

Área Temática: 7 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

**Título do Trabalho: DESAFIOS NO PROCESSO DE LIDERANÇA EM
AMBIENTES REMOTOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

RESUMO

O processo de liderança vem passando por diversas mudanças ao longo dos últimos anos, principalmente com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e após a globalização das empresas. Com a evolução das TICs surgiram também novas formas de organização do trabalho, na qual as equipes virtuais passaram a ser uma realidade cada vez mais comum. Essas equipes trabalham de forma remota, conectadas pela tecnologia, seus membros são geograficamente dispersos e multifuncionais. Esse novo contexto veio acompanhado de uma série de desafios aos líderes que estão a frente dessas equipes virtuais. Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva, o método utilizado foi uma revisão sistemática de literatura, o objetivo principal foi identificar as mudanças ocorridas no processo de liderança após o advento das TICs. Os resultados mostram os principais desafios da liderança virtual, como a comunicação à distância, a gestão de equipes com diferenças culturais, os aspectos institucionais e a gestão remota. Em contrapartida, também são apresentados uma série de boas práticas para minimizar essas dificuldades. O estudo traz contribuições importantes, pois aprimorar a compreensão de como as práticas de liderança precisam evoluir a fim de atender aos novos desafios impostos por essas mesmas tecnologias, além de apresentar uma perspectiva atualizada da temática, enriquecendo o corpo teórico atual.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Tecnologias de Comunicação e Informação; *E-leadership*.

ABSTRACT

The leadership process has undergone several changes over the years, especially with the advent of information and communication technologies and the globalization of companies. With the evolution of ICTs, new forms of work organization have also emerged, in which virtual teams have become an increasingly common reality. These teams work remotely, connected by technology, and their members are geographically dispersed and multifunctional. This new context has come with a series of challenges for the leaders who lead these virtual teams. This research is characterized as qualitative and descriptive. The method used was a systematic literature review. The main objective was to identify the changes that have occurred in the leadership process after the advent of ICTs. The results show the main challenges of virtual leadership, such as distance communication, management of teams with cultural differences, institutional aspects, and remote management. In contrast, a series of good practices to minimize these difficulties are also presented. The study brings important contributions, as it improves the understanding of how leadership practices need to evolve in order to meet the new challenges imposed by these same technologies, in addition to presenting an updated perspective on the topic, enriching the current theoretical body.

Keywords: Leadership, Communication and Information Technologies, *E-leadership*.

DESAFIOS NO PROCESSO DE LIDERANÇA EM AMBIENTES REMOTOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

A liderança é uma prática antiga na sociedade, utilizada como um meio de influência sobre diversos grupos e registrada em diversas fontes históricas. Desde os tempos antigos, a liderança tem sido documentada em textos sagrados como a Bíblia, onde várias figuras de liderança são apresentadas, como Moisés e Davi, que ao longo de suas vidas conduziram e orientaram seus povos. No entanto, como conceito, ela surge pela primeira vez em um artigo de Lewis Terman, em 1904, mas apenas em 1920 a temática liderança passou a ser profundamente estudada por pesquisadores, que buscavam entender como o processo de influência se dava, especialmente pelas instituições militares, tendo em vista que eram anos de guerra (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014).

Desta maneira, várias teorias foram criadas e aprimoradas ao longo do século XX, com o objetivo de melhorar este processo dentro das organizações. A liderança constitui um dos principais pilares que sustentam o funcionamento e o sucesso de uma organização. Dito isto, seu resultado se deve em grande parte pelas ações do líder que está à sua frente, o que exige dessas pessoas algumas habilidades fundamentais para guiar os liderados de maneira eficiente em direção a metas em comum, principalmente após as fortes mudanças no mercado econômico causadas pela globalização e pelo advento das tecnologias.

Com a rápida evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), surgiram também novas formas de organização do trabalho, na qual equipes virtuais passaram a ser uma realidade. Essas equipes conseguem trabalhar mesmo estando distantes umas das outras, ou seja, geograficamente dispersas, porém reunidas graças às tecnologias. Essa tendência tem se tornado cada vez mais comum, principalmente após a pandemia mundial causada pelo Covid-19. Segundo Pacini, Tobler e Bittencourt (2023), estima-se que cerca de 57,7% das empresas brasileiras adotaram a modalidade de trabalho on-line no ano de 2021 em razão desse vírus.

É fato que o modelo de trabalho virtual traz vários benefícios para as organizações, como redução de gastos, comodidade para os colaboradores, diminui a poluição e também os riscos de acidente durante a locomoção. Em contrapartida, a falta de contato social traz alguns desafios também, como uma dificuldade para preservar o comprometimento dos colaboradores, manter a produtividade e a motivação (Pereira; Cunha, 2020).

Para Neto e Moura (2019), com a renovação da estrutura das organizações é necessária uma atuação diferenciada do líder, com vistas a mitigar tais problemas. Habilidades de comunicação, motivação e negociação são essenciais para que mesmo em um ambiente virtual, os líderes consigam se manter conectados com o seu pessoal, os auxiliando e principalmente fazendo com que se mantenham produtivos.

Sendo assim, esta pesquisa visa responder à seguinte questão: De que forma o processo de liderança se transformou após o advento das Tecnologias de

Informação e Comunicação (TICs)? O objetivo geral é identificar as principais mudanças ocorridas no processo de liderança após o advento das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Para alcançar esse objetivo, primeiro é apresentada uma evolução das teorias clássicas em torno da liderança até o advento das TICs; em seguida, são identificados os principais desafios impostos aos líderes nesse novo contexto de trabalho das equipes virtuais; e por fim, são apresentadas as principais estratégias utilizadas por líderes virtuais para melhorar a sua liderança.

Nesta perspectiva cabe destacar também a relevância desta pesquisa, já que o uso das TICs provocaram mudanças significativas nas estruturas organizacionais e nos modelos de gestão. Isso implica em uma série de desafios aos líderes dessas organizações, principalmente quando se trabalha com equipes virtuais que estão geograficamente descentralizadas e possuem culturas e realidades distintas. Neste ambiente, a figura do líder se torna ainda mais importante e primordial para guiar essas equipes a alcançar os objetivos e metas de trabalho. Para isso, cada vez mais o mercado tem exigido algumas habilidades essenciais daqueles que ocupam cargos de liderança, principalmente de empresas globais.

Ao analisar como as TICs influenciaram a liderança, este estudo contribui para aprimorar a compreensão de como as práticas de liderança precisam evoluir a fim de atender aos novos desafios impostos por essas mesmas tecnologias. Os “líderes da era digital” precisam ser capazes de traçar estratégias com vistas a diminuir as dificuldades presentes na gestão remota. E para isso a literatura acerca da e-leadership (liderança on-line) pode ajudar bastante, visto que ao longo dos anos houve uma grande evolução nos estudos desta temática.

Assim, a pesquisa apresenta um denso levantamento bibliográfico do desenvolvimento das teorias clássicas acerca da temática liderança até o advento das TICs. Essas informações além de enriquecer bases teóricas, também mostram como as transformações tecnológicas impactaram e reestruturaram esses conceitos ao longo do tempo. Realizar um estudo crítico dessas teorias e das mudanças causadas pelas TICs, além de somar para conhecimento existente, oferece material para investigações futuras e abre novas perspectivas sobre as competências dos líderes do século XXI.

A relevância acadêmica do estudo também se evidencia na possibilidade de aplicação prática das descobertas. Profissionais que exercem cargos de liderança ou que desejam atuar na área, podem se beneficiar dos insights fornecidos neste estudo para criarem estratégias mais eficazes, ou utilizarem das informações para resolverem os problemas da liderança digital.

Em relação à estrutura, este trabalho está dividido em cinco partes. Após a introdução, é apresentado o referencial teórico que traz os conceitos sobre liderança e sobre as TICs, em seguida os aspectos metodológicos da pesquisa, em quarto as análises e discussões dos resultados e por último as considerações finais, limitações do trabalho e recomendações para estudos futuras.

2 ABORDAGENS DE LIDERANÇA: UM PERCURSO HISTÓRICO

A questão da liderança é um tema amplamente analisado, tendo sido foco de estudos por parte dos pesquisadores da área de comportamento organizacionais e pelas organizações. Isso fica evidente pelos esforços e investimentos das mesmas em ações de recrutamento, seleção, avaliação e capacitação de indivíduos que ocupam cargos de liderança (Melo, 2014).

Além disso, o termo foi conceituado por vários autores ao longo dos anos. De maneira mais ampla, a liderança pode ser definida como uma interação de duas ou mais pessoas de um determinado grupo que costuma envolver a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas de seus membros. O líder é um agente da mudança, indivíduos cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles (Bass, 1990).

Desta maneira, as primeiras discussões acerca do tema liderança se iniciam no século XX, com uma abordagem focada na identificação dos traços de personalidades dos líderes. Nesse período, o foco estava em identificar os traços de personalidade dos líderes, visando distinguir líderes de não líderes. Stodgill (1948) foi um dos principais pioneiros nesse campo, investigando os traços de líderes notáveis e identificando características como inteligência, iniciativa, habilidades sociais e motivação. Essa abordagem foi fundamental para estabelecer as bases iniciais do estudo dos traços de liderança.

Durante as décadas de 1950 e 1960, o campo da liderança começou a se deslocar para uma abordagem mais comportamental. Autores como McGregor (1966) e Likert (1961) exploraram a relação entre o comportamento do líder e o desempenho do grupo. Esses autores contrastam as teorias sobre a natureza humana e seu impacto na liderança e na gestão.

Além disso, Lewin, Lippit e White (1939) conduziram pesquisas pioneiras sobre liderança, demonstrando como diferentes estilos de liderança (democrático, autocrático e laissez-faire) afetam a dinâmica dos grupos. Essa pesquisa experimental, contribuiu significativamente para a compreensão dos efeitos dos estilos de liderança no desempenho e na coesão do grupo.

As teorias de estilo de liderança começam a surgir com Blake e Mouton (1964), que propuseram a teoria da "Grade Gerencial", apresentando diferentes estilos de liderança com base na preocupação com as pessoas e na preocupação com a produção. Essa teoria destacou a importância de equilibrar a preocupação com as tarefas e com as necessidades dos membros do grupo, influenciando futuras discussões sobre estilos de liderança.

Fiedler (1967) introduziu a teoria da contingência, argumentando que a eficácia do estilo de liderança dependia da adaptação ao contexto situacional, incluindo a relação líder/membro e a estrutura da tarefa. Essa Teoria ajudou a moldar a compreensão de que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, mas sim um estilo adequado para diferentes situações.

A partir da década de 1980, a liderança transformacional ganhou destaque com os estudos de Burns (1978) e Bass (1985). Burns definiu a liderança transformacional como um processo no qual os líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis

mais elevados de motivação e moral. Bass (1985) expandiu essa teoria, destacando a importância da inspiração e do estímulo emocional dos seguidores pelos líderes.

No Brasil, a discussão sobre liderança se inicia com Motta (1974), que explora em seu livro “Teoria Geral da Administração”, os conceitos de liderança e como traços de personalidade e estilos de comportamento dos líderes, associando essas ideias com o contexto da administração brasileira.

Em meados de 1994, Falconi (2004) faz suas contribuições trazendo as primeiras discussões sobre liderança no contexto da gestão de qualidade e produtividade no Brasil. O autor aborda a importância da liderança na condução de processos de melhoria contínua e transformações organizacionais, destacando a figura do líder como um agente de mudanças e engajamento.

Motta (1998), também traz importantes contribuições para compreensão da liderança no Brasil. Em seu livro “Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente” o autor explica os desafios e complexidades da liderança, considerando as especificidades do ambiente brasileiro e as demandas de liderança em diferentes contextos organizacionais.

2.1. Liderança digital

A liderança digital é uma modalidade de liderança no qual os ambientes de trabalho são suportados e dependentes das tecnologias, isso tem impacto direto nas interações, redes e comunicação. Esse novo contexto busca alcançar os mesmos objetivos da liderança tradicional, porém com a ajuda das TICs. A e-leadership (liderança on-line) possibilita os líderes manterem uma comunicação com sua equipe mesmo sem estarem presencialmente juntos no escritório (Carvalho, 2022 *apud* Putriastuti; Stasi, 2019).

Nesta perspectiva, pode-se definir as tecnologias de informação e comunicação (TICs) como um conjunto total de tecnologias que permitem a produção, acesso e propagação de informações, assim como tecnologias que permitem a comunicação entre pessoas (Rodrigues, 2016). O uso das TICs permitem que as organizações se tornem mais competitivas, desenvolvendo mais dinamismo e flexibilidade, aspectos essenciais para competir no atual contexto de negócios (Bem; Rossi, 2021).

Isso possibilitou a popularização da prática da liderança em um ambiente digital, tornando essas ferramentas indispensáveis no trabalho diário dos gestores. Já que, o avanço do comércio internacional e a globalização das empresas, impossibilitou a gestão das equipes de forma presencial, havendo uma migração para a liderança por meio dos canais digitais de comunicação, surgindo assim as equipes virtuais (Carvalho, 2022 *apud* Darics, 2020).

Marquesani (2020) apresenta um arquétipo do líder digital, com três pilares essenciais para sua gestão. O primeiro, se refere ao líder com traços transformadores, ele está sempre em busca de mudanças e evolução, consegue gerar engajamento e um ambiente colaborativo. Possui grande poder e empatia, sabe lidar e guiar pessoas, culturas e ambientes distintos, desenvolvendo seus pontos fortes.

O segundo pilar, se refere a sua característica social. Aqui pode-se destacar a sua transparência nos relacionamentos, muito relevante para conduzir os processos de transformações dentro das organizações, estimulando a confiança, respeito e rendimento da equipe. Encorajar a colaboração e manter um ambiente no qual as pessoas possam dar suas opiniões e compartilhar ideias, podem trazer bons resultados e aumentar o entrosamento da equipe (Marquesani, 2020).

O terceiro e último pilar, é o da comunicação. Manter uma comunicação clara e objetiva entre o líder e a equipe é um fator essencial de sucesso para qualquer organização, e na liderança digital não é diferente. É preciso que o repasse de informações seja preciso e mobilizador, a mensagem que será destinada a um receptor, com um objetivo determinado, precisa ser alcançado, as informações devem ser totalmente compreendidas pelo mesmo (Marquesani, 2020).

No contexto digital, a liderança se tornou um desafio premente, já que a sociedade tem evoluído de maneira rápida e constante. O que coloca à prova a capacidade das organizações de evoluírem e adaptarem os seus ambientes no mesmo ritmo, e as tecnologias têm se mostrado ferramentas essenciais neste processo. No entanto, tudo depende da capacidade do líder de aproveitar essas ferramentas para consolidar suas equipes, e fazer com que elas alcancem os melhores resultados (Pedrosa, 2019 *apud* Esguerra; Contreras, 2016). Pensando nisso, a metodologia deste trabalho foi elaborada justamente com o intuito de reunir materiais recentes, trazendo perspectivas atualizadas, que além de identificar os principais desafios da liderança digital, também apresentem soluções que mitiguem as dificuldades da gestão de equipes virtuais.

3 METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como qualitativo, devido a forma como a pesquisa foi conduzida. Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não tem como objetivo enumerar e nem medir os eventos que serão estudados, muito menos empregar instrumentos estatísticos na análise dos dados, mas sim obter dados descritivos sobre o objeto de estudo, seja de pessoas, lugares ou processos de interação entre o pesquisador e a situação estudada. Desta forma, a autora lista algumas características básicas para esse tipo de pesquisa. Primeiro essa abordagem prima pela interação entre o pesquisador com o ambiente e o contexto estudado. Segundo, tem por natureza ser descritiva, aqui a palavra escrita tem uma função muito importante, uma vez que elas são indispensáveis no processo de obtenção das informações e também na disseminação dos resultados. Terceiro, considera todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995).

Dessa forma, essa pesquisa busca descrever sobre as temáticas liderança e tecnologia e o objetivo do estudo é identificar e apresentar a relação desses temas, bem como suas implicações, isso qualifica o mesmo como descritivo. Afinal para Gil (2021), pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

O método utilizado foi uma **revisão sistemática de literatura**. Essa metodologia de estudo, segue protocolos específicos, como a pré-seleção das bases de dados bibliográficos, escolha das estratégias de pesquisa e critérios para seleção dos textos, a fim de trazer mais qualidade à produção (Galvão; Ricarte, 2019). Dessa forma, para a realização da revisão sistemática foi feito um levantamento prévio de 375 artigos extraídos das bases selecionadas, tendo como principal a Spell, escolhida devido à vasta coleção de produções científicas, especialmente na área da Administração. Além da Scielo e do Google Scholar, nesta última foi considerado para a pesquisa as primeiras dez páginas e as subseqüentes foram descartadas, uma vez que o Google faz uma pesquisa muito ampla, após análise percebeu-se que os materiais não faziam referência a temática escolhida, apenas continham os descritores utilizados. Dessa forma, as bases escolhidas forneceram uma variedade de artigos relevantes para realização deste trabalho. A pesquisa para revisão foi feita entre os meses de novembro e dezembro de 2023, na qual foram delimitadas as produções publicadas nos últimos cinco anos, utilizando os descritores em português, “liderança” e “liderança e tecnologia”.

Durante a coleta foi usado os filtros, artigos com continham em seus títulos a palavra liderança, além de terem sido publicados nos últimos cinco anos, esse último com o intuito de obter os estudos mais recentes sobre os temas. Na primeira etapa da pesquisa foram encontrados cerca de 375 artigos. Todo esse material foi sistematicamente organizado em planilha de *Excel*, no qual foi dividido em colunas, contendo as seguintes informações de cada artigo, título, resumo, palavras-chave e referência. A segunda etapa foi analisar os resumos e títulos de cada trabalho, levando em conta os seguintes critérios de inclusão: (a) referência sobre liderança; (b) referência sobre tecnologia; e (c) relação e análise entre as duas temáticas e implicações. Após a adoção desses critérios 355 artigos foram eliminados, restando apenas 20. Estes foram lidos por completo e analisados, resultando na exclusão de mais 10. Em relação aos trabalhos rejeitados, o fator levado em conta foi, (a) estudos que não conseguiram cumprir o objetivo de relacionar as temáticas, discutindo o uso da TICs aplicadas a liderança. Dessa forma, restaram 10 publicações para realização das análises e construção deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises estão organizadas em três partes. Primeiro é apresentado uma contextualização das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho após o advento das TICs, em seguida, são apresentados os principais desafios que líderes virtuais enfrentam ao gerir equipes de forma remota e, por último, um compilado de boas práticas que visam mitigar as dificuldades da gestão de equipes virtuais.

4.1 CONTEXTO DA LIDERANÇA VIRTUAL

No final da década de 1990, muitas mudanças aconteceram no mercado econômico, principalmente após o advento das TICs e em virtude da globalização das empresas, deixando o ambiente organizacional agitado. Essas mudanças incentivaram as organizações a adotarem um novo posicionamento, exigindo mais velocidade, competitividade e dinamismo das mesmas. É neste cenário, que surgem as novas formas de organização do trabalho, na qual há uma renovação da estrutura

organizacional, dotada de uma flexibilidade da gestão, com estruturas hierárquicas menos rígidas, mais inovadoras e flexíveis. Essa adaptação foi essencial, uma vez que a gestão sustentada pela tecnologia, mudou drasticamente as relações e interações entre líderes e liderados (Neto; Moura, 2019).

Foi a partir desse novo contexto organizacional, que surgiu a “liderança eletrônica” ou “liderança virtual”, uma forma de gestão que acontece por meio das TICs, e o processo de influência social, monitoramento e controle se dá em grande parte por meio dessas ferramentas. À vista disso, o processo de liderança passa a ser mediado pelas TICs, facilitando a comunicação, a interação e a realização de tarefas compartilhadas. É lícito afirmar, que o ambiente virtual proporcionado por tais tecnologias criou uma nova dinâmica de trabalho em equipe e principalmente de liderança (Pereira; Cunha, 2020).

A globalização das empresas foi outro fator que incentivou fortemente a liderança virtual. Esse movimento se intensificou após a década de 1990, onde as organizações ampliaram suas fronteiras geográficas e também iniciaram o processo de inserção em novos mercados. Isso, com o intuito de alcançar alguns objetivos, como: minimizar os riscos dos negócios, aumentar os resultados para os acionistas e otimizar competências organizacionais já instaladas. Assim surgem os líderes virtuais globais, profissionais dotados de habilidades e conhecimentos específicos, principalmente voltados para as áreas de comunicação, interações sociais e com experiências em TICs (Barreto; Trevisan; Veloso, 2021).

Outro fator característico da liderança virtual global, se refere a alta complexidade de exercício da mesma, e o ambiente VUCA exemplifica bem esse contexto. Essa sigla se refere aos seguintes elementos: volatility (rápidas mudanças e em larga escala); uncertainty (dificuldade em prever cenários de forma precisa); complexity (desafios complexos, com poucas causas e também com poucas soluções); e ambiguity (existe pouca clareza no significado e nos efeitos que são resultados dos eventos) (Clarke, 2015 apud Barreto; Trevisan; Veloso, 2021).

As tecnologias de comunicação e o ambiente virtual proporcionadas por elas, possibilitaram um novo contexto para a liderança e o trabalho em equipe, as chamadas equipes virtuais, que trouxeram inúmeras oportunidades para as organizações. Essas equipes costumam trabalhar de forma remota, conectadas pelas TICs, seus membros são geograficamente dispersos e multifuncionais, as atividades geralmente são mais estruturadas e a comunicação na maioria das vezes acontece de forma eletrônica e assíncrona (Pereira; Cunha, 2020).

Um estudo feito por Huesing e Ludema (2017) apud Barreto, Trevisan e Veloso (2021), observaram como é feita a gestão de uma equipe virtual. Eles acompanharam durante cinco anos o dia a dia de um líder global, a fim de descobrir como de fato acontece o trabalho desenvolvido pelo mesmo. Desta maneira, foram obtidas as seguintes características:

(1) múltiplos fusos horários e distância geográfica; (2) longas horas de trabalho; (3) horários flexíveis e tempo fluido; (4) dependência da tecnologia; (5) trabalho solitário, muito em home office, porém sempre conectado a outros colegas, comunicando e

coordenando pessoas em outros países; (6) muitas viagens internacionais; (7) expertise funcional com alcance global; (8) boa parte do tempo alocada para facilitar o fluxo de informações e para dar conselhos; (9) gestão da complexidade; e (10) confronto de risco (Huesing; Ludema 2017 apud Barreto; Trevisan; Veloso 2021).

O ambiente global é complexo, isso impõe uma série de desafios ao líder que exerce suas atividades de maneira on-line, requerendo dos mesmo uma agregação de valor, para se mostrarem efetivos e competitivos, e consigam acompanhar as exigências do mercado (Barreto; Trevisan; Veloso, 2021). Isso leva à reflexão sobre a grandeza dos desafios da liderança virtual, e eles serão apresentados a seguir.

4.2 DESAFIOS DA LIDERANÇA VIRTUAL

A gestão de equipes virtuais distingue da gestão de equipes tradicionais (presenciais). Uma vez que o contexto muda, é exigido que as competências da liderança se adaptem também, pois a ausência de contato diário inviabiliza a observação do comportamento da equipe. A interação presencial e a linguagem corporal são essenciais para a criação de relações interpessoais, dotadas de confiança, comprometimento e coesão. Dessa forma, essa falta de contato implica em uma série de desafios (Santos et al. 2022).

Santos et al. (2022) em sua pesquisa com alguns gestores brasileiros de duas grandes multinacionais, apresentam alguns desafios recorrentes na rotina de um líder virtual. O primeiro desafio, e também o mais citado, se refere à comunicação à distância, sem interação pessoal. Nem sempre as ferramentas de videoconferência são utilizadas, e a comunicação escrita muitas vezes gera divergências de compreensão, problemas decorrentes da falta de linguagem corporal. Aliado a isso, Stocker (2018) destaca a demora de alguns membros para responder e-mails, isso se agrava quando os colaboradores trabalham em países com fuso horário diferentes, dificultando ainda mais a comunicação.

O segundo desafio apresentado, é em relação às diferenças culturais. Uma vez que as pessoas que compõem a equipe virtual não costumam ser do mesmo país, isso diferencia seus hábitos cotidianos, as atitudes em relação ao trabalho e a forma como ele é realizado geralmente mudam, o modo de se comunicar também, além disso, algumas culturas são mais diretas que outras (Santos et al. 2022). Mesmo com a distância dificultando esse processo, entender a cultura dos colaboradores que trabalham de forma virtual, como eles costumam demonstrar sua satisfação ou insatisfação, são de extrema importância para alcançar uma gestão efetiva (Macedo et al. 2023).

O terceiro desafio se refere aos aspectos institucionais. Dessa forma, pode-se citar, as diferenças entre os fusos horários, isso costuma gerar dificuldades para alinhar agenda, o que gera transtornos para realização de reuniões ou trabalhos compartilhados. Outro fator, são as diferenças de calendário, uma vez que cada país costuma ter um calendário próprio, com seus feriados e datas comemorativas. Destaca-se também diferenças nas legislações trabalhistas e políticas internas da empresa, dado que normalmente elas são criadas a partir de negociações entre o sindicato e governo de cada país (Santos et al. 2022).

O quarto desafio, está em realizar a gestão de uma equipe remotamente. Barreto, Trevisan e Veloso (2021) apontam que as principais dificuldades estão em realizar a avaliação de desempenho de maneira transparente e justa, dado às diferenças de critérios adotados, em função da cultura de cada país. Santos et al. (2022) ainda acrescentam problemas para manter o engajamento, o senso de pertencimento e a carreira. Nesse ponto Macedo et al. (2023) salientam que colaboradores que trabalham de forma remota possuem uma preocupação muito recorrente, de estarem fora da vista e da mente de seus líderes, ou melhor, existe um receio de serem esquecidos ou mal interpretados.

Sousa e Cappelozza (2018) apresentam um estudo que traz um problema advindo da inserção das TICs no ambiente de trabalho, o aumento do estresse pelo uso excessivo das ferramentas digitais, chamado de tecnoestresse. A alta demanda de trabalho, o intenso fluxo de informações gerados pelas TICs e a necessidade de estar sempre atualizado das informações, contribuem para este problema. Além disso, também aumentam a incidência de doenças psicossomáticas, como dificuldade para dormir, complicações gastrointestinais, dores de cabeça, absenteísmo no trabalho e perda de produtividade. Esse aspecto será o quinto desafio apresentado nesse estudo, uma vez que a promoção de um ambiente organizacional mais saudável e equilibrado também é função do líder, mesmo em um contexto virtual.

4.3 BOAS PRÁTICAS PARA UMA LIDERANÇA VIRTUAL EFICIENTE

Macedo et al. (2023) apontam algumas atitudes que podem ser adotadas pelo líder virtual para melhorar a comunicação com sua equipe. É preciso manter a frequência, as conversas precisam ser periódicas, além de serem transparentes, quanto mais claras melhores, isso irá evitar interpretações equivocadas e diminuir a ocorrência de erros. A comunicação precisa ter constância, não basta apenas criar o hábito de falar, é preciso nutrí-lo. Pereira e Cunha (2020) destacam que a comunicação frequente ajuda a desenvolver os relacionamentos, prática essa que fortalece o “espírito de equipe”, principalmente no contexto das equipes virtuais, no qual as pessoas costumam prezar mais a tarefa e a tecnologia do que as relações.

Santos et al. (2022) em sua pesquisa trazem a gestão personalizada como uma boa prática para a liderança virtual. É preciso que se desenvolva o hábito de realizar conversas informais sobre o dia a dia do colaborador, os problemas que ele tem enfrentado, perguntar sobre sua família, a fim de garantir que o indivíduo tenha mais equilíbrio entre o seu trabalho e a vida pessoal. Além de adicionar as chamadas de vídeo na rotina, isso aumenta a sensação de proximidade.

Outro aspecto que o líder virtual precisa enfrentar, se refere a ambientes no qual os liderados possuem culturas diferentes, também chamado de ambientes multiculturais. Lucke (2020) apud. Barreto, Trevisan e Veloso, (2021) mostra que a chave para uma boa liderança de equipes permeadas por culturas distintas, está na compreensão da mesma, é preciso se envolver com a cultura e com a sua multiplicidade, já que ela molda a maneira como os indivíduos da organização interpretam, veem e experimentam o mundo. Soma-se a isso a realização de treinamentos em conjunto, a fim de desenvolver no time a competência de trabalho

intercultural. Esta prática, irá auxiliar no desenvolvimento da comunicação apropriada, minimizando conflitos ou julgamentos advindos do contexto multicultural.

Santos et al. (2022) apresentam algumas ações que podem minimizar os desafios institucionais de um líder virtual. É recomendado que se estabeleça janelas horárias em que os membros da equipe possam trabalhar juntos, além de utilizarem as tecnologias ao seu favor, alinhando as trocas de informações e utilizando ferramentas que possibilitem a realização de trabalhos compartilhados, no qual todos possam acessar. Priorizar o uso de aplicativos de mensagem instantânea podem acelerar de maneira considerável a troca de mensagens e o repasse de informações.

Quando se fala em gestão de equipe, Stocker (2018) ressalta que o primeiro passo para se desenvolver uma boa gestão, está em ouvir de forma ativa os membros da equipe e estimulá-los a falar, é preciso explicar os objetivos, seus propósitos e a importância, afim de que todos se sintam parte do projeto. Aliado a isso, Santos et al. (2022) propõem a criação de metas claras, e a definição de quem será responsável por cada atividade, dando autonomia aos membros. É preciso definir métricas de avaliação e controle e sempre se mostrar próximo do time, realizando acompanhamento semanal.

Para se manter a motivação e o engajamento da equipe, o reconhecimento e a valorização têm se mostrado ferramentas relevantes. É preciso criar estratégias em que as pessoas se sintam parte do time. Práticas como premiações e o reconhecimento público, reforçando as contribuições de cada membro dentro da organização e enfatizando a sua importância, tem muito valor. É importante destacar que assim como problemas em conjunto, as vitórias também serão celebradas. Atitudes como essas podem trazer bons resultados à gestão virtual da equipe (Santos et al. 2022).

Outra boa prática, se refere a realização de coaching, principalmente com os membros mais jovens do grupo. Seu objetivo está em ajudar os indivíduos da equipe virtual a gerirem melhor suas carreiras dentro da organização, apontando caminhos para se seguir, além de sugerir treinamentos que irão auxiliar na realização das atividades e ajudar na progressão de carreira. Estas ações aumentam significativamente o senso de pertencimento e o sentimento de ownership (sentimento de dono) entre os membros da equipe (Santos et al. 2022).

O desafio mais recente gerado pelo uso excessivo das TICs é o tecnoestresse, vivido pelos trabalhadores remotos. Dito isso, Souza e Cappellozza (2018) recomendam que o líder adote uma postura de suporte individual e estimule o desenvolvimento intelectual do colaborador. O primeiro terá efeitos positivos na confiança da pessoa, por saber que seu líder está disposto a auxiliá-lo frente às dificuldades e desafios, o segundo irá ajudar o colaborador a se desenvolver fazendo com que a resolução dos problemas seja facilitada. Curiosamente o estilo de liderança transformacional, tem efeitos positivos na redução do tecnoestresse, fato comprovado nos estudos de Souza e Cappellozza (2018). O líder visionário, inspirador e que possui características carismáticas, possui as melhores habilidades

e comportamentos para coordenar situações difíceis e minimizarem os problemas gerados pelo tecnoestresse sobre a sua equipe.

Freitas, Cabral e Bruno (2020) recentemente conduziram um estudo no qual foi introduzido uma ferramenta de metaverso ou MDV3D (Mundos Digitais Virtuais Tridimensionais) no contexto do ensino superior em Administração, da UNISINOS (Universidade do Vale do Rio do Sinos). O objetivo era utilizar as tecnologias virtuais para desenvolver as competências de liderança nos alunos. Este tipo de ação tem um potencial muito grande, pois utiliza as próprias ferramentas tecnológicas para minimizar as dificuldades geradas por elas. A interação proporcionada pelo metaverso é o que se tem até agora mais próximo do contato face a face, porém sem de fato existir presença física, apenas virtual. Com ela cenários podem ser criados, problemas podem ser previstos e estudados. O uso dessas ferramentas pode auxiliar no desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para os “líderes do futuro” fazendo com que a gestão desenvolvida por eles seja mais eficiente e benéfica às organizações.

Com a finalidade de se promover uma liderança virtual efetiva, é importante que os gestores entendam esse contexto de transformações digitais, no qual as TICs são aprimoradas rapidamente, sem esquecer que os liderados são cruciais para o sucesso da organização, logo precisam ser guiados. Dessa forma, o líder virtual que deseja ajudar o seu time a alcançar os melhores resultados, precisa: trabalhar na promoção de um ambiente saudável e construir uma boa relação entre a equipe; ter empatia com todos, se colocando no lugar de seus liderados; seja dotado de uma flexibilidade cognitiva; disposto a aceitar outras opiniões e escutar novas ideias; ter senso de propósito; visão clara do objetivo final; ser resiliente para se adequar às várias situações, ter uma inteligência emocional carregada de autocontrole e capaz de compreender as emoções dos seus liderados (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar as principais mudanças ocorridas no processo de liderança após o advento das TICs. Para alcançá-lo, primeiramente foi feito um levantamento das principais teorias de liderança, a fim de se compreender o conceito da temática e, por conseguinte, a sua relação com as TICs. Objetivo esse atingindo com o referencial teórico, no qual foi apresentada uma densa bibliografia da evolução das teorias de liderança até o advento das TICs.

Por meio da revisão sistemática de literatura foi possível alcançar mais dois objetivos. Primeiro foi identificado os principais desafios de líderes virtuais que coordenam suas equipes de maneira remota, sendo eles: dificuldade de comunicação devido à distância, na maioria das vezes a comunicação não acontece em tempo real, isso pode atrasar os processos, bem como as tomadas de decisões; aspectos culturais, as diferenças de hábitos cotidianos, de atitudes em relação ao trabalho e a forma como ele é realizado, podem gerar algumas divergências de entendimento; aspectos institucionais, diferenças entre os fusos horários, diferenças de calendário, diferenças nas legislações trabalhistas, podem gerar alguns transtornos; dificuldades em realizar a gestão de forma remota, os gestores alegam que é difícil realizar avaliação de desempenho, manter o engajamento e o senso de

pertencimento de sua equipe sem a interação presencial; e tecnoestresse, a alta demanda de trabalho, o intenso fluxo de informações gerados pelas TICs e a necessidade de estar sempre atualizado das informações, aumentam o estresse dos colaboradores.

Nesta perspectiva, o segundo objetivo também foi alcançado, este diz respeito às boas práticas para uma liderança virtual eficiente. Destaca-se, manter uma comunicação constante, transparente e clara; gestão personalizada, se refere ao hábito de manter conversas informais sobre o dia a dia do colaborador, bem como suas dificuldades; compreensão da cultura do liderado, além da realização de treinamento em equipe; estabelecer janelas de horários e priorização de aplicativos de mensagens instantâneas; reconhecimento e valorização dos colaboradores; realização de coaching; e por último utilizar das próprias ferramentas tecnológicas, como o metaverso e MDV3D para auxiliar no desenvolvimento de habilidades e competências de liderança. Com base nos achados, foi possível perceber o forte impacto causado no processo de liderança e a reestruturação das teorias ao longo dos anos, isso leva a refletir sobre as novas competências que serão necessárias para os “líderes do futuro”.

Desta maneira, cabe destacar que o estudo só reforça a importância da liderança dentro das organizações, pois a figura do líder e as suas habilidades de influência, de inspiração e empatia são essenciais para conduzir as equipes, principalmente no contexto atual, altamente volátil, em que as transformações digitais acontecem de maneira tão acelerada. Isso também explica a mudança de foco das teorias, antes um líder efetivo era aquele que comandava a equipe, porém hoje é possível perceber que os líderes que possuem os melhores resultados são aqueles que lideram de maneira humanizada e se importam verdadeiramente com seus liderados (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).

O modelo de trabalho em que as equipes virtuais operam está em crescente ascensão, afinal o desejo das organizações em alavancar recursos escassos e captar as habilidades necessárias, apesar das limitações geográficas e temporais é constante (Pereira, Cunha, 2020). Logo, existe um interesse das empresas em investir cada vez mais no desenvolvimento de novas tecnologias, isso fica evidente com as tecnologias de metaverso que visam melhorar o processo de liderança. É preciso lembrar também que é papel do líder incorporar esses recursos a equipe e utilizá-las de forma efetiva (Aarthi; Sujatha, 2022).

Como limitações do presente trabalho, cita-se a dificuldade em achar estudos que falassem sobre o uso das TICs aplicados na liderança, por esse motivo foi preciso aumentar o número de bases de dados para realização da pesquisa. Dito isso, para trabalhos futuros, recomenda-se explorar qual rumo a liderança virtual poderá tomar, já que a evolução tecnológica segue em ritmo acelerado. Faz se importante também, estudos voltados para os impactos causados à saúde dos colaboradores pelo uso demasiado das TICs, tendo em vista que a utilização dessas ferramentas tende a ser crescente.

REFERÊNCIAS

- AARTHI, G.; SUJATHA, S.. Future Team Leadership And Empowerment In The Performance Of Measuring Virtual Team Productivity With Information Technology. **International Journal of Professional Business Review**, 7(2), e0501, 2022. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.0501>.
- BARRETO, Maria Simone Prates; TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa. Liderança Global: Contexto, Conceitos E Desafios Na Atuação De Executivos Brasileiros. **Caderno de Administração**, Maringá, v.29, n.2, jul.-dez./2021. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.59571>.
- BASS, B.M.. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 3ª ed., Nova York, Free Press, 1990.
- BASS, B.M.. **Leadership and performance beyond expectations**. Nova Iorque, Free Press, 1985.
- BEM, Roberta M. de; ROSSI, Tatiana. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação como suporte ao processo de gestão do conhecimento: uma análise das ferramentas da BU/UFSC à luz do framework GC@BU. RDBCI. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 19, n. 00, p. e021015, 2021. DOI: [10.20396/rdbci.v19i00.8665270](https://doi.org/10.20396/rdbci.v19i00.8665270).
- BENDASSOLLI, M.O.M. & MALVEZZI, S.. Liderança nas Organizações *In*: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston: Gulf Publishing Company. 1964.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**. Vol. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- BURNS, J.M. **Leadership**. Nova Iorque: Harper, 1978.
- CARVALHO, J.D.S. **A liderança digital: características, desafios e oportunidades**. Dissertação de Mestrado-Instituto Superior de Administração, Porto, 2022. DOI: <http://hdl.handle.net/10400.26/41495>.
- DARICS, E. E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. **International Journal of Business Communication**, 57(1), 3–29. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>.
- ESGUERRA, G, CONTRERAS, F.. Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy, **Estudios Gerenciales** 32, p. 262–268, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>.
- FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8 ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2004.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill, 310p., 1967. DOI: <https://doi.org/10.1177/00027642810240050>.

FREITAS JUNIOR, José Da Silva; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; BRUNO, Luiza Vellinho Pinto. O desenvolvimento de competências de liderança em mundos digitais virtuais tridimensionais. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial): 293-311., 2020. DOI: <https://doi.org/10.22408/revva502020662293-311>.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed., Barueri: Atlas, 2022.

GODOY, Arilda S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.

HUESING, T.; LUDEMA, J. D. The Nature of Global Leaders' Work. In: OSLAND, J. S. et al. (eds.). **Advances in Global Leadership**. Vol. 10. Edição do Kindle, Emerald Publishing Limited, 2017. DOI: 10.1108/S1535-120320170000010001.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K.. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of Psychology**, (10): 271-299, 1939. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

LIKERT, R.. **The New Patterns of Management**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961. DOI: <https://doi.org/10.2307/2390905>.

LUCKE, G. Multicultural Leadership: Keeping multiplicity alive and Well. In: **Research Handbook of Global Leadership - Making a Difference**. UK-Regency Town of Cheltenham and Camberley, Edward Elgar Publishing Limited 2020. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781782545354.00010>.

MACEDO, Renato Reis De; VELOSO, Elza Fátima Rosa Veloso; PINSKY, Vanessa; TREVISAN, Leonardo. Gestão de carreiras na era digital: um estudo sobre competências dos líderes e práticas adotadas na gestão de profissionais da área de ti. **Rev. Adm.**, UFSM, Santa Maria, v. 16, n. 1, e3, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465969082>.

MARQUESANI, Claudia. Estilos de liderança e transformação digital: uma revisão de literatura. In: **Congresso. Transformação Digital 2020**.

McGREGOR, D.. **Leadership and Motivation**. Cambridge: M.I.T, 1966.

MELO, E.A.A.. Liderança gerencial In: SIQUEIRA, M.M.M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MOTTA, F.C.P.. **Teoria Geral da Administração: Uma Introdução**. São Paulo: PIONEIRA, 209p., 1974.

MOTTA, P. R.. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 256p., 1998.

NETO, Vera Lúcia Da Conceição; MOURA, Guilherme Lima. Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do porto digital de pernambuco. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 4, p. 63-93, set./dez. 2019. DOI: 10.22277/rgo.v12i4.4803.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho; BITTENCOURT, Viviane S. Tendências do home office no Brasil. **Portal FGV**. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil> . Acesso em 01 abril de 2024.

PEDROSA, Ricardo Jorge Serra Sapateiro Pinto. **As características da liderança na era digital**. Dissertação (mestrado) - Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2019. DOI: <http://hdl.handle.net/10400.5/19001>.

PEREIRA, Gracilene De Oliveira; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer, Jandaia-GO, v.18, n.37; p. 513, 2021. DOI: 10.18677/EnciBio_2021C44.

PEREIRA, Ricardo; CUNHA, Cristiano José Castro De Almeida. Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. I.], v. 1, n. 1, 2020. DOI: :10.48090/ciki.v1i1.873.

PUTRIASTUTI, B. C. K.; STASI, A. How to lead the millennials: a review of 5 major leadership theory groups. **Journal of Leadership in Organizations**, 1(2). 2019. DOI: 10.22146/jlo.46562.

RODRIGUES, Ricardo B. **Novas tecnologias da informação e da comunicação**. 1º ed. Recife: IFPE, 2016.

SANTOS, Vanessa Martins dos; SARAIVA, Guilherme Montandon; DEMARÍA, Suelen Schneider; BRAGA, Beatriz Maria. Os desafios da gestão de equipes virtuais globais: o caso de duas empresas multinacionais de tecnologia. **Revista Gestão e Planejamento, Salvador**, v. 23, p. 732-750, jan./dez. 2022. DOI: 10.53706/gep.v.23.7043.

SOUSA, Rogério Luciano de; CAPPELLOZZA, Alexandre. Os efeitos dos estilos de liderança e vício em internet no tecnoestresse. **RAD** Vol.21, n.1, p.39-62, Jan/Fev/Mar/Abr 2019. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v21i1.38191>.

STOCKER, Fabricio. E-leadership: reflexões e desafios da liderança empresarial contemporânea. **Revista Expectativa**, v.17, n.2, jul./dez., 2018. DOI: <https://doi.org/10.48075/revex.v17i2.20493>.

STODGDILL, R. M.. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. **The Journal of Psychology**, (25):35 – 71, 1948. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.