambiente (PE fit). O estudo, com especialistas de RH, visa ajudar os profissionais a apoiar a liderança digital no contexto do Trabalho Remoto e da Transformação Digital. Usando a metodologia f-DEMATEL, os resultados indicaram que o fator mais crucial para a liderança digital é a cultura organizacional (cultura de suporte digital), que se enquadra no grupo de "causa" e influencia fortemente o fator "pessoal". Em contraste, o fator capacidades (do pessoal) é a única variável pessoal que afeta a estrutura e a agilidade organizacional. O estudo conclui que as dimensões organizacional e pessoal interagem de forma única para concretizar a liderança digital na Coreia do Sul, enquanto as dimensões interpessoal e externa atuam principalmente como fatores de "causa" e não de interação.

Walsh *et al.* (2024) examinaram se o trabalho remoto modera a relação mediada entre o comportamento do líder e o equilíbrio trabalho-vida (WLB) dos funcionários, através do autocontrole. Com base na teoria do Processamento de Informação Social (SIP), o estudo testou dois tipos de comportamento do líder: liderança transformacional (positiva) e incivilidade do líder (negativa). Os resultados demonstraram que o trabalho remoto fortalece a relação mediada em ambos os casos. Para a liderança transformacional, uma maior frequência de trabalho remoto intensifica o ganho de autocontrole, levando a um WLB mais saudável. Inversamente, a incivilidade do líder em um contexto remoto intensifica a perda de autocontrole, resultando em um WLB mais baixo. O estudo conclui que a frequência do trabalho remoto torna os comportamentos do líder mais "salientes" e, portanto, mais influentes nos resultados do funcionário.

Al-Fattal, Lundbohm e Walker II (2024) examinaram a percepção de 517 estudantes de graduação dos EUA sobre a importância das habilidades de liderança virtual e sua prontidão percebida para exibir essas habilidades. Em resposta à disseminação do trabalho remoto pós-Covid-19, o estudo buscou identificar lacunas no currículo de ensino superior. Os resultados indicaram que os estudantes consideram habilidades como comunicação, resolução de problemas e pensamento estratégico como as mais importantes. No entanto, o teste t de amostras pareadas demonstrou uma lacuna significativa (os estudantes se sentem menos preparados do que a importância que atribuem) em habilidades como comunicação, proficiência tecnológica, gestão do

tempo, motivar outros, engajamento do funcionário, pensamento estratégico e autodisciplina. O estudo sugere que o ensino superior deve adaptar os currículos, focando na capacitação dessas habilidades, para melhor preparar os futuros líderes para o ambiente de trabalho digital e inclusivo.

Joshy, Mohandas e Verma (2024) investigaram a natureza paradoxal da liderança virtual (VL) e seu impacto no Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB), sob a moderação da violação do contrato psicológico (PCV). O estudo, em empresas de TI na Índia, revelou uma associação negativa e significativa entre a VL e o OCB (exceto na dimensão obediência), o que é um achado singular. Essa relação negativa é fortalecida (moderada) pela percepção de violação do contrato psicológico por parte do funcionário. O estudo argumenta que o ambiente virtual, com seus desafios de ambiguidade, falta de social cues e aumento do monitoramento digital pelo líder, prejudica a construção de confiança e o cumprimento do contrato psicológico, levando o funcionário a reter comportamentos discricionários (OCB). O artigo conclui que a transferência "irrefletida" de técnicas de liderança tradicionais para o ambiente virtual é arriscada, e a ineficácia da VL é aumentada pela presença da PCV.

Boccoli, Gastaldi e Corso (2024) investigaram o impacto da liderança transformacional e das habilidades de comunicação digital do supervisor no engajamento no trabalho em um cenário de trabalho totalmente remoto, utilizando dados de 410 consultores na Itália durante a pandemia de COVID-19. Contrariando algumas suposições anteriores, o estudo demonstrou que a liderança transformacional se relaciona positivamente com o suporte percebido pelo supervisor, que por sua vez se relaciona positivamente com o engajamento no trabalho. Isso sugere que, apesar da distância física, os líderes transformacionais podem transmitir presença psicológica e suporte por meio de comportamentos como feedback, visão inspiradora e motivação em direção a objetivos compartilhados. O achado mais significativo, em linha com a teoria da presença social, é que as habilidades percebidas de comunicação digital do supervisor moderam positivamente essa relação, amplificando o suporte percebido e, consequentemente, o engajamento. Assim, a proficiência dos líderes em ferramentas digitais é crucial para reforçar a qualidade do suporte e promover o bem-estar e o engajamento dos colaboradores em ambientes virtuais de trabalho.

Deepa e Dharshini (2024) examinaram como a flexibilidade, o ambiente doméstico e o suporte ao trabalho (incluindo o suporte familiar) impactam o engajamento no trabalho em um contexto de trabalho remoto (WFH), com um foco especial no papel moderador do Suporte de Liderança e Organizacional (LOS). Conduzido com 244 funcionários do setor de TI-BPM na Índia, o estudo utilizou a teoria da Conservação de Recursos (COR) e o modelo Job Demands-Resources (JD-R) para argumentar que os funcionários buscam recursos internos e externos para mitigar o estresse do trabalho remoto. Os resultados confirmaram que os recursos internos (flexibilidade, ambiente doméstico e suporte ao trabalho) se relacionam positivamente com o engajamento no trabalho. Além disso, o LOS atua como um recurso externo que modera positivamente essa relação, sugerindo que um alto LOS amplifica o efeito dos recursos internos no engajamento. O artigo salienta que o engajamento sustentado no WFH depende do suporte tanto do ambiente doméstico quanto do LOS externo, que ajuda a mitigar o estresse e a falta de recursos.

Vander (2024) abordou o desafio de construir e sustentar a confiança no ambiente de trabalho remoto e híbrido do Reino Unido. O artigo argumentou que a desconfiança, muitas vezes refletida na exigência de presença física ("to be trusted, you have to be seen"), é uma percepção desatualizada que negligencia a produtividade comprovada no trabalho remoto. Estudos mostraram que 69% dos executivos e 75% dos funcionários relataram produtividade igual ou superior à anterior. O foco deve ser em políticas que fomentam a confiança e não em vigilância. A liderança é considerada um fator crucial, pois os gestores estabelecem o nível de confiança dentro das equipes. Para navegar no déficit de confiança, as organizações devem estabelecer canais de comunicação robustos, definir expectativas e objetivos claros (focando em resultados), conceder flexibilidade e autonomia, e implementar políticas de trabalho remoto transparentes que incluam o "direito de desconectar". O líder moderno deve ser treinado em delegação eficaz e gestão de estresse para cultivar uma cultura flexível que aumente a moral, a produtividade e a retenção.

Maheshwari *et al.* (2024) investigaram o impacto da e-liderança (ou liderança virtual) nos resultados dos funcionários no setor de ensino superior do Vietnã durante o trabalho remoto da COVID-19. A pesquisa, baseada em 445 funcionários, descobriu que

a e-liderança percebida influencia significativamente o engajamento no trabalho (EWE), o bem-estar (EWB) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB) dos funcionários. O impacto da e-liderança no EWE e no OCB foi positivo, mas o impacto direto no EWB foi negativo. No entanto, o EWE atuou como um mediador positivo, transformando o impacto geral no bem-estar e no OCB em positivo e mais forte. O estudo sugere que o resultado negativo direto pode ser devido à falta de preparo e treinamento dos líderes no Vietnã para lidar com as incertezas da pandemia. As implicações práticas destacam a necessidade de líderes adotarem o estilo transformacional e priorizarem o treinamento para o contexto virtual.

Rohwer, Harth e Mache (2024) realizaram um estudo qualitativo com 34 entrevistas na Alemanha para explorar as demandas, os recursos, as estratégias de coping e o papel da liderança durante o trabalho remoto obrigatório na pandemia. As demandas incluíram comunicação digital insuficiente, falta de troca social e indefinição das fronteiras entre trabalho e vida privada. Os recursos percebidos foram maior flexibilidade, ferramentas digitais, melhor ambiente de trabalho em casa (para alguns) e apoio social. As estratégias de coping envolveram soluções criativas (como usar recursos improvisados, aderir a rotinas) e estratégias de fronteira temporal e espacial para se desconectar. O papel da liderança foi crucial, com ênfase em sinalizar confiança, manter contato regular, e fornecer suporte, atuando tanto como um recurso quanto, em alguns casos, amplificando as demandas.

Efimov, Harth e Mache (2024) investigaram as experiências de líderes virtuais na implementação da Liderança Orientada para a Saúde (HoL) durante a pandemia de COVID-19. O estudo qualitativo com 16 líderes alemães identificou que a implementação da HoL em equipes virtuais é desafiadora e complexa, independentemente da experiência pré-pandemia dos líderes. Os principais desafios de StaffCare (cuidado com o funcionário) incluíram a dificuldade em perceber o estado de saúde/humor dos empregados devido à redução de cues na comunicação digital. As pré-condições facilitadoras para a HoL foram classificadas em quatro níveis: pessoais (características do líder, SelfCare), organizacionais (cultura corporativa aberta, suporte da gestão), sociais (apoio da equipe, confiança) e técnicas (equipamento suficiente, conectividade estável). Quase todos os líderes com experiência pré-pandemia relataram a necessidade

de medidas preventivas estruturais, enquanto aqueles sem experiência prévia priorizaram medidas comportamentais.

Hasnor (2024) explorou o desenvolvimento da liderança virtual em um ambiente de e-commerce e tecnologia digital. O artigo ressalta que a liderança virtual é essencial no contexto atual de trabalho remoto, exigindo que os líderes adaptem seu estilo de gestão para guiar e apoiar os seguidores. Um estilo de estrutura iniciadora (initiating structure) é considerado mais adequado para tarefas complexas ou equipes altamente competentes, enquanto uma abordagem mais contemplativa, focada na construção de rapport e suporte moral, é eficaz em ambientes virtuais. O gerenciamento de uma força de trabalho virtual exige um conjunto único de habilidades para colaborar, liderar e gerenciar remotamente, com a comunicação clara, flexibilidade e o domínio da tecnologia sendo cruciais.

Numanovic *et al.* (2024) realizaram a primeira revisão sistemática sobre e-liderança entre líderes de enfermagem, buscando sintetizar o conhecimento existente e identificar lacunas na pesquisa. A revisão incluiu 13 estudos e identificou três temas principais: relacionamentos interpessoais, e-liderança e enfrentamento (coping) e prontidão para e-liderança e trabalho remoto, com 12 subtemas. Os achados indicam que, apesar de uma atitude positiva dos líderes de enfermagem em relação à digitalização e uma prontidão para a e-liderança, há desvantagens, especialmente na área de relacionamentos interpessoais. Manter o espírito de equipe e construir confiança são desafios, e a comunicação, frequentemente por e-mail ou telefone, pode ser percebida como formal e com falta de reciprocidade por parte dos empregados. Além disso, a carga de trabalho dos líderes aumentou. A necessidade de presença física regular permanece clara, e há uma falta de políticas organizacionais sobre trabalho remoto e estruturas de e-liderança. Os autores concluem que os líderes de enfermagem necessitam de treinamento suficiente em e-liderança, pois a digitalização na área da saúde está em progresso.

Toleikienė *et al.* (2024) investigaram os principais desafios da e-liderança em administrações municipais no contexto pós-pandemia, com base em grupos focais na Lituânia, Letônia e Alemanha. A pesquisa revelou que o uso de trabalho remoto e a e-liderança após a pandemia dependem muito das atitudes dos supervisores em relação

à produtividade do trabalho. O equilíbrio entre controle e autonomia é uma tarefa desafiadora para os supervisores. Garantir a comunicação digital eficaz e gerenciar contatos sociais para manter o espírito de equipe persistem como desafios, mesmo com a redução do trabalho remoto. Outra tensão é a do status do trabalho remoto (regra vs. privilégio), que pode gerar insatisfação por desigualdade. Enquanto na Lituânia a produtividade é uma grande preocupação, na Alemanha ela não é um problema, com a crença de que o trabalho remoto leva a um aumento de produtividade. Os desafios identificados fornecem um framework com abordagens para os e-líderes, como o estabelecimento de protocolos de comunicação digital e a expansão das oportunidades legais para trabalho remoto como ferramenta de motivação.

Asfahani, Dahlan e Alnajem (2024) realizaram uma revisão sistemática para examinar a metodologia de pesquisa em liderança digital e trabalho remoto, com foco em como os estudos abordaram o desafio da endogeneidade. A endogeneidade é uma correlação entre variáveis independentes e termos de erro de regressão que pode introduzir vieses e comprometer a validade dos achados. A análise de 45 artigos publicados entre 2019 e 2023 revelou uma preferência predominante por abordagens quantitativas. Embora 15 estudos tenham abordado a endogeneidade usando metodologias rigorosas, como variáveis instrumentais e modelos de efeitos fixos, 10 estudos não a abordaram, indicando lacunas no rigor metodológico. Os resultados mais notáveis de pesquisas na área incluem a produtividade dos funcionários em ambientes remotos, a eficácia da liderança digital e a coesão da equipe. A conclusão do estudo é que a pesquisa futura deve adotar metodologias mais robustas e rigorosas, integrando abordagens quantitativas e qualitativas para capturar a natureza multifacetada desses domínios.

Santiago-Torner (2023) investigou a relação entre Liderança Ética e Criatividade em funcionários com formação universitária, moderada pela intensidade do teletrabalho. A pesquisa utilizou um esquema de moderação simples em uma amostra de 448 trabalhadores da indústria de energia colombiana, revelando uma relação convexa entre Liderança Ética e Criatividade. Isso sugere que tanto extremos éticos (baixo ou alto) influenciam o desempenho criativo. Contudo, a intensidade do teletrabalho favoreceu a integração entre Liderança Ética e ideias originais. Mais detalhadamente, a intensidade

do teletrabalho (número de dias) modera progressivamente a influência positiva da Liderança Ética na Criatividade. Quando o trabalho remoto é reduzido a um dia por semana, a relação é neutralizada, e o teletrabalho de muito baixa intensidade reduz substancialmente a Criatividade individual. O estudo sugere que a Liderança Ética, com foco em valores e bem-estar, é chave para a transição para a liderança eletrônica, evitando estilos intrusivos ou abusivos.

Guzar e Bianchi-Laubsch (2024) conduziram um estudo de caso qualitativo para examinar como os líderes de serviços estudantis em uma universidade se adaptaram à liderança virtual durante a pandemia de COVID-19. Antes da pandemia, as equipes virtuais surgiam por distância geográfica , mas a crise criou equipes virtuais de funcionários próximos geograficamente, trabalhando em casa. A pesquisa, baseada em questionários, entrevistas e documentação, identificou quatro temas que refletem as mudanças nas práticas dos líderes: reimaginar a comunicação, reconstruir o trabalho usando tecnologia, reestruturar o suporte à equipe e reorientar para o trabalho híbrido. Os líderes relataram ter de repensar as modalidades de comunicação, priorizando a qualidade em vez da quantidade , e intencionalmente agendando tempo para conexões sociais para construir confiança. O foco no bem-estar e saúde mental da equipe aumentou devido aos estressores da pandemia. A flexibilidade foi frequentemente usada para apoiar a equipe, o que, juntamente com processos virtuais e o uso de soluções baseadas em nuvem, será mantido no modelo de trabalho híbrido. O estudo ressalta a necessidade de treinamento especializado em liderança virtual, pois os líderes tiveram que aprender por "tentativa e erro".

Arneiro, Di Petta e Coutinho (2024) realizaram um estudo de caso qualitativo, com entrevistas em profundidade com gestores da Grande São Paulo, para entender os desafios da gestão remota durante a pandemia de COVID-19 e como isso mudou as práticas de liderança. A pandemia e o isolamento social exigiram uma adaptação na liderança, com os gestores focando em manter relacionamentos próximos e uma comunicação ágil e transparente. As soft skills se destacaram como principais habilidades dos líderes, incluindo comunicação, resiliência, flexibilidade e empatia. A transição forçada para o home office trouxe desafios como a adaptação da infraestrutura doméstica , a conciliação de tarefas domésticas e profissionais e o aumento da agenda

de reuniões virtuais. A preocupação com a saúde mental e bem-estar dos liderados também ganhou mais espaço nos encontros virtuais. Embora o trabalho remoto não tenha prejudicado tanto a performance quanto se temia, o modelo híbrido é visto como o futuro, mas exige investimentos da empresa em equipamentos e segurança da informação.

Schmitt (2024) realizou uma revisão sistemática da literatura (SLR) para analisar o papel do comportamento de liderança na promoção do bem-estar do funcionário (EWB) em condições de trabalho remoto no ambiente de negócios. A pandemia de COVID-19 tornou o trabalho remoto uma necessidade, mas as tendências globais destacam a urgência em priorizar o EWB para a retenção de talentos. A análise de 15 estudos (anteriores e durante a pandemia) identificou três temas cruciais para o comportamento de liderança benéfico: limites entre a vida profissional e privada, relacionamentos de apoio e uso adequado de tecnologia. A ambivalência nos achados mostra que o trabalho remoto pode ser tanto um recurso quanto uma demanda. As implicações para a liderança incluem o monitoramento da carga de trabalho e das horas de trabalho, a comunicação clara de expectativas para gerenciar limites , e o fomento da confiança e de relacionamentos de apoio para detectar mudanças no EWB. A e-liderança é considerada uma forma contextual de liderança e o trabalho remoto é um critério crucial para manter funcionários valorizados.

Cançado, Lima e Baeta (2024) analisaram como gestores e funcionários de uma instituição de ensino (Beta) vivenciaram a mudança imposta pela pandemia de COVID-19, utilizando a junção do Framework 5M de Badham (manter-se atento, mobilizar, mapear, usar máscaras, mirar) com a abordagem processual da mudança estratégica de Pettigrew (contexto, conteúdo e processo). A mudança ocorreu em três fases: fechamento e ensino online, modelo híbrido e retorno ao 'novo normal'. O estudo, que utilizou 12 entrevistas narrativas , concluiu que a união e coesão do grupo foram preponderantes para enfrentar o caos e a complexidade. As ações foram marcadas pelo compartilhamento de soluções, flexibilidade e criatividade. A liderança demonstrou ser empática, personalizada e capaz de adaptar-se a múltiplos papéis ("usar máscaras"). O modelo teórico resultante, denominado Análise Processual do Gerenciamento para a

Mudança, comprovou ser capaz de capturar o processo caótico e emergente das transformações.

Retkowsky, Hafermalz e Huysman (2024) investigaram o uso do ChatGPT (Generative AI) no trabalho de conhecimento e as implicações gerenciais, baseando-se em um estudo qualitativo com 50 adotantes iniciais. A adoção da ferramenta é impulsionada pela curiosidade e/ou pela ansiedade de se tornar substituível, começando com o tinkering (experimentação lúdica) e evoluindo para o intertwinement (emaranhamento), onde o ChatGPT se torna um assistente indispensável. Seis affordances (usos práticos) foram identificadas: procurar informação, brainstorming, estruturar conteúdo, escrever o primeiro rascunho, embelezar texto e revisar trabalho (proofing). Três efeitos colaterais (consequências inesperadas e de longo prazo) ameaçam a organização: 1) Rompimento dos laços de conhecimento (empregados recorrem ao ChatGPT em vez de colegas, isolando o conhecimento tácito); 2) Supervisão limitada da qualidade do conhecimento (risco de introduzir informações imprecisas — "alucinações" — e dificuldade em distinguir conteúdo humano de IA) ; e 3) Reconfiguração dos papéis de trabalho (o papel do empregado muda para editor/diretor, reduzindo a necessidade de tarefas básicas e as oportunidades de aprendizado para novatos). Os gerentes devem incentivar a interação social e o uso aberto da IA para mitigar esses riscos.

Tursunbayeva e Chalutz-Ben Gal (2024) propuseram um checklist baseado no framework TOP (Tecnologia, Organização e Pessoas) para auxiliar líderes digitais na adoção bem-sucedida da Inteligência Artificial (AI) em organizações. O framework TOP é uma abordagem sociotécnica que integra fatores tecnológicos e sociais. Os três pilares de consideração são: 1) Tecnologia/AI: A AI oferece vantagens como feedback rápido, objetividade (eliminando vieses humanos) e identificação de padrões em grandes dados; 2) Organização (Cultura de Confiança): É essencial ter uma cultura de confiança para gerenciar a resistência e o medo da automação, promovendo transparência e ética algorítmica para mitigar vieses (como o fenômeno do "uncanny valley"). O envolvimento dos empregados aumenta a confiança; 3) Pessoas (Habilidades e Motivação): A adoção exige um reskilling e upskilling proativo da força de trabalho. É crucial realizar uma análise de gap de habilidades e definir papeis claros para humanos e AI. O checklist final

fornece aos líderes digitais uma ferramenta estruturada para alinhar a estratégia de AI aos objetivos do negócio.

McCarthy, Sammon e Alhassan (2024) exploraram as características essenciais da Liderança para a Transformação Digital (DT) a partir da perspectiva de 46 líderes (praticantes) em organizações do mundo pré-digital. O estudo, baseado em entrevistas e surveys, gerou 10 características de Liderança DT que ligam a ação ("O quê") e a habilitação ("Como"). As três características mais importantes identificadas são: C1) Comunicar e executar uma estratégia digital e visão (Como: Alavancar o suporte da gestão executiva); C4) Inspirar a organização a mudar (Como: Adotar uma cultura aberta e mindset digital); e C2) Priorizar a proposta de valor do cliente (Como: Implementar uma plataforma digital integrada). O estudo notou que a C10) Empoderar a experiência do empregado (Criar um ambiente de trabalho digital dinâmico) recebeu pouco foco na primeira etapa, mas foi considerada significativamente mais importante na segunda etapa, indicando uma lacuna perigosa no foco dos líderes. O DT é "fundamentalmente sobre relacionamentos" e as recomendações incluem o uso da pergunta "Nós estamos...?" para que os líderes guiem conversas e avaliem a realidade da iniciativa DT.

Schiuma *et al.* (2024) propuseram a noção de Liderança Transformativa para determinar a capacidade dos líderes de conduzir a Transformação Digital (DT), que é um processo human-centric impulsionado pela integração de conhecimento digital. Com base em uma revisão de literatura e em 64 entrevistas com líderes de PMEs, o estudo identificou e descreveu seis competências que distinguem o Líder Transformativo, equilibrando elementos idealistas e pragmáticos: 1) Pragmático (visão realista e orientada a soluções); 2) Sustentável (ética e visão de longo prazo para pessoas e planeta); 3) Facilitador (criação de um contexto para a geração de conhecimento); 4) Comunicador (inspirar e motivar com uma visão convincente); 5) Catalisador (engajar as pessoas para agir, experimentar e inovar); e 6) Informado (profundo conhecimento de alfabetização digital e oportunidades tecnológicas). O Líder Transformativo é visto como essencial para reavaliar estruturas e processos e promover uma cultura de mudança. O framework serve como um guia para a auto-reflexão e o desenvolvimento de líderes aptos para o cenário digital.

Haleem, Javaid e Singh (2024) exploraram a Liderança 4.0 como o novo estilo de liderança necessário para a Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0). A Liderança 4.0 foca em desenvolver a estratégia de transformação digital e garantir o alinhamento com os objetivos da organização. As características cruciais incluem habilidades de inteligência social e emocional (como empatia e gestão de relacionamento), agilidade, resiliência e pensamento crítico/inventivo. O conceito prioriza a gestão das interações dinâmicas entre máquinas, tecnologia e pessoas. A Liderança 4.0 se manifesta em quatro estilos em uma matriz 2D: Digital Leader (focado em tecnologia e impacto), Social Leader (focado em pessoas e cultura amigável), Technological Leader (focado em inovação, menos em pessoas) e Freshmen Leader (sem foco em empregados, estruturas tradicionais). O Líder 4.0 deve fomentar uma cultura aberta e inovadora que acolha a mudança, promovendo o empoderamento e a participação na tomada de decisões.

Pereira *et al.* (2024) exploraram o papel das Capacidades Dinâmicas na condução da Transformação Digital (DT) e no fomento à inovação em bancos tradicionais, desafiados pela emergência das fintechs. As Capacidades Dinâmicas, que são a habilidade de integrar, construir e reconfigurar recursos, são categorizadas em três níveis para a DT: 1) Digital Sensing (identificar novas tendências e ter um mindset digital); 2) Digital Seizing (aproveitar oportunidades por meio de rapid prototyping e agilidade estratégica); e 3) Digital Transforming (melhorar a maturidade digital e redesenhar estruturas internas). O estudo de caso em um banco público brasileiro revelou que os fatores contextuais externos (como um ambiente político-legal favorável à DT) e internos (como a cultura organizacional flexível e a governança) são cruciais. O banco apresentou força no Digital Sensing (monitoramento), mas fragilidade no Digital Seizing (prototipagem rápida e agilidade) e no Digital Transforming (cultura burocrática e lenta para colaboração interorganizacional). O framework final serve como guia para o renovação estratégica do modelo de negócio e a inovação de produtos/processos em instituições tradicionais.

Bellis, Cunial e Trabucchi (2024) investigaram como a Liderança Digital suporta a inovação em ambientes híbridos (físico e digital), utilizando um estudo de caso da scaleup xFarm. A Liderança Digital exige uma cultura ágil e a capacidade de ser ambidestro, alternando entre dois modos de trabalho: 1) Ideation (Ideação):

Preferencialmente presencial (in-person), focando no "Porquê" e na necessidade do "Toque Humano" (intimacy, empatia) para gerar ideias frágeis; e 2) Execution (Execução): Preferencialmente digital e ágil, focando no "Como" e na Produtividade para alinhar e monitorar tarefas. O software Slack atua como o ponto de intercâmbio crucial, facilitando o alinhamento contínuo, a gestão do conhecimento e a rápida resposta às mudanças. A liderança deve estabelecer poucas e rígidas regras para orientar o comportamento ágil no ambiente caótico e híbrido.

Madanchian *et al.* (2024) analisam como a Inteligência Artificial (IA) está transformando fundamentalmente as práticas tradicionais de liderança , promovendo abordagens mais adaptáveis, orientadas por dados e customizadas. O artigo mapeia a evolução da IA, do machine learning (ML) e do Natural Language Processing (NLP) como catalisadores dessa mudança, detalhando como a IA se integra aos diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático, transformacional, etc.). Os principais mecanismos de transformação da liderança incluem a tomada de decisão baseada em dados , o desenvolvimento de liderança individualizado (por meio de avaliações e feedback em tempo real) , a gestão preditiva de talentos e a melhoria da comunicação e colaboração, reduzindo preconceitos. Contudo, os autores alertam para desafios críticos, como a possibilidade de superdependência em insights de IA, a potencial perda de empatia e a invasão de privacidade , além de preocupações com a ética e a mitigação de vieses algorítmicos. O trabalho enfatiza a necessidade de um equilíbrio simbiótico entre a força da IA e a intuição humana para moldar um futuro de liderança mais eficaz e sustentável.

Wang *et al.* (2024) investigam o impacto das capacidades digitais (Digital Capabilities) na inovação ambidestra (Ambidextrous Innovation) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de base tecnológica chinesas, explorando o papel mediador da gestão do conhecimento (Knowledge Management - KM) e o efeito moderador da inércia do conhecimento (Knowledge Inertia). A pesquisa empírica, baseada em 253 questionários válidos, confirmou que as capacidades digitais exercem um efeito positivo significativo tanto na inovação exploratória (desenvolvimento de novas tecnologias) quanto na inovação exploradora (otimização de recursos e eficiência). A gestão do conhecimento (que inclui aquisição, compartilhamento, criação e aplicação) atua como um mediador parcial nessa relação, o que significa que as capacidades digitais impulsionam a

inovação, em parte, por meio de uma KM mais eficiente. É importante notar que a inércia do conhecimento (a tendência de confiar em rotinas e experiências passadas) demonstrou um efeito moderador negativo significativo, o que enfraquece o impacto positivo das capacidades digitais na gestão do conhecimento e na inovação exploratória. Essa inércia restringe a capacidade da empresa de explorar novas oportunidades e absorver novos conhecimentos, cruciais para a inovação exploratória, sendo considerada uma armadilha de "dependência de caminho" ou "empirismo". Por outro lado, a inércia não moderou significativamente a relação com a inovação exploradora, pois esta depende mais do refinamento do conhecimento existente. O estudo conclui que as PMEs de tecnologia devem mitigar a inércia do conhecimento por meio de organizações de aprendizagem e colaborações externas para maximizar o retorno de seus investimentos em capacidades digitais e sua inovação ambidestra.

Marstand, Epitropaki e Kapoutsis (2025) investigaram o papel dos comportamentos de liderança na distância psicológica percebida pelos funcionários em relação ao seu gestor em contextos de trabalho remoto e híbrido, e as consequências para as estratégias de enfrentamento (coping) e a eficácia individual. Baseando-se nas teorias do Nível de Construção (CLT) e da Conservação de Recursos (COR), o estudo, que incluiu duas amostras, descobriu que o comportamento de consideração e a comunicação de visão do líder reduzem a percepção de distância psicológica. Essa distância psicológica, por sua vez, está negativamente relacionada ao enfrentamento orientado a tarefas (task coping), que é uma estratégia de enfrentamento adaptativa. O modelo de mediação sequencial confirmou que a consideração e a comunicação de visão influenciam indiretamente o desempenho no trabalho (incluindo desempenho de tarefa, OCB e retirada psicológica) por meio da distância psicológica e do enfrentamento orientado a tarefas. Em suma, o estudo enfatiza que os líderes podem permanecer "psicologicamente próximos", mesmo à distância, e que o comportamento de suporte e a comunicação de uma visão de longo prazo são recursos vitais para ajudar os funcionários a se concentrarem e serem produtivos.

Saraiva, Furtado e Sobral (2025) investigaram a influência da relação de troca líder-liderado (LMX) nas percepções dos líderes sobre a dinâmica de limites trabalho-não trabalho dos funcionários, no contexto do trabalho remoto. Foi realizado um estudo

experimental com 217 profissionais brasileiros submetidos a vinhetas de alta e baixa LMX. Os resultados revelaram um efeito direto e positivo da LMX nas expectativas dos líderes sobre o controle dos limites por parte dos funcionários. Além disso, o controle dos limites mediou a associação entre LMX e a expectativa dos líderes em relação às interrupções do trabalho na esfera familiar dos funcionários. Em linhas gerais, os achados sugerem que, em uma relação de alta confiança (alta LMX), os líderes esperam maior autonomia e controle dos limites por parte dos liderados, o que indiretamente leva a uma menor expectativa de interrupções relacionadas ao trabalho no tempo não laboral dos funcionários.

Por fim, Asfahani (2025) examinou a dinâmica da liderança digital em ambientes de trabalho remoto, com ênfase na liderança transformacional e na diversidade cultural. O estudo conceitual argumenta que as teorias de liderança tradicionais são inadequadas para os desafios do trabalho remoto, acentuando a necessidade da liderança digital. A liderança transformacional é considerada vital em equipes virtuais para inspirar e motivar, sendo mais eficaz nesse ambiente. A diversidade cultural nas equipes remotas, embora desafiadora para a comunicação e a coesão, é uma fonte potencial de criatividade e inovação, exigindo que os líderes desenvolvam inteligência cultural e habilidades de gestão de conflitos. O uso estratégico de ferramentas digitais é essencial para a coordenação, o monitoramento e a mitigação da distância geográfica, mas deve ser complementado por uma abordagem centrada no ser humano.

3.2 Principais desafios enfrentados por líderes e equipes em ambientes virtuais

A análise crítica da literatura científica recente evidencia que os desafios enfrentados por líderes e equipes não são apenas logísticos, mas situam-se predominantemente nas esferas comportamental, relacional e cognitiva. A ausência de co-localização física altera radicalmente a percepção de presença, a construção de confiança e a manutenção da saúde mental, exigindo das organizações uma adaptação complexa para evitar o colapso da cultura organizacional e do bem-estar dos trabalhadores.

O desafio mais recorrente e estrutural apontado pelos estudos refere-se à mudança na natureza da comunicação e aos riscos associados à perda de contexto. Em ambientes presenciais, a interação humana é rica em pistas não verbais como tom de voz, expressões faciais, postura e contato visual que facilitam a interpretação de mensagens e a regulação emocional da equipe. No ambiente virtual, essas pistas são filtradas ou eliminadas, criando um vácuo interpretativo propenso a mal-entendidos severos.

Jarvenpaa e Keating (2021), em um estudo aprofundado com equipes globais de engenharia, identificaram um fenômeno crítico denominado "mito do ouvinte universal". Este conceito descreve a crença equivocada, comum entre gestores, de que a tecnologia transmite não apenas a informação, mas também a intenção e o contexto do emissor de forma idêntica para todos os receptores, independentemente de suas culturas ou contextos locais. O estudo ilustra como a dependência excessiva de modelos de transferência de informação leva líderes a acreditarem que o envio de e-mails ou mensagens garante a compreensão mútua, ignorando as nuances interpretativas do receptor.

Ainda no âmbito comunicacional, a perda da informalidade na comunicação é corroborada pela pesquisa qualitativa de Rohwer, Harth e Mache (2024), que destacam a extinção das "conversas de corredor" e dos encontros espontâneos como um fator que prejudica o fluxo de informações tácitas e a coesão da equipe. A ausência desses momentos de troca não planejada isola os colaboradores em suas tarefas, impedindo a construção de um tecido social que sustenta a colaboração em momentos de crise.

Intrinsecamente ligado à comunicação está o dilema da confiança e do controle, que se intensificou com a perda da visibilidade física. A liderança tradicional, muitas vezes pautada pela observação física do trabalhador, enfrenta dificuldades substanciais ao migrar para a gestão por resultados. O relatório abrangente da Microsoft (2022), baseado em trilhões de sinais de produtividade do Microsoft 365 e pesquisas com milhares de trabalhadores, cunhou o termo "paranoia da produtividade". Os dados revelam uma desconexão gritante: enquanto 87% dos funcionários relatam ser produtivos no trabalho híbrido, 85% dos líderes afirmam ter dificuldade em confiar que seus funcionários estão sendo produtivos. Essa dissonância cognitiva leva muitos

gestores a adotarem mecanismos de vigilância digital ou a exigirem disponibilidade irrestrita, o que mina a confiança mútua e pode gerar um "teatro de produtividade", onde o funcionário simula atividade online apenas para satisfazer a ansiedade de controle do líder.

Conectado à crise de confiança, Lechner e Mortlock (2022) destacam o desafio de criar segurança psicológica em ambientes virtuais — definida como a crença de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais, como pedir ajuda ou admitir erros. Os autores observam que, no trabalho remoto, processos cotidianos transformam-se em barreiras psicológicas: pedir auxílio a um colega exige o agendamento formal de uma chamada ou o envio de uma mensagem escrita, o que aumenta o medo de parecer incompetente ou intrusivo. O estudo alerta ainda para o risco de formação de "bolhas de comunicação", onde membros da equipe interagem apenas com subgrupos com os quais têm afinidade prévia, fragmentando a identidade coletiva e excluindo outros membros do fluxo de informações e decisões.

A dissolução das fronteiras entre vida pessoal e profissional emerge como outro desafio crítico, com impactos diretos na saúde ocupacional e na sustentabilidade da força de trabalho. A tecnologia que permite a flexibilidade também possibilita a conexão permanente, resultando em jornadas intensificadas e na invasão do trabalho no espaço doméstico. Bridi, Tropia e Vazquez (2024), analisando o contexto brasileiro, argumentam que o teletrabalho resultou na transferência dos custos operacionais (energia, equipamentos, ergonomia) para o trabalhador e na criação de uma disponibilidade extensiva que compromete o direito à desconexão. A sobreposição de tarefas domésticas e profissionais, exacerbada durante a pandemia, gerou exaustão e sofrimento psíquico, especialmente entre mulheres que acumularam as demandas de cuidado.

Este cenário de indefinição de limites afeta desproporcionalmente a liderança intermediária. Spagnoli *et al.* (2021) descrevem o papel desses gestores como um "amortecedor" ou "recheio de sanduíche", que deve traduzir as estratégias da alta direção enquanto absorve as ansiedades operacionais e emocionais da equipe. Sem suporte organizacional adequado, esses líderes tornam-se candidatos preferenciais ao *technostress* (estresse derivado da incapacidade de lidar com novas tecnologias de

maneira saudável) e ao *workaholism* (vício em trabalho), pois tentam compensar as falhas sistêmicas de comunicação e a distância física com um aumento insustentável da própria carga horária e da disponibilidade digital.

A pesquisa qualitativa de Rohwer, Harth e Mache (2024) traz evidências concretas sobre como a falta de infraestrutura adequada no ambiente doméstico agrava esses desafios. Os relatos de trabalhadores improvisando estações de trabalho em tábuas de passar roupa ou mesas de cozinha ilustram não apenas um problema ergonômico, mas a dificuldade psicológica de separar os papéis de "trabalhador" e "indivíduo" quando o espaço físico é o mesmo. A indefinição das fronteiras espaciais entre "cama, escritório e sofá" impede a recuperação psicológica necessária após o expediente, tornando a autodisciplina e a gestão de limites uma demanda adicional e exaustiva tanto para líderes quanto para liderados.

Além do esgotamento, o isolamento social e profissional configura-se como um risco silencioso, mas corrosivo para a carreira e para a cultura organizacional. Contreras, Baykal e Abid (2020) apontam que o teletrabalho pode levar ao isolamento profissional, definido como a desconexão dos fluxos de informação estratégica e das redes de influência da organização. Isso gera insegurança nos colaboradores quanto à sua visibilidade, reconhecimento e oportunidades de promoção, uma vez que o trabalho realizado à distância é menos "visto" e celebrado pela liderança. O estudo sugere que, sem uma liderança intencional, os trabalhadores remotos podem sentir-se como cidadãos de segunda classe na organização.

Esse isolamento impacta severamente a coesão da equipe e a integração de novos membros. Arneiro, Di Petta e Coutinho (2024) relatam a dificuldade de integração de novos colaboradores durante períodos de trabalho remoto, onde a transmissão da cultura organizacional, dos valores tácitos e o estabelecimento de vínculos de pertencimento foram prejudicados pela falta de convivência. A ausência de rituais sociais e a redução do "espírito de equipe" podem transformar a relação de trabalho em algo puramente transacional, reduzindo o comprometimento afetivo com a organização e aumentando a rotatividade.

Por fim, um desafio adicional e contra-intuitivo, identificado por Vieira (2024) no contexto de organizações de rede no Brasil, é o "Paradoxo da Presença". Este fenômeno

descreve a situação em que trabalhadores que atuam presencialmente nas unidades físicas da empresa reportam, paradoxalmente, uma maior percepção de virtualidade e distância em relação à liderança do que aqueles que atuam remotamente. Isso ocorre porque, em redes distribuídas geograficamente, o gestor regional interage com a equipe presencial quase exclusivamente por meios digitais. Cria-se assim uma dissonância cognitiva: o colaborador está fisicamente na empresa, mas a autoridade, o suporte e a estratégia chegam apenas via tela. O paradoxo evidencia que a presença física na unidade, sem a presença intencional e humanizada do líder, pode aumentar a sensação de desamparo gerencial ou de vigilância digital, criando um sentimento de isolamento em relação à estratégia central da organização.

Para sistematizar os achados desta seção e facilitar a visualização dos múltiplos fatores que pressionam a liderança no contexto remoto, o Quadro 2 apresenta a síntese dos principais desafios identificados na literatura analisada.

Quadro 2 – Síntese dos Principais Desafios na Liderança Remota

Dimensão do DesafioDescrição	Descrição e Impactos	Referências Chave
Comunicação e Interação	Perda de pistas não verbais; "Mito do Ouvinte Universal"; ambiguidade em mensagens de texto; sobrecarga de reuniões virtuais; perda da informalidade.	Jarvenpaa e Keating (2021); Pereira e Cunha (2020); Rohwer, Harth e Mache (2024).
Confiança e Controle	"Paranoia da Produtividade"; dificuldade de monitoramento sem vigilância visual; formação de "bolhas" (subgrupos); dificuldade em criar segurança psicológica.	Microsoft (2022); Lechner e Mortlock (2022); Gervásio e Cova (2024).
Saúde e Fronteiras	Dissolução dos limites casa-trabalho; Technostress e Workaholism; sobrecarga do gestor intermediário; infraestrutura inadequada e ergonomia.	Spagnoli et al. (2021); Bridi, Tropia e Vazquez (2024); Arneiro, Di Petta e Coutinho (2024).
Isolamento e Cultura	Sentimento de solidão profissional; invisibilidade do trabalho realizado; dificuldade de integração (onboarding) e manutenção da cultura organizacional.	Contreras, Baykal e Abid (2020); Arneiro, Di Petta e Coutinho (2024).
Paradoxo da Presença	Dissonância cognitiva onde equipes presenciais sentem-se mais distantes do líder digital do que equipes remotas; desamparo gerencial em redes distribuídas.	Vieira (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.3 Sistematização das principais competências necessárias para o exercício da liderança remota

A transição de modelos de gestão presenciais para arquiteturas de redes distribuídas impõe uma reconfiguração profunda e estrutural no perfil de competências das lideranças. A literatura contemporânea é categórica ao afirmar que a eficácia na liderança virtual não deriva da mera transposição de práticas de supervisão tradicionais para o ambiente digital, mas constitui um fenômeno organizacional distinto que exige um conjunto específico e sofisticado de conhecimentos, habilidades e atitudes. Conforme sustentam Maduka *et al.* (2018), a liderança virtual demanda uma "intencionalidade" superior, uma vez que os mecanismos informais de influência e controle, típicos da co-localização física, deixam de existir. A análise crítica dos estudos selecionados aponta para um modelo de competências multidimensional no qual a proficiência tecnológica serve apenas como base operacional (um *hygiene factor*) para capacidades estratégicas mais complexas, como a adaptação contextual, a gestão da confiança cognitiva e afetiva, e a inteligência emocional aplicada à mediação tecnológica.

Para operacionalizar o conceito de e-liderança, Van Wart *et al.* (2019) propõem uma definição baseada não apenas no uso, mas na combinação eficaz de métodos de comunicação eletrônicos e tradicionais. A competência central do líder, neste arcabouço, não reside na onipresença digital, mas na "adoção seletiva" das ferramentas: a habilidade cognitiva de discernir qual tecnologia (síncrona ou assíncrona, rica ou pobre em mídia) é adequada para cada tipo de interação. O estudo sistematiza seis e-competências essenciais: e-comunicação, e-habilidades sociais, e-construção de equipe, e-gestão de mudanças, e-habilidades tecnológicas e e-confiabilidade. Dentre estas, a e-confiabilidade destaca-se como o alicerce da gestão remota. Em um ambiente onde a supervisão visual é impossível e o "gerenciamento por caminhada" (*management by walking around*) é inviável, o líder deve demonstrar integridade, consistência e justiça processual para criar um senso de confiança que substitua o controle físico. A literatura sugere que, sem essa competência de transmitir confiabilidade através da tela, qualquer tentativa de monitoramento é percebida pela equipe como vigilância intrusiva, minando a moral e a autonomia.

Aprofundando a dimensão comunicacional, observa-se que a competência de e-comunicação exige uma precisão semântica e uma clareza muito superiores às do ambiente presencial. Maduka *et al.* (2018) reforçam que a liderança virtual eficaz depende da habilidade de transmitir intenções, objetivos e *feedbacks* corretivos sem o auxílio das pistas não verbais (tom de voz, postura, expressão), que em situações presenciais suavizam ou clarificam a mensagem. Isso demanda do líder uma competência avançada de redação e uma gestão consciente do fluxo de informações para evitar a sobrecarga cognitiva. A falha nesta competência resulta em ambiguidade de papéis, onde os liderados, isolados em seus ambientes domésticos, perdem a referência de prioridade e direção. Além disso, a competência de e-gestão de mudanças torna-se vital, pois líderes digitais operam frequentemente em cenários de implementação tecnológica contínua, exigindo a habilidade de reduzir a resistência da equipe e facilitar a apropriação de novas ferramentas sem gerar *technostress*.

Para gestores que operam em estruturas complexas e geograficamente dispersas, a competência de conduzir a transformação digital transcende o conhecimento técnico instrumental, exigindo uma visão de mundo específica. Schiuma *et al.* (2024) argumentam que o líder deve assumir um perfil de "Liderança Transformativa", essencial para navegar na complexidade da era digital onde a mudança é constante e a incerteza é elevada. O estudo propõe que a eficácia do líder reside na capacidade de equilibrar, de forma dinâmica e paradoxal, duas dimensões aparentemente opostas: a dimensão Idealista, focada na visão de futuro e no capital humano, e a dimensão Pragmática, focada na execução disciplinada e na tecnologia. Na dimensão idealista, a competência de Facilitador é crítica para o funcionamento de redes dispersas. O líder deve criar as condições contextuais adequadas como um "espaço de criação de conhecimento" para que a informação flua transversalmente entre as unidades, removendo ativamente as barreiras burocráticas e os silos de informação que a distância física tende a agravar e solidificar. Complementarmente, a competência de Comunicador, neste modelo, exige que o líder seja capaz de articular uma visão inspiradora que mantenha a coesão identitária da rede, compensando a ausência de rituais presenciais com uma narrativa digital consistente e frequente.

Simultaneamente, a dimensão pragmática da Liderança Transformativa exige que o líder atue como um Catalisador e um Agente Informado. Segundo a análise de Schiuma *et al.* (2024), atuar como catalisador envolve a capacidade de acelerar a mudança organizacional engajando as pessoas a experimentar novas soluções e, crucialmente, a abandonar velhas práticas obsoletas. A competência de ser Pragmático assegura que a visão digital se traduza em roteiros de implementação claros e resultados mensuráveis, mitigando a ambiguidade que frequentemente gera paralisia em equipes remotas. Por fim, a competência de ser Informado implica possuir alfabetização digital suficiente não para programar, mas para compreender as oportunidades estratégicas e as limitações das tecnologias adotadas, permitindo decisões embasadas sobre alocação de recursos e evitando a dependência cega de especialistas técnicos.

No âmbito comportamental e motivacional, a literatura especializada aponta para competências específicas que impactam diretamente o comprometimento da força de trabalho dispersa. Iriqat e Khalaf (2017), em estudo empírico robusto, propõem o modelo dos "6 Es" (*Envision, Engage, Energize, Empower, Execute, Elastic*) como um arcabouço de competências indispensável. Dentre estas dimensões, duas emergem como diferenciais críticos para a gestão remota eficaz: o Empoderamento e a Elasticidade. A competência de Empoderar é descrita pelos autores não apenas como um ato de delegação de tarefas, mas como uma transferência estrutural de autoridade decisória. Diante da impossibilidade física de supervisão direta e contínua, o líder deve confiar na competência técnica e no julgamento dos gerentes ou técnicos locais para a tomada de decisões imediatas. O estudo demonstra estatisticamente que o empoderamento reduz a necessidade de controles burocráticos excessivos e aumenta significativamente o comprometimento afetivo, pois os subordinados percebem a autonomia concedida como um sinal inequívoco de confiança e respeito profissional.

Ainda no modelo dos 6 Es, a competência da Elasticidade (*Elastic*) é definida por Iriqat e Khalaf (2017) como a flexibilidade cognitiva e comportamental do líder para adaptar seu estilo de gestão às contingências situacionais. Em uma rede de unidades com maturidades, desempenhos e contextos regionais distintos, a rigidez gerencial que é a tentativa de tratar todas as unidades de forma homogênea é apontada como um fator crítico de ineficácia. A elasticidade exige que o líder alterne fluidamente entre estilos

diretivos e participativos, ajustando a intensidade do acompanhamento e o tom da comunicação conforme a necessidade específica de cada membro ou o momento de mercado enfrentado pela unidade. Esta capacidade adaptativa é fundamental para manter a legitimidade e a relevância da liderança em um cenário volátil.

Em ambientes de alta competitividade, como o setor financeiro e de serviços, a liderança exige ainda o domínio das Capacidades Dinâmicas para sustentar a inovação e a renovação estratégica. Pereira *et al.* (2024) analisaram como essas capacidades são mobilizadas por líderes em instituições tradicionais para enfrentar a disrupção digital. O estudo identifica três microfundamentos essenciais que compõem a competência de adaptação estratégica. A primeira é o Monitoramento Digital, definida como a habilidade do líder de escanear continuamente o ambiente para identificar novas oportunidades tecnológicas e mudanças sutis no comportamento do cliente. Em equipes distribuídas, isso implica que o gestor deve estar "antenado" às inovações que surgem na periferia da rede. A segunda capacidade, a Apropriação Digital, refere-se à agilidade na tomada de decisão e na mobilização de recursos. O líder deve ser capaz de selecionar as oportunidades identificadas e agir rapidamente para capturar valor, superando a inércia institucional e a burocracia. Por fim, a capacidade de Transformação Digital envolve a reconfiguração contínua da estrutura organizacional, exigindo do líder a competência de redesenhar processos e promover uma cultura de adaptabilidade que integre o digital ao núcleo do negócio, e não apenas como um apêndice.

Entretanto, as competências técnicas, estratégicas e operacionais, isoladamente, não garantem a sustentabilidade humana da equipe. Chaudhary *et al.* (2022) apresentam um achado empírico vital: a Inteligência Emocional atua como um moderador indispensável na equação da e-liderança. O impacto positivo das e-competências no bem-estar dos funcionários é significativamente amplificado apenas quando o líder possui a sensibilidade para perceber o estado emocional da equipe através das pistas limitadas da comunicação digital. Líderes com alta proficiência técnica, mas baixa inteligência emocional, podem agravar o estresse, impondo ritmos de resposta irreais e desconsiderando os limites pessoais dos colaboradores. A competência de gestão emocional envolve a capacidade de "ler" o silêncio, detectar sinais de *burnout* em mensagens de texto e oferecer suporte empático à distância.

Conectada à inteligência emocional, emerge do contexto pós-pandêmico uma quinta dimensão de competência crítica: a Liderança Orientada para a Saúde (*Health-Oriented Leadership* - HoL) e a Gestão de Fronteiras. Spagnoli *et al.* (2021) e Efimov *et al.* (2024) identificam que, para liderar outros à distância de forma sustentável, o gestor deve possuir a competência de Autogestão e Preservação de Limites. Isso envolve a disciplina de segmentar o tempo de trabalho e o tempo de vida pessoal, resistindo à cultura de disponibilidade irrestrita (*always-on culture*). O líder competente deve atuar como um modelo de comportamento (*role model*), demonstrando que é possível performar sem exaurir-se, e protegendo sua equipe da sobrecarga digital. Esta competência difere das habilidades puramente relacionais, pois foca na sustentabilidade biológica e psicológica do sistema de trabalho, prevenindo o esgotamento e garantindo a longevidade da equipe em regimes remotos.

Esta análise integrativa demonstra que o perfil do e-líder eficaz é composto por um mosaico de competências que vão muito além do domínio de softwares. Exige-se uma combinação rara de visão estratégica para navegar a transformação (Schiuma *et al.*, 2024), agilidade cognitiva para adaptar estilos (Iriqat e Khalaf, 2017), rigor processual para construir confiança (Van Wart, 2017; 2019), perspicácia de mercado para inovar (Pereira *et al.*, 2024) e, fundamentalmente, uma inteligência emocional aguçada para cuidar das pessoas e de si mesmo em um ambiente sem fronteiras físicas (Chaudhary *et al.*, 2022; Spagnoli *et al.*, 2021).

Para sistematizar a discussão e facilitar a visualização das dimensões abordadas, o Quadro 3 apresenta a matriz consolidada das competências essenciais para a e-liderança.

Quadro 3 – Matriz de Competências Essenciais para a E-Liderança

Dimensão da Competência	Descrição Detalhada e Impacto na Gestão	Autores de Referência
Estratégica e Transformativa	Capacidade de Envision (visionar) o futuro digital e atuar como catalisador de mudanças, equilibrando a visão idealista com a execução pragmática para alinhar a rede dispersa.	Schiuma et al. (2024); Iriqat e Khalaf (2017).
Técnica e de Inovação	Domínio das Capacidades Dinâmicas: Monitoramento (Sensing), Apropriação ágil (Seizing) e Transformação (Transforming) de processos. Inclui a alfabetização digital estratégica.	Pereira et al. (2024); Van Wart et al. (2019).
Comunicacional e Operacional	Habilidade de e-comunicação (clareza sem pistas não verbais), e-confiabilidade (construção de confiança sem supervisão visual) e gestão do fluxo de informação para evitar sobrecarga.	Maduka et al. (2018); Van Wart et al. (2019).
Comportamental e Adaptativa	Elasticidade Gerencial (flexibilidade para alternar estilos conforme a situação) e Empoderamento (transferência estrutural de autoridade para a ponta da rede).	Iriqat e Khalaf (2017).
Socioemocional e de Saúde	Inteligência Emocional para perceber estados afetivos à distância; Liderança Orientada para a Saúde e Gestão de Fronteiras (autocuidado e proteção contra o burnout).	Chaudhary et al. (2022); Spagnoli et al. (2021); Efimov et al. (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.4 Identificação das principais práticas de liderança consideradas eficazes no contexto remoto

A consolidação do trabalho remoto e híbrido como realidade perene nas organizações exige que a liderança transite de uma gestão baseada na observação física e na improvisação para uma gestão baseada na intencionalidade e no design organizacional consciente. A revisão da literatura evidencia que as práticas de liderança eficazes neste contexto não são intuitivas; elas requerem a adoção deliberada de protocolos de comunicação, a estruturação de normas de convivência e a alocação estratégica dos momentos presenciais e virtuais para compensar a perda da riqueza comunicativa inerente à co-localização.

Uma das práticas mais fundamentais para garantir a eficácia em equipes distribuídas, especialmente em configurações híbridas onde parte da equipe está na sede e parte está remota, é a adoção da mentalidade *Remote-First* (Remoto Primeiro). Mitchell e Brewer (2022) argumentam que o maior risco em ambientes híbridos é a formação de "subgrupos de escritório", onde as decisões são tomadas informalmente entre os presentes, excluindo os trabalhadores remotos e criando uma assimetria de informação corrosiva. Para combater este viés de proximidade, a prática eficaz consiste em desenhar todos os processos, reuniões e fluxos de trabalho assumindo que todos os membros estão remotos, independentemente de sua localização física no momento. A implementação prática dessa abordagem exige que a comunicação migre de canais síncronos e orais para canais assíncronos e documentais. Decisões estratégicas e atualizações de status devem ser registradas em plataformas digitais acessíveis a todos simultaneamente, garantindo a equidade de acesso à informação e permitindo que a liderança mantenha o alinhamento estratégico sem depender da onipresença física.

A ambiguidade comunicacional é outro desafio central que demanda intervenção ativa através da definição explícita de protocolos de comunicação. Rapp e Rapp (2021), em estudo focado na gestão de equipes de vendas distribuídas, identificam que a ausência de "regras de engajamento" claras leva à exaustão digital e a mal-entendidos frequentes. A prática recomendada é a criação colaborativa de um "Plano de Comunicação" que estabeleça qual canal utilizar para cada tipo de mensagem e quais

são as expectativas de tempo de resposta. Gilson *et al.* (2021) aprofundam esta prática introduzindo o conceito de *Technology-Message Match* (Correspondência entre Tecnologia e Mensagem). Líderes eficazes treinam suas equipes para selecionar a mídia adequada à complexidade da tarefa: mídias "pobres" (e-mail, texto) para troca de dados e atualizações simples, e mídias "ricas" (vídeo, telefone) para tarefas que envolvem ambiguidade, negociação ou feedback corretivo. A falha em realizar essa correspondência, por exemplo, tentar resolver um conflito interpessoal via e-mail é apontada como uma das causas mais frequentes de ruptura da confiança em times virtuais.

Adicionalmente, a construção de um ambiente psicologicamente seguro à distância não ocorre por osmose; ela requer práticas estruturadas de conexão humana. Kirkman e Stoverink (2021) definem a resiliência da equipe virtual como a capacidade de se recuperar de crises e manter o funcionamento dos processos críticos. Para fomentar essa resiliência, os autores recomendam a prática de simulações de crise e o estabelecimento de um "modelo mental compartilhado" sobre quem faz o quê em situações de emergência. O líder deve atuar proativamente na fase de "minimização", clarificando papéis antes que a pressão aumente. Lechner e Mortlock (2022) complementam essa visão sugerindo a criação de "Acordos de Equipe" ou "Regras do Jogo", onde o grupo define coletivamente suas normas de convivência, como horários de silêncio para trabalho profundo e preferências pessoais de comunicação, muitas vezes documentadas em "Manuais do Usuário" pessoais para acelerar a empatia cognitiva.

No que tange à gestão da performance e transição, Reyes, Luna e Salas (2020) recomendam a institucionalização de rituais de gestão, como *briefings* diários ou semanais (conhecidos como *huddles*), focados exclusivamente no alinhamento de prioridades e na verificação do bem-estar. Essa prática cria um ritmo operacional que substitui a supervisão visual contínua sem descambar para o microgerenciamento. Han e Hazard (2022) expandem essa discussão para a Liderança Compartilhada, sugerindo que, em ambientes virtuais complexos, a prática mais eficaz é distribuir a responsabilidade de liderança entre os membros com maior expertise na tarefa

específica do momento, em vez de centralizar todas as decisões no líder formal. Isso aumenta a agilidade e o senso de propriedade da equipe.

Nos casos em que a liderança é híbrida, permitindo a eventual presença física e tal gestão da presença emerge como um ponto crítico e estratégico. Para líderes que gerenciam grandes estruturas ou redes dispersas, a presença física torna-se inviável como rotina diária, transformando-se em um recurso estratégico escasso que deve ser alocado com inteligência. Mitchell e Brewer (2022) argumentam que a liderança híbrida eficaz não é uma divisão matemática de tempo, mas uma alocação baseada em valor. O líder deve utilizar os momentos presenciais exclusivamente para atividades de "alta densidade humana", como a construção de confiança, a resolução de conflitos complexos e o alinhamento cultural (*bonding*).

Bellis, Cunial e Trabucchi (2024) corroboram essa visão ao diferenciarem os modos de trabalho em "Ideação" e "Execução". Para o líder, a visita presencial serve ao modo de Ideação e intimidade, para sentir o pulso da agência, inspirar a equipe e captar nuances culturais que o vídeo não transmite. Já o acompanhamento de métricas, cobrança de resultados e coordenação operacional (modo de Execução) deve migrar integralmente para o digital. Essa prática resolve o "Paradoxo da Presença" identificado por Vieira (2024) no contexto brasileiro, onde a presença física sem propósito claro gera desconexão e sensação de vigilância. Ao adotar essa abordagem híbrida estratégica, o líder aumenta sua amplitude de controle (*span of control*) sem perder a conexão humana, utilizando a tecnologia para garantir a onipresença da gestão, enquanto reserva sua presença física para os momentos que definem a cultura e a lealdade da equipe.

Finalmente, no contexto de reconfiguração pós-pandêmica, Chamakiotis, Panteli e Davison (2021) destacam a necessidade de práticas voltadas para o "bem-estar digital". O líder deve atuar ativamente para prevenir a fadiga tecnológica, estabelecendo limites claros para a conectividade e promovendo o direito à desconexão. A prática de modelar comportamentos saudáveis como não enviar e-mails fora do horário comercial ou respeitar os intervalos de almoço torna-se um ato de liderança essencial para sustentar a performance da equipe a longo prazo e evitar o esgotamento em um cenário de trabalho sem fronteiras físicas definidas.

Para sistematizar as práticas discutidas, o Quadro 4 apresenta um resumo das principais estratégias de liderança remota eficazes.

Quadro 4 – Síntese das Práticas de Liderança Eficazes no Contexto Remoto

Dimensão da Prática	Ação Recomendada	Objetivo da Prática	Autores de Referência
Gestão Híbrida	Adoção da mentalidade Remote-First e documentação assíncrona.	Evitar viés de proximidade e garantir equidade de acesso à informação.	Mitchell e Brewer (2022); Bellis et al. (2024).
Comunicação	Definição de Protocolos de Comunicação e Technology-Message Match.	Reduzir ambiguidade e selecionar a mídia adequada à complexidade da tarefa.	Rapp e Rapp (2021); Gilson et al. (2021).
Alocação de Presença	Presença física para "Ideação" (vínculo) e digital para "Execução" (tarefa).	Maximizar o valor dos encontros presenciais e otimizar a operação rotineira.	Bellis et al. (2024); Vieira (2024).
Normas e Cultura	Criação de "Regras do Jogo" e "Manuais do Usuário" pessoais.	Estabelecer previsibilidade, segurança psicológica e empatia cognitiva.	Lechner e Mortlock (2022); Kirkman e Stoverink (2021).
Monitoramento	Check-ins regulares e huddles de alinhamento (sem microgestão).	Manter a visibilidade do progresso e o suporte emocional à equipe.	Reyes et al. (2020); Kirkman e Stoverink (2021).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão da literatura propôs-se a analisar a produção científica sobre a e-liderança, com o objetivo de identificar os desafios, competências e práticas que emergem na gestão de redes distribuídas e equipes virtuais. A análise crítica do conjunto de artigos confirmou a premissa inicial de que a liderança remota não constitui uma mera transposição de práticas presenciais para o ambiente digital, mas configura um fenômeno organizacional distinto. Este novo paradigma exige uma reconfiguração profunda da mentalidade de gestão, deslocando o eixo do controle visual para a confiança estruturada e a intencionalidade comunicativa.

Em resposta à questão de pesquisa, os resultados evidenciam que a e-liderança eficaz é, fundamentalmente, um exercício de gestão de paradoxos. O líder contemporâneo deve equilibrar, simultaneamente, a dimensão Idealista, caracterizada pela visão e pelo fator humano, com a dimensão pragmática, focada na execução e na tecnologia. A literatura demonstrou que o sucesso não reside na escolha binária entre controle ou autonomia, mas na capacidade de exercer a elasticidade gerencial, alternando estilos de liderança conforme a maturidade da equipe e o contexto situacional.

No que tange aos desafios, o estudo mapeou que a invisibilidade do trabalho gera tensões críticas nas estruturas tradicionais. A ausência de pistas não verbais e a dependência de canais digitais criam o risco do "mito do ouvinte universal", onde a comunicação se perde em ruídos interpretativos e formalismo excessivo. Identificou-se que a liderança intermediária atua como um amortecedor de pressões, enfrentando alto risco de estresse tecnológico devido à dissolução das fronteiras entre vida pessoal e profissional. Adicionalmente, o fenômeno do "Paradoxo da Presença" revelou um dado contraintuitivo relevante para organizações distribuídas: a presença física na unidade, sem a presença intencional e conectada do líder, pode gerar maior sensação de abandono e desamparo gerencial do que o trabalho remoto estruturado.

Quanto às competências, a pesquisa sistematizou um perfil de líder que transcende a fluência tecnológica. Embora as competências digitais sejam a base operacional necessária, ficou demonstrado que elas são insuficientes sem a moderação da Inteligência Emocional e da capacidade de construir confiança (*e-trustworthiness*). A

competência de Liderança Orientada para a Saúde e a gestão de fronteiras consolidaram-se como requisitos de sustentabilidade, essenciais para prevenir a exaustão da força de trabalho em uma cultura de conexão permanente. Além disso, a capacidade de monitorar e apropriar-se de oportunidades digitais mostrou-se vital para garantir a inovação.

Sobre as práticas, conclui-se que a gestão eficaz em redes distribuídas é fruto de design organizacional deliberado e não de improvisação. O estudo sistematizou que a liderança híbrida deve operar distinguindo claramente os modos de trabalho: o modo de Execução, digital e assíncrono, para a operação rotineira, e o modo de Ideação, presencial e síncrono, para a construção de cultura e vínculo. Práticas como a adoção da mentalidade *Remote-First*, a definição explícita de protocolos de comunicação e a atuação do líder como facilitador de recursos provaram ser determinantes. A presença física, portanto, deixa de ser uma ferramenta de controle burocrático para se tornar um recurso estratégico escasso, alocado exclusivamente para momentos de alta densidade humana.

Por fim, este estudo contribui para a literatura ao integrar visões fragmentadas sobre o trabalho remoto em um modelo coeso de e-liderança. As limitações referem-se ao recorte temporal, de escolha restrita de bases científicas e descritores de busca, e à predominância de estudos realizados em contextos de crise (pandemia), o que sugere a necessidade de pesquisas futuras longitudinais que avaliem a sustentabilidade destas práticas em cenários de estabilidade. Recomenda-se, ainda, a investigação aprofundada sobre o impacto das novas ferramentas de inteligência artificial na automação da liderança operacional e na redefinição do papel humano na gestão de equipes.

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, S.; KUMAR, A. Dealing with a New Normal ‘E-leadership’: A Study Using Bibliometric Analysis and Content Analysis. **Vision,** v. 26, n. 3, p. 251–264, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1177/09722629221130592. Acesso em: 14 nov. 2025.

AHUJA, J.; PUPPALA, H.; SERGIO, R. P.; HOFFMAN, E.P. E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. **Sustainability**, v. 15, n. 8, p. 6506, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su15086506. Acesso em: 14 nov. 2025.

AL-FATTAL, A.; LUNDBOHM, R.; WALKER II, E. G. Are undergraduate students prepared to lead in virtual environments? An examination of students' preparedness for future leadership roles. **Journal of Applied Research in Higher Education**, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2024-0037. Acesso em: 14 nov. 2025.

ALFEHAID, L.; MOHAMED, E.E. Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance**. International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS),** v. 5, n. 10, p. 21–36, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.33642/ijbass.v5n10p3. Acesso em: 14 nov. 2025.

ALKHAYYAL, S.; BAJABA, S. The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy. **Sustainability,** v. 15, n. 6, p. 4724, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su15064724. Acesso em: 14 nov. 2025.

ANDRADE-VIEIRA, R.; PUENTE-PALACIOS, K. E. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 39, e39509, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0102.3772e39509.pt. Acesso em: 14 nov. 2025.

ANGELO, R.; MCCARTHY, R. A Pedagogy to Develop Effective Virtual Teams. **Journal of Computer Information Systems**, v. 61, n. 5, p. 450–457, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1717396. Acesso em: 14 nov. 2025.

ARAÚJO, T. M.; LUAB, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, e27, 2021. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000030720. Acesso em: 14 nov. 2025.

ARNEIRO, G.J.S.D.; DI PETTA, A.; COUTINHO, M.L.G. Desafios da liderança de equipes remotas durante a pandemia da COVID-19. **Management in Perspective,** v. 5, n. 2, p. 117–154, 2024. Disponível em: http://dx.doi.org/10.14393/MIP-V5N2-2024-71993. Acesso em: 14 nov. 2025.

ASFAHANI, A.M. Navigating Digital Leadership: Unraveling the Dynamics of Remote Work Environments. **TEM Journal**, v. 14, n. 1, p. 823–835, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.18421/TEM141-73. Acesso em: 14 nov. 2025.

ASFAHANI, A.; DAHLAN, D.; ALNAJEM, M. Unraveling Endogeneity: A Systematic Review of Methodologies in Digital Leadership and Remote Work Research. **The**

Electronic Journal of Business Research Methods, v. 22, n. 2, p. 01–12, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.34190/ejbrm.22.2.3279. Acesso em: 14 nov. 2025.

BARBOSA FILHO, F. H.; VELOSO, F.; PERUCHETTI, P. H. Trabalho Remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 76, n. 4, p. 349-378, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.5935/0034-7140.20220015. Acesso em: 14 nov. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAYRAKTAR, S. Leadership on and off the Dance Floor: “Six Levels of Connection” Framework. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 4, p. 100746, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.100746. Acesso em: 14 nov. 2025.

BEGEÇ, S.; AKYUZ, G. A. Requisitos de liderança colaborativa e transformacional em ecossistemas digitais: Líderes tecno-orquestradores em um mundo VUCA. **RAE-Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 63, n. 5, e2022-0155, 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230505X. Acesso em: 14 nov. 2025.

BELBALY AISSA, N. *et al.* Transactional memory systems in virtual teams: Communication antecedents and the impact of TMS components on creative processes and outcomes. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 174, p. 121235, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121235. Acesso em: 14 nov. 2025.

BELLIS, P.; CUNIAL, M.; TRABUCCHI, D. Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation. **Business Horizons**, v. 67, n. 4, p. 369-380, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.002. Acesso em: 14 nov. 2025.

BEN SEDRINE DOGHRI, S.; CHEMLI HORCHANI, S.; MOUELHI, M. The E-leadership linking inter-organisational collaboration and ambidextrous innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 4, p. 2150043, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1142/S1363919621500432. Acesso em: 14 nov. 2025.

BITTENCOURT, M. Do Príncipe ao Príncipe Digital: transformações nas estruturas de poder, liderança e hegemonia. Disponível em: **LOGOS 51: Comunicação, Territórios e Re-existência**, v. 26, n. 1, p. 131-153, 2017. Acesso em: 14 nov. 2025.

BIZILJ, Sanja; BOŠTJANČIČ, Eva; SOČAN, Gregor. Perceived Efficacy of Virtual Leadership in the Crisis of the COVID-19 Pandemic. **Changing Societies & Personalities**, v. 5, n. 3, p. 389–404, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.15826/csp.2021.5.3.141. Acesso em: 14 nov. 2025.

BOCCOLI, G.; GASTALDI, L.; CORSO, M. Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 45, n. 7, p. 1240–1257, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490. Acesso em: 14 nov. 2025.

BOURSCHEID, D. P. *et al.* Percepção de suporte e habilidades para teletrabalho compulsório de servidores públicos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho,** Brasília, v. 24, e25092, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25092. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRAGA, B. M. B.; SANTOS, V. M. Líderes na pandemia: Contribuições para a literatura sobre liderança nas organizações em contextos extremos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 24, n. 6, eRAMD230072, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230072.pt. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRIDI, M. A.; TROPIA, P. V.; VAZQUEZ, B. V. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, eedcinq3, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3. Acesso em: 14 nov. 2025.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B. de; BAETA, A. S. A. Análise processual do gerenciamento para a mudança: estudo em uma instituição de ensino. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 23, n. 2, p. 184–210, 2024. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2024008. Acesso em: 14 nov. 2025.

CANIELS, M. C. J. Positive leadership behaviors and employee vigor in remote work settings. **Frontiers in Psychology**, v. 14, n. 117, p. 1-12, 2023. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36743246/. Acesso em: 08 nov. 2025.

CANIËLS, M. C. J. How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1089557, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089557. Acesso em: 14 nov. 2025.

CARVALHO, L. *et al.* Trabalhar de casa na pandemia: sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos. **Estudos de Psicologia,** Natal, v. 27, n. 2, p. 178–191, maio/ago. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.22491/1678-4669.20220017. Acesso em: 14 nov. 2025.

CHAMAKIOTIS, P.; PANTELI, N.; DAVISON, R. M. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. **International Journal of Information Management**, v. 60, p. 102381, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381. Acesso em: 14 nov. 2025.

CHAUDHARY, P. *et al.* Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. **Employee Relations: The International Journal,** v. 44, n. 5, p. 1048-1063, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236. Acesso em: 14 nov. 2025.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19: what we know and where do we go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. 590271, p. 1-11, 2020. Disponível em: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full. Acesso em: 08 nov. 2025.

DEEPA, R.; DHARSHINI, J. Driving sustained work engagement: moderating role of leadership and organizational support for remote work. **Management Research Review**, v. 47, n. 3, p. 464–482, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0806. Acesso em: 14 nov. 2025.

DING, G.; REN, X.; LIN, F. Adopting active or passive leadership in project-based organizations? The role of inclusive leadership in remote work environment.

International Journal of Project Management, v. 42, n. 6, p. 102623, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102623. Acesso em: 14 nov. 2025.

DINH, J. V. *et al.* Developing team trust: Leader insights for virtual settings. **Organizational Dynamics,** v. 50, n. 4, p. 100846, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846. Acesso em: 14 nov. 2025.

DINIZ, D. M.; CARVALHO NETO, A. M.; SANT'ANNA, A. S. Digital leadership: much ado about nothing? **BAR - Brazilian Administration Review**, Maringá, v. 21, n. 3, e240035, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024240035. Acesso em: 14 nov. 2025.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Revista Sociedade e Estado**, v. 36, n. 3, p. 945-966, set./dez. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005. Acesso em: 14 nov. 2025.

EFIMOV, I. *et al*. "That was one of my most difficult and biggest challenges": experiences, preconditions and preventive measures of health-oriented leadership in virtual teams A qualitative study with virtual leaders. **BMC Public Health**, v. 24, n. 1338, p. 1–28, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s12889-024-18800-7. Acesso em: 14 nov. 2025.

EFIMOV, I.; ROHWER, E.; HARTH, V.; MACHE, S. Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. **Frontiers in Psychology,** v. 13, p. 960955, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955. Acesso em: 14 nov. 2025.

EL YOUSFI, F.; ANAND, A.; DALMASSO, A. Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. **International Journal of Public Sector Management**, v. 34, n. 5, p. 508-528, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218. Acesso em: 14 nov. 2025.

FERREIRA, T. R. Comunicação e liderança transformacional no serviço público brasileiro em equipes remotas. **Escola de Administração de Empresas de São Paulo**, FGV, 2024. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/f0dab77a-cd8e-4f97-a33c-36055a19e274/content. Acesso em: 08 nov. 2025.

FIAŁKOWSKA-FILIPEK, M.; SAŁAMACHA, A.; TWOREK, K. The influence of e-leadership on products and services quality and organizational performance during Black Swan event. **Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series**, n. 188, p. 87–107, 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.188.7. Acesso em: 14 nov. 2025.

FIGUEIREDO, J. A. L. Os desafios de uma liderança digital. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 25, n. 4, e-210043, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210043. Acesso em: 14 nov. 2025.

FRANÇA, P. P. L. Atributo de Liderança e de Suporte Organizacional: Gestão de Projetos da AIESEC do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 2, p. 74–94, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.21118/apgs.v10n2.98062. Acesso em: 14 nov. 2025.

GARCIA, I. E-Leadership: A Bibliometric Analysis. **International Journal of Advanced Corporate Learning,** v. 13, n. 1, p. 19–34, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341. Acesso em: 14 nov. 2025.

GARCIA, I. Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? **RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 18, n. 1, p. 25–44, 2015.

GENTILIN, M.; MADRIGAL, M. A. G. Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and Management. **Management Review**, v. 32, n. 4, p. 343–365, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-343. Acesso em: 14 nov. 2025.

GERVÁSIO, A. K. N.; COVA, M. C. R. Teletrabalho e os novos desafios da liderança nas relações laborais: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia**. Revista GUAL**, v. 17, n. 2, p. 94–110, maio/ago. 2024. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/96336/57614. Acesso em: 08 nov. 2025.

GIBSON, C. B.; GRUSHINA, S. V. A Tale of Two Teams: Next Generation Strategies for Increasing the Effectiveness of Global Virtual Teams. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 1-12, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100823. Acesso em: 14 nov. 2025.

GILSON, L. L. *et al*. Putting the "TEAM" back into virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 100847, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100847. Acesso em: 14 nov. 2025.

GILSON, L. L.; O'NEILL, T. A.; COSTA, P. Introduction to the Special Issue on Virtual Teams. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 1-4, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100848. Acesso em: 14 nov. 2025.

GRILLO, S.; SOARES, J. L. Trabalho remoto e direito: mapeando a produção normativa em pandemia. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, e70072, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2179-8966/2023/70072. Acesso em: 14 nov. 2025.

GUEDES, M. B. G.; DE PIETRI, P. C.; ANDRADE, A. L. Descrição e caracterização dos estudos sobre teletrabalho no setor público no mundo a partir da Covid-19. **Brazilian Journal of Production Engineering,** v. 10, n. 3, p. 344–354, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.47456/bjpe.v10i3.45203. Acesso em: 14 nov. 2025.

GUTU, I.; MEDELEANU, C. N. Assessing Teleworkforce and Electronic Leadership Favorable for an Online Workforce Sustainability Framework by Using PLS SEM. **Sustainability,** v. 15, n. 18, p. 13615, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su151813615. Acesso em: 14 nov. 2025.

GUZAR, K.; BIANCHI-LAUBSCH, D. Examining the Virtual Leadership of Leaders in Higher Education During the COVID-19 Pandemic: A Case Study. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy/Revue canadienne en administration et politique de l'éducation**, n. 204, p. 70–87, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.7202/1111526ar. Acesso em: 14 nov. 2025.

HAINES, R. Activity awareness, social presence, and motivation in distributed virtual teams. **Information & Management**, v. 58, n. 1, p. 103425, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103425. Acesso em: 14 nov. 2025.

HALEEM, A.; JAVAID, M.; SINGH, R. P. Perspective of leadership 4.0 in the era of fourth industrial revolution: A comprehensive view. **Journal of Industrial Safety**, v. 1, p. 100006, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jinse.2024.100006. Acesso em: 14 nov. 2025.

HAN, S. J.; HAZARD, N. Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. **Human Resource Development Review,** v. 21, n. 3, p. 300–323, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1177/15344843221093376. Acesso em: 14 nov. 2025.

HASNOR, P.M. Hadi Elmy Bin. Developing Virtual Leadership in Digital Technology E-commerce. **KnE Social Sciences**, v. 9, n. 16, p. 580–590, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.18502/kss.v9i16.16271. Acesso em: 14 nov. 2025.

HUNG, S.W. *et al*. Inclusion in global virtual teams: Exploring non-spatial proximity and knowledge sharing on innovation. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 599–610, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.022. Acesso em: 14 nov. 2025.

IANNI, A. M. Z. *et al.* Individualização e trabalho no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. **Saúde em Debate,** Rio de Janeiro, v. 46, n. 134, p. 857-869, jul.-set. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0103-1104202213419. Acesso em: 14 nov. 2025.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. Desafios e conexões nas dinâmicas organizacionais, econômicas e sociais contemporâneas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, e91502, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395191502. Acesso em: 14 nov. 2025.

IRIQAT, R. A. M.; KHALAF, D. M. S. Using E-Leadership as a Strategic Tool in Enhancing Organizational Commitment of Virtual Teams in Foreign Commercial Banks in North West Bank -Palestine. **International Journal of Business Administration**, v. 8, n. 7, p. 25–32, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.5430/ijba.v8n7p25. Acesso em: 14 nov. 2025.

JANG, H. *et al.* Digital leadership within large South Korean firms. **Asia Pacific Business Review**, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1080/13602381.2024.2332734. Acesso em: 14 nov. 2025.

JARVENPAA, S.L.; KEATING, E. When do good models fail in global virtual teams? **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 100843, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100843. Acesso em: 14 nov. 2025.

JAVIDAN, M.; ZAHEER, A. The Geography of Trust: Building Trust in Global Teams. Organizational Dynamics, v. 50, n. 1, p. 100781, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100781. Acesso em: 14 nov. 2025.

JOSHY, L. M.; MOHANDAS, N. P.; VERMA, G. G. Interplay of paradoxical virtual leadership and psychological contract violation impact on organizational citizenship behavior. **Leadership & Organization Development Journal,** v. 45, n. 8, p. 1471-1488,

2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0325. Acesso em: 14 nov. 2025.

KARAKOSE, T.; KOCABAS, I.; YIRCI, R.; PAPADAKIS, S.; OZDEMIR, T. Y.; DEMIRKOL, M. The Development and Evolution of Digital Leadership: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study. **Sustainability,** v. 14, n. 23, p. 16171, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su142316171. Acesso em: 14 nov. 2025.

KASHIVE, N.; KHANNA, V. T.; POWALE, L. Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. **Journal of Management Development**, v. 41, n. 5, p. 277-300, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151. Acesso em: 14 nov. 2025.

KEIJSER, W.; SMITS, J.; PENTERMAN, L.; WILDEROM, C. Physician leadership in e-health? A systematic literature review. **Leadership in Health Services**, v. 29, n. 3, p. 331–347, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1108/LHS-12-2015-0047. Acesso em: 14 nov. 2025.

KIRKMAN, B. L.; STOVERINK, A. C. Building Resilient Virtual Teams. **Organizational Dynamics,** v. 50, n. 1, p. 100825, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100825. Acesso em: 14 nov. 2025.

KLIGLER, B. Integrative Leadership: Leading a Virtual Team. **Explore: The Journal of Science and Healing**, v. 13, n. 4, p. 277–278, 2017. Acesso em: 14 nov. 2025.

KRAFT, M. H. G. How to lead with digital media effectively? A literature-based analysis of media in an E-leadership context. **Journal of Economic Development, Environment and People**, v. 8, n. 4, p. 42–53, 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.26458/jedep.v8i4.639. Acesso em: 14 nov. 2025.

KUSCU, M.; ARSLAN, H. Virtual leadership at distance education teams. **Turkish Online Journal of Distance Education,** v. 17, n. 3, p. 136–156, 2016. Disponível em: http://www.tojde.anadolu.edu.tr/tojde63/articles/article10.htm. Acesso em: 14 nov. 2025.

LECHNER, A.; MORTLOCK, J.T. How to create psychological safety in virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 51, n. 1, p. 100849, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849. Acesso em: 14 nov. 2025.

LIAO, C. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 4, p. 648-659, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010. Acesso em: 14 nov. 2025.

LIAO, M.; LI, S.; LIU, H. The impact mechanism of telework on job performance: a cross-level moderation model of digital leadership. **Scientific Reports**, v. 14, n. 1, p. 12520, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1038/s41598-024-63518-6. Acesso em: 14 nov. 2025.

LOUCKS, S.; OZOGUL, G. Preparing Business Students for a Distributed Workforce and Global Business Environment: Gaining Virtual Leadership Skills in an Authentic Context. **TechTrends**, v. 64, n. 4, p. 655-665, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11528-020-00513-4. Acesso em: 14 nov. 2025.

MADANCHIAN, M.; TAHERDOOST, H.; VINCENTI, M.; MOHAMED, N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. **Procedia Computer Science**, v. 235, p. 2101–2111, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199. Acesso em: 14 nov. 2025.

MADEN-EYIUSTA, C.; ALPARSLAN, S. E. Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 988105, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105. Acesso em: 14 nov. 2025.

MADUKA, N. S. *et al.* Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 2, p. 696-712, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124. Acesso em: 14 nov. 2025.

MAHESHWARI, G. *et al.* Effect of E-leadership on employees' outcomes in the higher education sector during COVID-19 and beyond: A case study from Vietnam. **Educational Management Administration & Leadership,** p. 1–28, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1177/17411432231222715. Acesso em: 14 nov. 2025.

MARSTAND, A. F.; EPITROPAKI, O.; KAPOUTSIS, I. 'Distant but close': Leadership behaviours, psychological distance, employee coping and effectiveness in remote work contexts. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 98, n. 1, p. e12544, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1111/joop.12544. Acesso em: 14 nov. 2025.

MARTINO, L.M.S.; TERRA, C. F. Com quantos capitais se faz um CEO influenciador? Capital social, influência digital e liderança organizacional. **Brazilian Creative Industries Journal**, v. 3, n. 1, p. 27–48, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.25112/bcij.v3i1.3186. Acesso em: 14 nov. 2025.

MATARAZZO, G.; FERNANDES, A.; ALCADIPANI, R. Organizações policiais frente à pandemia: sensemaking, liderança e discricionariedade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 898-908, jul./ago. 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200178. Acesso em: 14 nov. 2025.

MAYNARD, M. T.; GILSON, L. L. Getting to know you: The importance of familiarity in virtual teams. **Organizational Dynamics,** v. 50, n. 4, p. 100844, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100844. Acesso em: 14 nov. 2025.

MCCARTHY, P.; SAMMON, D.; ALHASSAN, I. The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. **Business Horizons**, v. 67, n. 5, p. 411-423, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005. Acesso em: 14 nov. 2025.

MEHTAB, K.; REHMAN, A.; ISHFAQ, S.; JAMIL, R. A. Virtual leadership: A review paper. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 8, n. 4 S1, p. 183–193, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0089. Acesso em: 14 nov. 2025.

MENDES, K.D.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758–764, out. 2008. Disponível em:

https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 21 nov. 2025.

MICROSOFT. Hybrid work is just work: are we doing it wrong? **Work Trend Index Report**, 2022. Disponível em: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work. Acesso em: 08 nov. 2025.

MIRANDA, L. F. *et al*. Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, e2023-0255, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220230255. Acesso em: 14 nov. 2025.

MITCHELL, A.; BREWER, P. E. Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. **Organizational Dynamics**, v. 51, n. 1, p. 1–9, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866. Acesso em: 14 nov. 2025.

NUMANOVIC, V.; JALONEN, H.; LINDELL, J.; JACOBSSON, J. E-leadership in nursing - a systematic review. **Finnish Journal of eHealth and eWelfare**, v. 16, n. 1, p. 62–75, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.23996/fjhw.134591. Acesso em: 14 nov. 2025.

PASCHOIOTTO, W.P.; SEHNEM, S.; COHEN, E. D. E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 4, 2023. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/download/14827/8305/76833. Acesso em: 14 nov. 2025.

PASCHOIOTTO, W.; SOARES, S.V.; LIMA, C. R. M. Mapeamento dos métodos quantitativos empregados na pesquisa sobre e-liderança em periódicos internacionais de alto impacto. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 6, n. 2, p. 18–34, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.51347/mepa.v6i2.2131. Acesso em: 14 nov. 2025.

PATEL, R. A future of digital leadership that is behavioural by design. **Future Healthcare Journal**, v. 7, n. 3, p. 194–195, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.7861/fhj.dig-2020-beha. Acesso em: 14 nov. 2025.

PEREIRA, G. P. *et al*. Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks. **Business Horizons**, v. 67, n. 3, p. 317-330, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.006. Acesso em: 14 nov. 2025.

PEREIRA, M. T.; CHAVES, M. S. Segurança psicológica no trabalho remoto: fatores influenciadores para profissionais de tecnologia da informação. **Revista Psicologia:** Organizações e Trabalho, Brasília, v. 24, e25380, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25380. Acesso em: 14 nov. 2025.

PESSOA, C. I. P.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; REBELO, T. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 35, n. 1, p. 15–28, jan./mar. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003. Acesso em: 14 nov. 2025.

PHAM, N. T. *et al.* Improving employee outcomes in the remote working context: a time-lagged study on digital-oriented training, work-to-family conflict and empowering leadership. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 61, n. 4, p. 1008–1038, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1111/1744-7941.12374. Acesso em: 14 nov. 2025.

PURVANOVA, R. K.; KENDA, R. Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens. **Group & Organization Management,** v. 43, n. 5, p. 752–786, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1059601118794102. Acesso em: 14 nov. 2025.

QUEIROZ, W.M.L.; HEDLER, H. C.; NOVELLI, J.G.N. O papel da liderança no desenvolvimento da transformação e transição digital em empresas tradicionais. **Revista GCTI - Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação**, v. 4, n. 1, p. 1-10, 2020. Acesso em: 14 nov. 2025.

RAPP, T. L.; RAPP, A. A. Managing Virtual Sales Teams: Challenges and Evidence-Based Recommendations. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 100821, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100821. Acesso em: 14 nov. 2025.

RETKOWSKY, J.; HAFERMALZ, E.; HUYSMAN, M. Managing a ChatGPT-empowered workforce: Understanding its affordances and side effects. **Business Horizons**, v. 67, n. 5, p. 511-523, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.009. Acesso em: 14 nov. 2025.

REYES, D. L.; LUNA, M.; SALAS, E. Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 100785, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100785. Acesso em: 14 nov. 2025.

RICHTER, A. Locked-down digital work. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102157, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157. Acesso em: 14 nov. 2025.

ROHWER, E. *et al.* "The magic triangle between bed, office, couch": a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic. **BMC Public Health**, v. 24, n. 476, p. 1–20, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s12889-024-17995-z. Acesso em: 14 nov. 2025.

RUGGIERI, S.; GAGLIANO, M.; SERVIDIO, R.; PACE, U.; PASSANISI, A. The Effects of Leader Self-Sacrifice in Virtual Teams on Prosocial Behavior: The Mediational Role of Team Identification and Self-Efficacy. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 6098, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su15076098. Acesso em: 14 nov. 2025.

SANTIAGO-TORNER, C. Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. **Intangible Capital**, v. 19, n. 3, p. 393–414, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3926/ic-2238. Acesso em: 14 nov. 2025.

SANTOS, Vanessa Martins dos *et al.* Os desafios da gestão remota em tempo de pandemia. **Revista de Gestão e Secretariado,** v. 13, n. 3, p. 1647–1671, 2022. Disponível em: http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1437. Acesso em: 14 nov. 2025.

SARAIVA, J. R.; FURTADO, L.; SOBRAL, F. J. B. de A. Quem dita os limites no trabalho remoto? Investigando a influência das relações LMX nas dinâmicas trabalho-não trabalho. **Revista de Administração Mackenzie,** São Paulo, v. 26, n. 3, eRAMG250024, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG250024. Acesso em: 14 nov. 2025.

SCHIUMA, G. *et al.* Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. **Business Horizons**, v. 67, n. 4, p. 425-437, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004. Acesso em: 14 nov. 2025.

SCHMITT, J. Employee well-being and the remote leader: A systematic literature review. **Central European Business Review**, v. 13, n. 1, p. 27–35, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.18267/j.cebr.352. Acesso em: 14 nov. 2025.

SILVEIRA, V. C. *et al.* Práticas de liderança do enfermeiro durante a pandemia de Covid-19 em hospitais universitários. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 45, p. e20230289, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1983-1447.2024.20230289.pt. Acesso em: 14 nov. 2025.

SPAGNOLI, P.; MANUTI, A.; BUONO, C.; GHISLIERI, C. The Good, the Bad and the Blend: The Strategic Role of the "Middle Leadership" in Work-Family/Life Dynamics during Remote Working. **Behavioral Sciences**, v. 11, n. 8, p. 112, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.3390/bs11080112. Acesso em: 14 nov. 2025.

SOARES, C.B. *et al.* Integrative Review: concepts and methods used in nursing. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 48, n. 2, p. 335–345, abr. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reeusp/a/3ZZqKB9pVhmMtCnsvVW5Zhc/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 21 jul. 2024.

TAHIRKHELI, S. K. e-Leadership theory - A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 6, n. 1, p. 100299, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100299. Acesso em: 14 nov. 2025.

TAPANI, A.; SINKKONEN, M.; SJÖBLOM, K.; VANGRIEKEN, K.; MÄKIKANGAS, A. Experiences of Relatedness during Enforced Remote Work among Employees in Higher Education. **Challenges,** v. 13, n. 2, p. 55, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/challe13020055. Acesso em: 14 nov. 2025.

TOLEIKIENĖ, R.; JUKNEVIČIENĖ, V.; RYBNIKOVA, I.; MENZEL, V.; ABOLINA, I.; REINHOLDE, I. Main challenges of e-leadership in municipal administrations in the post-pandemic context. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 5, p. 88, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.3390/admscil4050088. Acesso em: 14 nov. 2025.

TURSUNBAYEVA, A.; CHALUTZ-BEN GAL, H. Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. **Business Horizons**, v. 67, n. 4, p. 357-368, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006. Acesso em: 14 nov. 2025.

VAN WART, M. *et al. I*ntegrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. **Telematics and Informatics,** v. 34, n. 4, p. 527–537, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003. Acesso em: 14 nov. 2025.

VAN WART, M. *et al.* Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0020852316681446. Acesso em: 14 nov. 2025.

VANDER, D. Building trust in the UK's remote work landscape: overcoming challenges and nurturing leadership. **Strategic HR Review**, v. 23, n. 1, p. 6–9, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/SHR-11-2023-0060. Acesso em: 14 nov. 2025.

VIEIRA, C. L. **Superando barreiras virtuais: o papel da liderança digital na construção de confiança e identidade organizacional**. 2024. 82 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Juiz de Fora, 2024. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/e0583d8c-e8ec-4e7c-a7c1-e083e58fcb2e/content. Acesso em: 08 nov. 2025.

WALKER, H.; HARVEY, R. D. Keeping it light: Introducing a model of levity at work. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 3, p. 174–179, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.09.004. Acesso em: 14 nov. 2025.

WALSH, M. M. *et al.* The salience of remote leadership: implications for follower self-control and work-life balance. **International Journal of Manpower**, v. 45, n. 2, p. 237-254, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0652. Acesso em: 14 nov. 2025.

WANG, X.; HAN, G.; WU, K.; HE, J.; MA, X.; ZHOU, Q.; CHEN, X. Digital Capabilities and Ambidextrous Innovation: Evidence from Chinese Technology-Based SMEs. **Sustainability**, v. 16, n. 23, p. 10611, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su162310611. Acesso em: 14 nov. 2025.

WEBER, J. M. Individuals matter, but the situation's the thing: The case for a habitual situational lens in leadership and organizational decision-making. **Organizational Dynamics**, v. 49, n. 1, p. 100710, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.003. Acesso em: 14 nov. 2025.

WEERAWARDANE, S. D.; JAYAWARDANA, A. K. L. Factors affecting Virtual Team Performance: A Theoretical Integration. **Journal of Management and Research**, v. 9, n. 1, p. 185–198, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.29145/jmr/91/08. Acesso em: 14 nov. 2025.

ZHANG, Y.; ZHAO, R.; YU, X. Enhancing virtual team performance via high-quality interpersonal relationships: effects of authentic leadership. **International Journal of Manpower,** v. 43, n. 4, p. 982-1000, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJM-08-2020-0378. Acesso em: 14 nov. 2025.