ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

E-LIDERANÇA E A GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA (2019-2025)

Resumo

As transformações na sociedade contemporânea, impulsionadas pelas inovações tecnológicas, redefiniram os arranjos laborais organizacionais. O teletrabalho emergiu como uma prática em consolidação, especialmente após a pandemia do coronavírus, demandando novas abordagens de gestão e liderança. Esta revisão sistemática mapeou e sintetizou a produção científica sobre liderança no teletrabalho, publicada entre 2019 e 2025 nas bases Scopus, SciELO, Web of Science e ScienceDirect. A análise dos 59 estudos empíricos selecionados evidencia um campo de pesquisa emergente e multifacetado. Os resultados apontam para uma predominância de abordagens metodológicas quantitativas na literatura. As temáticas de investigação concentram-se na identificação dos estilos de liderança mais eficazes, nos mecanismos de construção de vínculo com os teletrabalhadores, especialmente por meio de confiança e comunicação, e na relação entre as práticas de liderança, o desempenho e o bem-estar das equipes virtuais. O estudo consolida o estado da arte, fornecendo uma base sólida para pesquisas futuras nessa área em consolidação.

Palavras-chave: Equipes Virtuais. Trabalho Remoto. Liderança Virtual. Inovação.

Abstract

Contemporary societal transformations, driven by technological innovations, have redefined organizational work arrangements. Telework has emerged as a consolidating practice, particularly in the post-pandemic era, demanding novel management and leadership approaches. This systematic review mapped and synthesized the scientific literature on telework leadership published between 2019 and 2025 across the Scopus, SciELO, Web of Science, and ScienceDirect databases. The analysis of 59 selected empirical studies reveals an emerging and multifaceted research field. Results indicate a predominance of quantitative methodological approaches in the literature. Research themes focus on identifying effective leadership styles, mechanisms for building rapport with teleworkers—specifically through trust and communication—and the relationship between leadership practices, performance, and the well-being of virtual teams. This study consolidates the state of the art, providing a robust foundation for future research in this evolving field.

Keywords: Virtual Teams. Remote Work. E-leadership. Innovation.

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto de transformação digital, marcado pela globalização e pela rápida evolução tecnológica (Li & Yazid, 2025), surgem novas configurações organizacionais mediadas pela tecnologia da informação (Melo, Demo, Caneppel, Barreto & Melo, 2022). Tais arranjos permitem que equipes dispersas geograficamente atuem de maneira interdependente, conectadas por sistemas colaborativos e alinhadas em torno de objetivos comuns (Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho 2021; Hur, 2025).

O ambiente de trabalho remoto é uma alternativa de flexibilidade laboral com uma história de mais de meio século, tendo a crise do petróleo como um ponto de inflexão. A partir dos estudos de Nilles em 1975, como forma de evitar o deslocamento até o local do trabalho, deu início a ideia de mover o trabalho até os trabalhadores (Madrigal & Gentilin, 2021).

O teletrabalho, embora não seja recente, ganhou proeminência nas últimas décadas devido à disseminação das tecnologias de informação e comunicação (TICs), à internacionalização das organizações e à necessidade de atrair e reter mão de obra especializada, tornando-se alternativa estratégica para organizações de diferentes setores. A pandemia do COVID-19 representou, contudo, o ponto de inflexão mais expressivo desse processo. As medidas de isolamento social impuseram uma rápida e massiva transição para o teletrabalho, evidenciando a necessidade de novos formatos de gestão e liderança (Donthu & Gustafsson, 2020; Chamakiotis, Panteli & Davison, 2021; Carmo, 2022; Alon *et al*., 2023).

No Brasil, Coser, Souza & Nardy (2024) observaram um salto de 21% para 73% de empresas com práticas de trabalho remoto durante o período pandêmico, enquanto dados do IBGE (2023) indicam que 7,7% da força de trabalho nacional se manteve em regime de teletrabalho habitual ou ocasional no ano de 2022. Globalmente, a tendência também é ascendente: Sherif (2024) aponta que a proporção de trabalhadores em regime remoto passou de 20% em 2020 para 28% em 2023, consolidando um novo paradigma laboral.

Essas transformações impuseram às organizações desafios significativos, sendo a liderança no contexto virtual um dos mais complexos (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019; Chamakiotis et al., 2021; Madrigal & Gentilin, 2021). O teletrabalho acarretou a complexidade de dirigir e liderar equipes dispersas e remotas por meio de ferramentas digitais (Cordova-Buiza, Aguirre-Parra, Garcia-Jimenez & Martinez-Torrez, 2022; Asfahani, 2025), demandando dos líderes uma abordagem especializada (Guzar & Bianchi-Laubsch, 2024).

Esta revisão sistemática tem como objetivo consolidar a produção científica sobre liderança no teletrabalho, buscando mapear e sintetizar como os estudos empíricos vêm sendo abordados e analisados no meio acadêmico. O intuito é elucidar o estado atual do conhecimento e, consequentemente, identificar lacunas para futuras pesquisas na área.

Diferente de revisões recentes com foco setorial restrito, este estudo inova ao integrar múltiplas bases de alto impacto (Scopus, Scielo, Web of Science e ScienceDirect) entre 2019 e 2025. Tal amplitude permite capturar a evolução do fenômeno nos recortes pré, durante e pós-pandemia, superando a fragmentação da literatura atual. O trabalho oferece uma síntese empírico-analítica abrangente dos estilos e mecanismos de liderança no teletrabalho, consolidando um mapeamento crítico e uma agenda de pesquisa unificadora para a área..

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O teletrabalho (ou trabalho remoto/virtual) compreende atividades laborais realizadas total ou parcialmente fora das dependências organizacionais, mediadas por TICs (de Vries, Tummers & Bekkers, 2019; Golden & Gajendran, 2019). O fenômeno reconfigura estruturalmente as relações laborais ao alterar mecanismos de controle, coordenação e interação social. Tal dinâmica impõe a revisão de pressupostos clássicos da teoria organizacional e da liderança frente a nova realidade sociotécnica (Flavián, Guinalíu & Jordan, 2019).

Consolidam-se, assim, as equipes virtuais: grupos geograficamente dispersos que colaboram para objetivos organizacionais via integração tecnológica (Li & Yazid, 2025). Flavián, Guianalíu & Jordán (2022) distinguem-nas do teletrabalho, argumentando que este possui natureza essencialmente individual, enquanto as equipes virtuais pressupõem colaboração interdependente mediada por TICs.

De acordo com a literatura, o teletrabalho traz benefícios e desafios para instituições, gestores e funcionários adeptos do trabalho fora do escritório. As organizações enfrentam o desafio de adaptação administrativa, social e tecnológica (de Vries et al., 2019), além de barreiras na comunicação e coordenação das equipes virtuais (Aulia & Lin, 2025). No entanto, a mudança nos arranjos de trabalho organizacional possibilita também uma série de benefícios, como a redução dos custos operacionais, a ampliação do acesso a profissionais e mercados globais (Asfahani, 2025; Aulia & Lin, 2025), redução na distância com os funcionários (Chen, 2021; Deepa & Dharshini, 2024), a retenção de funcionário (Badrinarayanan, 2024), e a promoção da adaptabilidade organizacional e de vantagens competitivas por meio da melhor utilização de seus recursos (Cripe & Burleigh, 2022).

Sob a ótica do capital humano, o trabalho virtual eleva a satisfação laboral ao proporcionar flexibilidade, autonomia e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que impulsiona a produtividade individual e o potencial criativo (Chamakiotis et al., 2021; Coser et al., 2024; Deepa & Dharshini, 2024; Asfahani, 2025). Em contrapartida, a modalidade pode induzir ao isolamento profissional, solidão e déficit de concentração devido à natureza do ambiente extraorganizacional (de Vries, 2019; Kol & Kurt, 2023; Coser et al., 2024).

Aulia & Lin (2025) advertem que o trabalho remoto pode elevar a ansiedade e a desmotivação, provocar uma maior intensificação das atividades laborais, reduzir a relação de confiança com o empregador e até mesmo levantar questões éticas relacionadas à exploração da mão de obra e invasão de privacidade.

O líder desempenha um papel imprescindível na estrutura organizacional, responsável por alinhar objetivos, coordenar esforços e influenciar comportamentos (Pereira, Saraiva & Rezende, 2023). No contexto virtual, esse papel sofre uma inflexão qualitativa: a liderança deixa de se apoiar predominantemente em interações presenciais e passa a depender de mediações tecnológicas, o que modifica a forma como autoridade, confiança e influência são construídas e percebidas (Eseryel, Crowston & Heckman, 2021; Madrigal & Gentilin, 2021).

Flavián et al. (2019) apontam a liderança como um dos tópicos de pesquisa mais relevantes na área de equipes virtuais, sendo considerada um fator-chave para o sucesso destas. Os autores destacam que o líder virtual deve se esforçar mais que o usual para coordenar tarefas e construir relacionamentos, demandando conhecimento em ferramentas de TI e a utilização de softwares colaborativos e de comunicação online para gerenciar equipe com pessoas geograficamente dispersas.

O líder virtual deve aliar competências tecnológicas à comunicação clara em interações remotas (Wart, Roman, Wang & Liu, 2019). Além disso, exige-se investimento adicional na construção de relacionamentos baseados na confiança — elemento crucial, porém de difícil consolidação à distância via mediação tecnológica (Cortellazzo et al., 2019; Elyousfi, Anand & Dalmasso, 2021; Flavián et al., 2022; Badrinarayanan, 2024; Schmitt, 2024).

Cordova-Buiza et al. (2022) apresentam a e-liderança como um novo paradigma para a gestão do capital humano diante da migração acelerada para ambientes virtuais, exigindo que sejam desenvolvidos novos formatos de interação sob um esquema de estrutura digital.

A literatura sobre e-liderança mostra que liderar à distância não significa apenas usar ferramentas digitais, mas gerenciar relações mediadas por tecnologia, nas quais sinais informais, construção de relacionamentos e supervisão direta deixam de operar como antes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utilizou a revisão sistemática de literatura (RSL), método que sintetiza evidências científicas de forma rigorosa, transparente e reprodutível (Denyer & Tranfield, 2009). A condução seguiu as diretrizes da metodologia PRISMA para assegurar confiabilidade e consistência à pesquisa(Page et al., 2020).

A RSL foi escolhida por permitir uma análise abrangente das publicações existentes sobre o tema “liderança no teletrabalho”, identificando tendências, convergências teóricas, lacunas e oportunidades de investigação futura. O objetivo central foi compreender como a liderança tem sido conceituada, estudada e operacionalizada em contextos de trabalho remoto.

Foram selecionadas quatro bases de dados de alto impacto, reconhecidas pela relevância na área de administração e gestão: Scopus, Web of Science (WoS), SciELO e ScienceDirect (SD). A coleta de dados foi realizada em uma única etapa na data de 4 de agosto de 2025, adotando uma string de busca abrangente e adaptada conforme as restrições de cada plataforma.

Foram considerados apenas artigos científicos e revisões, excluindo documentos sem revisão por pares. O recorte temporal compreendeu o período de 2019 a 2025, permitindo captar a evolução das publicações antes, durante e após a pandemia da COVID-19.

O período pandêmico fundamenta este recorte poiso aumento do teletrabalho impulsionou o interesse acadêmico sobre o tema, conforme posto por Melo et al. (2022), que relatam que 53% dos trabalhos encontrados discutem a pandemia no âmbito da liderança no teletrabalho. A OMS classificou a COVID-19 como emergência de saúde em janeiro de 2020, e como pandemia em março de 2020, declarando seu encerramento apenas em maio de 2023 (OPAS, 2023).

Na Scopus aplicou-se a *string:* “(“liderança” OR “líder” OR “leader” OR “leadership”) AND (“teletrabalho” OR “trabalho remoto” OR “equipes virtuais” OR “trabalho híbrido” OR “virtual team” OR “virtual work” OR “telework” OR “home office” OR “telecommut*” OR “homework” OR “remote work” OR “remote office”)” nos campos de busca *“article title” OR “keywords”*, abrangendo tanto o título como as palavras-chave dos autores. Encontrou-se 652 documentos; depois de aplicar o recorte temporal, foi reduzido para 387; com a limitação a "article" ou “review”, restaram 267 documentos; depois foi aplicado também o filtro de pesquisas na área

“business, management and Accouting”, restando 114 estudos.

Na Web of Science (WoS), aplicou-se a mesma *string* de busca da Scopus nos campos "title" ou "author keywords". Foram identificados 191 estudos, reduzidos para 132 após o recorte temporal, depois para 118 com os filtros “article” e “review article”; quando limitado as áreas “business”, “management” and “Public Administration”, reduziu para 61 estudos.

Na plataforma SciELO, a busca do mesmo *string* de busca foi realizada na opção "por todos os índices", resultando em 86 documentos, com a aplicação do único filtro de recorte temporal, foram selecionados 46 estudos.

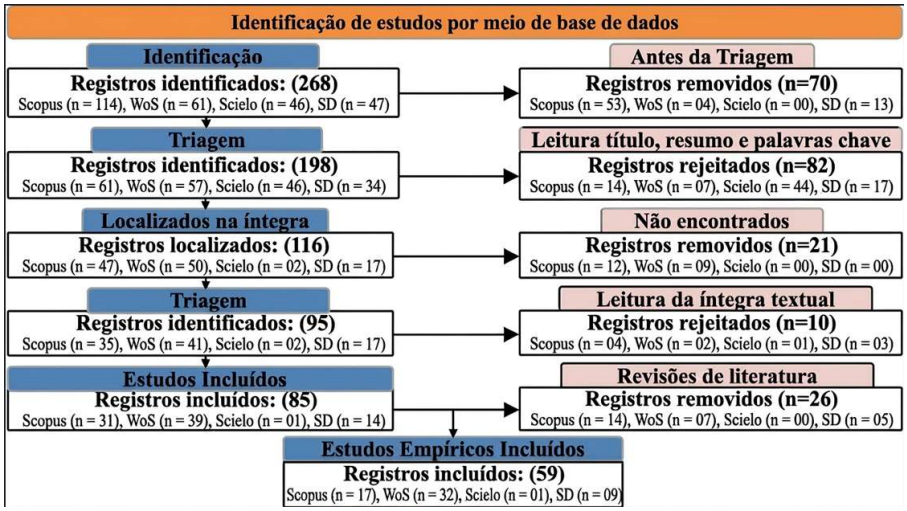
Na ScienceDirect (SD) devido a limitação de oito conectores, foi adaptado o *string* de busca para “(“leadership” OR “leader”) AND (“virtual team” OR “virtual work” OR “telework” OR “home office” OR “telecommut” OR “homework” OR “remote work”)”, utilizado no campo de busca “Title, abstract or author-specified keywords” sendo encontrados 178 documentos; após o recorte temporal, ficaram 103 documentos; após selecionar os tipos “review articles” e “research articles”, o quantitativo foi reduzido para 95; e com a aplicação do filtro “business, management and Accounting” sobraram 47 documentos para análise.

O processo de triagem seguiu quatro etapas: I. Identificação, com a extração inicial dos registros nas bases, totalizando 268 estudos; II. Triagem, com a exclusão de duplicidades (70 registros); III. Elegibilidade, a partir da leitura de títulos, resumos e palavras-chave, com rejeição de 82 estudos fora do escopo temático. E IV. Inclusão, com a leitura integral dos textos completos. Após as exclusões por inacessibilidade ao artigo (21 estudos) e inadequação temática (10 estudos), restaram 59 artigos empíricos elegíveis para análise.

Embora 85 estudos tenham sido inicialmente considerados, 26 revisões teóricas foram excluídas da análise quantitativa final, pois o foco desta RSL é exclusivamente estudos empírico. Contudo, a leitura prévia dessas revisões foi útil para identificar tendências, consolidar conceitos e evitar redundâncias na presente síntese.

Os dados foram organizados e analisados com o apoio da ferramenta Parsifal, que permitiu a exportação, deduplicação e sistematização dos registros. O diagrama PRISMA a seguir, ilustra o fluxo do processo de seleção dos estudos:

Figura 1: Diagrama de Fluxo PRISMA.

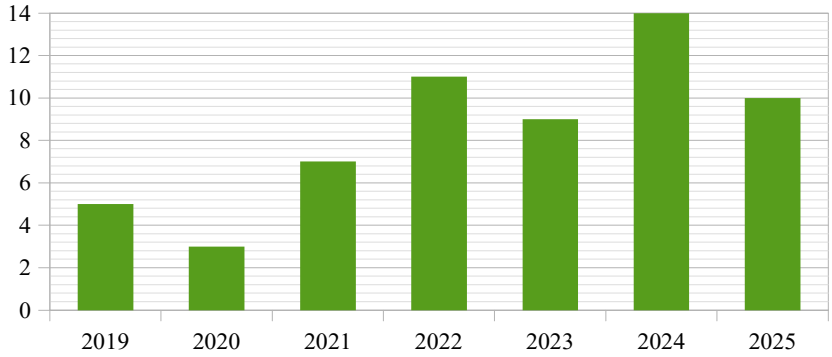


Fonte: Elaboração própria, com base em Page et al. (2021).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do período em que os estudos foram publicados é essencial para compreender como o debate sobre a temática tem evoluído no meio acadêmico, além de possibilitar a identificação de tendências e do crescimento da sua relevância diante das demandas científicas. No Gráfico 1, é ilustrado essa distribuição temporal da publicação dos artigos selecionados para este estudo:

Gráfico 1: Distribuição temporal dos estudos selecionados.



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A análise temporal das publicações evidencia crescimento exponencial da produção científica sobre liderança no teletrabalho entre 2019 e 2025. Observa-se um leve declínio em 2020, ano de início da pandemia, seguido por aumento expressivo nos anos seguintes, culminando em pico de 14 publicações em 2024. O ano de 2025, analisado apenas até o mês de agosto, apresenta 10 publicações, sugerindo volume potencialmente superior ao final do ano. Esse movimento reflete a maturação do tema no campo acadêmico e sua consolidação como área de investigação relevante e contemporânea.

Este crescimento na produção científica está diretamente associado ao aumento massivo da adoção do teletrabalho pelas organizações em todo o mundo, acelerado e intensificado pela pandemia. A maioria dos estudos analisados (73%) menciona diretamente a COVID-19, destacando-a como marco catalisador das mudanças nas práticas de trabalho e liderança, ampliando o interesse por comunicação virtual, confiança e engajamento organizacional em ambientes remotos (Asfahani, 2025). Os 27% restantes que não citam a pandemia, inclui todos os artigos de 2019, afinal ainda não havia se instaurado o período pandêmico. Da mesma forma, dois dos três publicados em 2020, quatro de 2021, dois de 2022 e três de 2024 não citam a calamidade pública.

O Quadro 1 compila os objetivos dos 59 estudos selecionados, mapeando as principais tendências e focos investigativos da literatura emergente sobre a temática:

Quadro 1: Objetivos dos estudos selecionados e nacionalidade do autor principal.

País	Objetivo(s) da Pesquisa
África do Sul	Explorar as percepções dos gestores sobre como a liderança espiritual aumenta a conectividade em equipes híbridas no setor financeiro, identificando práticas e traços de liderança eficazes.
Malásia	Examinar os efeitos da troca líder-membro (LMX) e do enriquecimento trabalho-família na saúde mental (ansiedade/depressão, funcionamento social e perda de confiança), investigando o papel moderador do teletrabalho baseado em TIC nesses efeitos.
Áustria	Investigar como gênero e traços de personalidade influenciam as percepções de eficácia de liderança em Equipes Virtuais Globais auto-organizadas; Analisar a diferença entre autoavaliações

	e avaliações dos pares sobre eficácia de liderança, com foco em dinâmicas de gênero, explorando o papel moderador de valores culturais nacionais e traços da personalidade (Big Five) nessas percepções.
Índia	Explorar a relação entre liderança transformacional e gestão da mudança em equipes virtuais, examinando também o papel mediador da cultura organizacional na relação.
Singapura	Analisar as estratégias de liderança utilizadas por gerentes para construir confiança em equipes virtuais.
Austrália	Investigar como o tradicionalismo e a extensão da virtualidade alteram a natureza da relação entre liderança compartilhada e eficácia da equipe.
França	Identificar as atitudes gerenciais em relação ao controle (MAC) em situações de teletrabalho; Analisar se essas atitudes dependem da intensidade do teletrabalho dos funcionários; Investigar o impacto das MAC no desempenho do controle (desempenho no trabalho e comprometimento organizacional) e nos resultados atitudinais (bem-estar e burnout).
Espanha	Analisar a influência dos traços de personalidade de trabalhadores de equipes virtuais na eficiência da equipe, mediada pela confiança depositada no líder; Examinar os efeitos das personalidades dos subordinados na confiança depositada no líder da equipe virtual e o impacto dessa confiança no comprometimento com a equipe; Discutir como o grau de virtualidade da equipe e o gênero influenciam a relação entre personalidade e confiança.
Estados Unidos	Examinar a liderança carismática virtual à luz da teoria da sinalização, por meio de uma meta-análise prospectiva em cinco países, verificando como líderes virtuais transmitem sinais carismáticos eficazes no teletrabalho.
Suécia	Explorar o trabalho de liderança virtual em ambientes educacionais à luz da ruptura social, identificando as affordances (possibilidades de ação) da liderança em escolas virtuais durante a disrupção social causada pela pandemia de COVID-19.
Portugal	Analisar as percepções dos respondentes quanto ao estilo de liderança de seus líderes de equipe em empresas nacionais e multinacionais do setor de Tecnologia da Informação (TI), em contexto de teletrabalho/virtual, avaliando as percepções sobre os estilos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) e seus impactos nos resultados de liderança (esforço extra, eficácia e satisfação).
Finlândia	Investigar como a liderança compartilhada é coordenada em equipes virtuais globais e como essa coordenação se relaciona com a efetividade da equipe.
Coreia do Sul	Investigar os efeitos de ser uma supervisora do gênero feminino, da liderança de apoio e da gestão da diversidade na redução da não participação em programas de teletrabalho entre servidores públicos federais norte-americanos que são elegíveis para tais programas.
Canadá	Investigar como líderes de serviços estudantis adaptaram suas práticas de liderança ao migrar para o ambiente virtual durante a pandemia de COVID-19, identificando mudanças comportamentais e estratégias adotadas.
Estados Unidos	Descobrir as melhores práticas usadas por gerentes de projetos de tecnologia da informação para determinar quais habilidades de liderança, comportamentos, ferramentas e técnicas de comunicação são necessárias para liderar e se comunicar efetivamente com equipes virtuais de projetos de TI.
Índia	Examinar a eficácia das equipes virtuais em termos de produtividade, incluindo a liderança e o empoderamento, bem como fatores relevantes, influenciam a produtividade da equipe virtual.
Índia	Examinar o impacto do contrato psicológico, mediado pela liderança eletrônica, na gestão de desempenho em tempo real de profissionais que trabalham remotamente, a partir da utilização do modelo de liderança eletrônica em equipes virtuais de Avolio et al.
Alemanha	Investigar quais comportamentos de liderança são tipicamente compartilhados em equipes virtuais e como esses comportamentos afetam os resultados em nível individual.
Malásia	Examinar como estilos de liderança, processos de tomada de decisão, comunicação eficaz, táticas de gerenciamento de conflitos e sucesso de projetos se relacionam em equipes virtuais de construção chinesas.
Índia	Entender os fatores que influenciam o desempenho de equipes virtuais durante a COVID-19; Explorar os papéis de liderança interna e externa à luz da Teoria da Complexidade Comportamental; Investigar como a qualidade da comunicação e a clareza de papéis medeiam a relação entre papéis de liderança, confiança, conflito e eficácia da liderança.

Iraque	Explorar as relações entre a liderança do conhecimento, a superação dos desafios das equipes virtuais e o desempenho inovador dessas equipes em empresas do setor petrolífero do norte do Iraque.
Bahrein	Entender como os arranjos de trabalho remoto impostos pela pandemia afetaram os trabalhadores da geração “Y” na Índia, e explorar como esses arranjos podem afetar o futuro do trabalho e o papel que as organizações e os líderes têm na gestão da força de trabalho no "novo normal".
Alema-nha	Explorar como líderes do setor público perceberam suas opções para liderar de forma transformacional durante a transição abrupta para o teletrabalho durante a crise da COVID-19.
Estados Unidos	Investigar os comportamentos de liderança de gestores de equipes virtuais, especialmente na construção de confiança e gestão de conflitos, com base em relatos em primeira pessoa de líderes de equipes virtuais sobre as estratégias implementadas.
China	Explorar o efeito da humildade dos membros e do ambiente de equipe dentro de uma equipe sem líder formal, sobre a liderança compartilhada, o conflito relacional e o desempenho individual e da equipe baseada principalmente em plataformas virtuais.
Noruega	Examinar os fatores individuais que predizem se os indivíduos emergirão como líderes em equipes virtuais globais, com foco em inteligência emocional e inteligência cultural.
Estados Unidos	Testar como antecedentes de atribuição (ascription: traços de personalidade, habilidades cognitivas) e realização (achievement: comportamentos funcionais de ação e monitoramento) influenciam a emergência de liderança em equipes virtuais, em diferentes níveis de virtualidade (baixa, média e alta).
Egito	Investigar em que medida o trabalho remoto promove a liderança compartilhada.
Canadá	Examinar se o trabalho remoto modera a relação mediada entre comportamento de liderança (transformacional e incivilidade do líder), autocontrole dos seguidores e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
França	Analisar os efeitos da autoliderança e da liderança compartilhada no desempenho de equipes virtuais de P&D, com mediação de confiança, potência e comprometimento.
Alema-nha	Investigar como as variações diárias no comportamento de autoliderança se relaciona com a exaustão e a satisfação em dias de trabalho em casa versus no escritório entre teletrabalhadores em tempo parcial.
Taiwan	Examina como a IA pode influenciar o bem-estar e o engajamento dos funcionários no trabalho remoto, com foco na interação entre humanos e IA, na adequação entre tarefas e tecnologia e no apoio percebido da liderança eletrônica como fatores mediadores.
Espanha	Examinar se a confiança no líder é um dos fatores mais relevantes para o sucesso de equipes virtuais, analisando diferentes antecedentes (atributos físicos e comportamentais) da confiança e suas consequências.
Finlân-dia	Examinar como o teletrabalho molda o ambiente de feedback diário entre líderes e subordinados, com ênfase na reciprocidade na relação líder-membro (LMX) e sua influência na dinâmica do feedback.
Canadá	Examinar o efeito de vários atributos de liderança e equipes, modelados como e-liderança percebida e dinâmica de equipe percebida no desempenho de equipes virtuais em uma organização pública.
China	Investigar se líderes de organizações baseadas em projetos (PBOs) devem adotar liderança ativa ou passiva no contexto do teletrabalho, analisando o papel da liderança inclusiva no desempenho remoto dos funcionários.
Coreia do Sul	Explorar os impactos do teletrabalho na motivação de serviço público, examinando os efeitos diretos e moderadores da liderança autêntica no contexto pré e pós pandemia do COVID-19.
Inglate-rra	Examinar o papel de três comportamentos de liderança (estrutura de iniciação, consideração e comunicação da visão) nas percepções dos funcionários sobre a distância psicológica de seus gerentes e os efeitos subsequentes no enfrentamento de tarefas, emoções e evitação dos funcionários e nos resultados de eficácia individual.
Estados Unidos	Examinar se o comprometimento da liderança com o teletrabalho e a cultura orientada para o desempenho influenciam a satisfação dos teletrabalhadores federais.
Vietnã	Examinar como o suporte organizacional percebido, a obrigação sentida e a liderança transformacional influenciam a retenção de empregados em contextos de teletrabalho remoto e híbrido.
Lituânia	Revelar os principais desafios da e-liderança nas administrações municipais no contexto pós-pandemia e identificar as abordagens dos e-líderes (como devem agir) nesse contexto.
Espanha	Determinar se o número de dias de teletrabalho influencia gradualmente a relação causal entre Liderança Ética e Criatividade entre funcionários com formação universitária, e analisar o efeito moderador dessa variável.
Índia	Compreender o impacto de recursos-chave do engajamento no trabalho em regime de home office, com foco no papel moderador do suporte de liderança e organizacional como recurso externo que fortalece a relação entre recursos internos e engajamento.

Estados Unidos	Examinar meta-analiticamente os efeitos de diferentes estilos de liderança (foco em tarefa e foco em relacionamento) sobre o desempenho de equipes virtuais, além de identificar condições moderadoras (interdependência, tamanho da equipe, tipo de equipe, operacionalização de desempenho).
Tunísia	Explicar o efeito dos estilos de liderança na eficiência de uma equipe virtual, assumindo a existência de variáveis mediadoras (riqueza de mídia) influenciando essa relação.
Itália	Investigar o papel de variáveis organizacionais (liderança participativa, clareza de metas e adequação de recursos) na redução do estresse e na melhoria da autoeficácia em contextos de teletrabalho.
Itália	Explorar como a liderança digital pode apoiar atividades de inovação em cenários híbridos e complexos, com base no estudo de caso da xFarm Technologies.
Nigéria	Explorar como os comportamentos de liderança compassiva das mulheres se relacionam com o isolamento físico, a construção de confiança e a intenção de rotatividade em ambientes de trabalho virtuais na Nigéria.
Taiwan	Investigar como o estilo de liderança, mediado por ferramentas de comunicação em teletrabalho, pode melhorar o clima organizacional em equipes virtuais, com base nas Teorias da Liderança Autêntica e Penetração Social.
Alema-nha	Investigar as especificidades do trabalho remoto, com foco no conceito de liderança e confiança em equipes virtuais, em comparação com equipes presenciais.
Estados Unidos	Examinar como a comunicação de liderança supervisora influencia a confiança, o engajamento e os comportamentos de apoio dos funcionários, com foco nas diferenças entre ambientes remotos e presenciais.
China	Investigar o impacto da intensidade do teletrabalho no desempenho individual dos funcionários no contexto chinês, com foco no papel mediador do job crafting (abordagem e evitação) e da e-liderança.
Alema-nha	Examinar a eficácia da liderança transformacional-transacional (Modelo de Liderança de Alcance Completo, FRLM) e sua recente extensão de liderança instrumental (eFRLM) em contextos de trabalho remoto, bem como o papel moderador de ambientes VUCA (voláteis, incertos, complexos e ambíguos).
Portugal	Desenvolver uma estrutura que explique como e quando o teletrabalho se relaciona com a exaustão emocional e o desempenho em tarefas, analisando a sobrecarga de trabalho e a autoliderança como moderadoras.
Noruega	Investigar como a liderança baseada em forças influencia a iniciativa pessoal dos funcionários, mediada pela percepção de competência e moderada pelo teletrabalho.
Estados Unidos	Investigar como a percepção dos membros de equipes virtuais sobre a eficácia da comunicação dos seus líderes afeta o desempenho da equipe, e analisar o papel moderador da confiança na relação entre percepção de comunicação eficaz e resultados de desempenho.
Brasil	Investigar como práticas de gestão de recursos humanos orientadas para o teletrabalho e estilos de liderança específicos influenciam o bem-estar dos teletrabalhadores durante o início da pandemia de COVID-19, considerando dimensões de felicidade, saúde e relações sociais
Alema-nha	Investigar em que medida o trabalho remoto promove a liderança compartilhada.
Itália	Explorar o impacto da liderança transformacional no engajamento do trabalho em contextos de teletrabalho, investigando se as habilidades de comunicação digital do supervisor moderam a relação entre o suporte percebido do supervisor e o engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Conforme apontado no Quadro 1, é possível visualizar os países de origem do primeiro autor dos estudos, permitindo identificar e mapear as regiões geográficas com maior contribuição para a literatura, bem como a diversidade de contextos em que a pesquisa está sendo conduzida. Os Estados Unidos destacam-se como o país com maior número de publicações (oito estudos), seguidos por Alemanha (seis), Itália, China, Canadá, Espanha e Índia (três cada). Noruega, Coreia do Sul, Finlândia, Portugal, França, Malásia e Taiwan (dois estudos).

A predominância de estudos em países desenvolvidos sugere a correlação entre infraestrutura tecnológica e produção científica, ao mesmo modo que reflete um viés geográfico que distorce as conclusões, pois as condições de teletrabalho nesses países (maturidade digital, apoio institucional, cultura de trabalho) são muito diferentes das de países em desenvolvimento. Contudo, há indícios de expansão

global, com o surgimento de contribuições relevantes de países emergentes, como Brasil, Malásia, Índia, Nigéria e Bahrein, o que reflete também uma diversificação geográfica do interesse acadêmico.

A autoria é distribuída entre 184 pesquisadores, com baixa recorrência individual, o que indica um campo de estudo ainda fragmentado. Apenas cinco autores participaram em mais de um estudo, cada um com duas contribuições. Este fato sugere uma produção distribuída entre diferentes pesquisadores, o que pode indicar um campo ainda em consolidação.

Os 59 artigos foram publicados em 50 periódicos diferentes, revelando dispersão temática e editorial. A Asia Pacific Management Review foi o periódico mais recorrente (três publicações), seguida por The Leadership Quarterly, Team Performance Management, Journal of Management Development, Administrative Sciences, International Journal of Manpower, International Journal of Business Communication e International Journal of Business Communication com duas publicações cada. Essa distribuição reforça o caráter emergente e multifacetado do tema, que ainda busca consolidação teórica e foco disciplinar.

Além da análise descritiva, foi realizada uma análise temática interpretativa, classificando os estudos em dez categorias (Quadro 2), com o objetivo de compreender as dimensões teóricas e empíricas mais recorrentes, revelando o foco predominante dos estudos sobre liderança no contexto do teletrabalho:

Quadro 2: **Temáticas mais pesquisados**

Categoria Temática	Frequência
Efeitos/Impacto de estilos de liderança	27
Confiança, comunicação e construção de vínculo com equipes virtuais	18
Fatores e comportamentos que influenciam o desempenho e produtividade em equipes virtuais	18
Bem-estar, saúde mental e equilíbrio trabalho - vida	11
Adaptação dos líderes e equipes ao contexto virtual	8
Desafios da transição para o contexto virtual com a pandemia	6
Características que formam líderes no contexto virtual	6
Analisar o suporte, cultura e estrutura organizacional	6
Influência do gênero e interseccionalidades	5
Papel e impacto das ferramentas digitais, tecnologia e IA nas equipes virtuais	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A categoria mais recorrente (46% dos estudos) investiga os efeitos e impactos dos estilos de liderança que melhor se adequam ao cenário de equipes virtuais, demonstrando um esforço acadêmico concentrado em identificar qual o "melhor" estilo de liderança para contextos virtuais. Os dados empíricos analisados não apontam para um estilo único e universal, mas sim para a adequação contextual e a combinação de abordagens (Bellis, Cunial, & Trabucchi, 2024; Asfahani, 2025). Estilos como o transformacional mostram-se eficazes por sua capacidade de inspirar, motivar e criar senso de propósito coletivo (Bagga, Gera, & Haque, 2023), enquanto a liderança compartilhada emerge como um mecanismo potente para empoderar equipes e lidar com a autonomia inerente ao teletrabalho (Madrigal & Gentilin, 2021; Newman & Ford, 2021). A liderança servidora e a inclusiva se

destacam por promoverem um ambiente de suporte e pertencimento, contrabalançando os riscos de isolamento (Lunqvist & Wallo, 2023). Esta pluralidade de estilos investigados sugere que a e-liderança eficaz é, antes de tudo, adaptativa e situacional (Bellis et al., 2024).

Os resultados sobre estilos de liderança não são convergentes, revelando um campo teórico fragmentado e carente de modelos integrativos capazes de explicar o que funciona, para quem e em quais condições. Nesse sentido, apesar da diversidade de estilos investigados, não há evidência suficiente para sustentar a existência de um modelo universalmente superior em contextos remotos; ao contrário, os achados sugerem que a eficácia da liderança depende de um arranjo contingencial, no qual fatores como natureza da tarefa, maturidade da equipe, intensidade do teletrabalho, suporte tecnológico e cultura organizacional condicionam os efeitos observados, reforçando necessidade de abordagens contingenciais e multinível.

A segunda temática mais frequente (em 31% dos estudos) enfatiza que a confiança é o pilar central da eficácia em equipes virtuais (Flavián et al., 2022). A ausência de interações presenciais torna indispensável a comunicação clara, transparente e contínua como base relacional (Elyousfi et al., 2021. Os estudos evidenciam que a confiança, um desafio clássico em ambientes mediados por tecnologia, deixa de ser um subproduto das interações casuais do escritório e precisa ser construída de maneira intencional e proativa. Líderes bem-sucedidos, segundo a literatura revisada, investem em comunicação clara, frequente e por múltiplos canais (síncronos e assíncronos), estabelecem expectativas transparentes e demonstrações de empatia e disponibilidade (Newman, Ford & Marshall, 2020).

A confiança é o elemento estruturante da liderança remota, atuando como infraestrutura relacional que substitui a supervisão direta. A literatura diverge sobre sua construção: enquanto alguns autores enfatizam a frequência comunicacional, outros destacam que a redução da ambiguidade e a previsibilidade são mais eficazes para compensar a ausência de interações presenciais.

Outra categoria de destaque (31% dos estudos) aborda os fatores de produtividade em equipes dispersas. Pesquisas indicam que o desempenho transcende o aparato tecnológico, dependendo do clima psicológico e das habilidades interpessoais (Cripe & Burleigh, 2022). Líderes que promovem *feedbacks* regulares, metas claras e autonomia tendem a gerar maior desempenho e menor rotatividade, reforçando o papel da liderança como vetor de bem-estar e engajamento (Madrigal & Gentilin, 2021; Guzar & Bianchi-Laubsch, 2024). A produtividade, portanto, não é vista apenas como um resultado de métricas e controle, mas como uma consequência de um ambiente psicologicamente seguro e de relações de trabalho sólidas (Newman & Ford, 2021; Flavián et al., 2022).

A quarta categoria (19%) reflete a preocupação com o bem-estar emocional e mental no teletrabalho, modalidade que, apesar da flexibilidade, pode gerar isolamento e exaustão (Schmitt, 2024). Nesse cenário, a liderança empática emerge como fator protetivo para mitigar o estresse e promover a saúde psicológica (Deepa & Dharshini, 2024). O equilíbrio entre vida pessoal e profissional passa a ser reconhecido como dimensão estratégica da eficácia da liderança virtual. Este foco sinaliza uma mudança de paradigma: o líder de sucesso no ambiente virtual é aquele que gere não apenas resultados, mas também o capital humano e o bem-

estar de sua equipe, assegurando a sustentabilidade do modelo de teletrabalho no longo prazo (Eseryel et al., 2021; Cordova-Buiza et al., 2022).

Do ponto de vista prático, os achados indicam que líderes em ambientes virtuais devem priorizar três dimensões centrais: (i) estruturação intencional da comunicação, com definição clara de canais e expectativas; (ii) desenvolvimento de mecanismos de construção de confiança, baseados em previsibilidade e transparência; e (iii) adaptação do estilo de liderança ao nível de autonomia e maturidade da equipe. Mais do que adotar um modelo específico, a eficácia da e-liderança depende da capacidade de análise situacional e adaptação contínua.

Outro ponto relevante dos resultados apresentados, consiste no fator de que a tecnologia atua como condição necessária, mas não suficiente, sendo mediada por variáveis psicossociais como confiança, clareza de papéis e suporte da liderança. Essa evidência reforça uma implicação prática relevante: investimentos exclusivamente tecnológicos tendem a produzir retornos limitados se não forem acompanhados por mudanças nas práticas de liderança.

Quanto às abordagens metodológicas utilizadas nas amostras deste estudo, foi possível observar uma forte predominância de métodos quantitativos, que representam 76% da amostra. Esta preferência reflete uma tendência da área de buscar generalizações e estabelecer relações de causalidade entre variáveis. Os métodos qualitativos correspondem a 19% dos estudos selecionado, sendo essenciais para capturar a profundidade e as nuances dos fenômenos de liderança. A abordagem mista, que combina quantitativo e qualitativo, representa apenas 5% da amostra, indicando uma lacuna metodológica que pode integrar a amplitude dos dados quantitativos com a riqueza explicativa dos qualitativos.

A hegemonia de estudos quantitativos favorece a mensuração de correlações, mas dificulta a compreensão dos mecanismos e processos subjacentes. A liderança no teletrabalho é um fenômeno dinâmico e contextual, que envolve negociação de significados, adaptação de comportamentos e construção de relações ao longo do tempo. Métodos qualitativos longitudinais seriam mais adequados para capturar essa complexidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa revisão permitiu identificar que a liderança no teletrabalho é um fenômeno mais complexo do que uma simples adaptação da liderança presencial a um novo formato de trabalho. Os achados sugerem que sua efetividade depende de uma articulação dinâmica entre contexto organizacional, mecanismos de confiança, comunicação intencional, autonomia negociada e competência digital, o que reforça a necessidade de abandonar leituras universalistas ou excessivamente prescritivas.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição deste estudo consiste em deslocar a análise da liderança remota de uma discussão centrada em estilos para uma discussão centrada em mecanismos, condições e consequências. Esse movimento permite compreender que a liderança no teletrabalho não é definida apenas pela figura do líder, mas pela forma como a relação de liderança é mediada tecnologicamente e sustentada por práticas de coordenação e confiança. Com isso, o artigo contribui para ampliar a compreensão do fenômeno e para consolidar uma agenda teórica mais consistente sobre liderança em ambientes digitais.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que organizações que adotam o teletrabalho precisam investir em modelos de gestão que combinem clareza de

metas, rotinas de comunicação estruturadas, suporte socioemocional e desenvolvimento de competências digitais. A liderança remota eficaz não se baseia em vigilância excessiva, mas em coordenação por objetivos, alinhamento contínuo e construção deliberada de confiança - particularmente relevante em contextos de elevada autonomia e reduzida copresença.

Este estudo fornece uma estrutura analítica robusta para a identificação dos fatores de relevância crítica no exercício da liderança virtual, oferecendo uma contribuição teórica significativa para o avanço do campo. Todavia, algumas limitações devem ser reconhecidas. A primeira refere-se à natureza exclusivamente bibliográfica da investigação, o que impede a validação empírica dos achados e limita a generalização dos resultados para contextos práticos de equipes e ambientes de trabalho virtuais. A segunda limitação advém do próprio processo metodológico na condução da revisão de literatura. Apesar da aplicação de um protocolo sistemático e de critérios rigorosos de seleção e análise, é inevitável a presença de certo grau de subjetividade inerente às decisões do autor em cada etapa da pesquisa.

Apesar do expressivo progresso observado nos últimos anos, a análise revelou lacunas teóricas e metodológicas que merecem atenção em estudos futuros, como a baixa diversidade de contextos organizacionais. A grande parte dos estudos concentra-se em setores de tecnologia, educação e serviços, havendo escassez de investigações no setor público e em economias emergentes, onde os desafios à infraestrutura e à cultura organizacional podem diferir significativamente.

A forte predominância de métodos quantitativos transversais deixa lacunas explicativas. Estudos longitudinais e de métodos mistos são necessários para capturar a evolução das dinâmicas de liderança ao longo do tempo e aprofundar a compreensão dos "como" e "porquês" subjacentes aos fenômenos observados.

Verifica-se, ainda, uma lacuna notável na realização de estudos experimentais e qualitativos de natureza aprofundada, capazes de captar a complexidade contextual e relacional da liderança em ambientes virtuais. Poucos estudos exploram, por exemplo, as experiências dos líderes e liderados ou as transformações culturais enfrentadas por organizações que migraram para o formato remoto.

Percebeu-se, ainda, uma baixa exploração da inteligência artificial e da automação como variáveis intervenientes na liderança digital. Existe um vasto campo a ser explorado sobre como a IA pode auxiliar os líderes na análise de dados de produtividade e engajamento, na personalização do suporte aos colaboradores e na automação de tarefas rotineiras, liberando tempo para uma gestão mais estratégica e humana.

Em síntese, esta revisão evidencia que a liderança no teletrabalho deve ser compreendida como um fenômeno contingencial, dinâmico e mediado por tecnologia. Mais do que identificar estilos ideais, o campo avança no reconhecimento de que a eficácia depende da capacidade adaptativa dos líderes, da qualidade das interações e do contexto organizacional em que estão inseridos. Assim, a principal contribuição deste estudo reside não apenas na sistematização da literatura, mas na proposição de uma leitura integrativa que desloca o foco de “qual estilo é melhor” para “em que condições diferentes abordagens são mais eficazes”.

Por fim, constata-se que este trabalho não apenas mapeou o estado da arte da liderança no teletrabalho, mas também iluminou caminhos promissores para

investigações futuras. Espera-se que os achados aqui consolidados sirvam como um referencial teórico robusto para a comunidade acadêmica e, simultaneamente, ofereçam *insights* valiosos para líderes e organizações que buscam percorrer o complexo e dinâmico cenário do trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

Alon, I., Lankut, E., Gunkel, M., Munim, Z., Taras, V., & Richter, N. (2023). Predicting leadership emergence in global virtual teams. **Entrepreneurial Business and Economics Review**. 11(3). p.7-23. DOI: https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110301.

Asfahani, A. M. (2025). Navigating Digital Leadership: Unraveling the Dynamics of Remote Work Environments. **TEM Journal**. 14(1). p.823-835. DOI: https://doi.org/10.18421/TEM141-73.

Aulia, S. R., & Lin, W. (2025). Embracing the digital shift: Leveraging AI to foster employee well-being and engagement in remote workplace settings in the Asia Pacific region. **Asia Pacific Management Review**. 30(3), 100339. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.12.003.

Badrinarayanan, V. (2024). Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. **Project Leadership and Society**. 5(100126). DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100126.

Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. **Asia Pacific Management Review**. 28(2). p.120-131. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.003.

Bellis, P., Cunial, M., & Trabucchi, D. (2024). Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation. **Business Horizons**. 67(4). p.369-380. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.002.

Carmo, E. (2022). **Proposição de um Modelo Teórico e de Mensuração de Habilidades para Atuar e Liderar Equipes Virtuais**. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, DF.

Chamakiotis, P., Panteli N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. **International Journal of Information Management**. v.60 (102381). DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381.

Chen, Z. (2021). Influence of Working From Home During the COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response. **Frontiers in Psychology**. 12(710517). DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517.

Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Garcia-Jimenez, M. G., & Martinez-Torres, D. C. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. **Problems and Perspectives in Management**. 20(2), p.248-259. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20.

Coser, G. F., Sousa, T. S., & Nardy, N. C. C. (2024, novembro). **A Nova Liderança em Ambiente Remoto - Uma Revisão Sistemática da Literatura**. In Anais do XXVII Seminários em Administração (SemeAd), São Paulo.

Cortellazzo, L. Bruni, E. Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. **Frontiers in Psychology**. v.10 (1938). DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938.

Cripe, K. M., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. **Team Performance Management: An International Journal**. 28(4). p.223-237. DOI: https://doi.org/10.1108/TPM-11-2021-0085.

Deepa, R., & Dharshini, J. J. (2024). Driving sustained work engagement: moderating role of leadership and organizational support for remote work. **Management Research Review**. 47(3). p.464-482. DOI: https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0806.

Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). **Producing a Systematic Review**. In: Buchanan, D., & Bryman, A., (org.). The Sage Handbook of Organizational Research Methods (p.671-689). London: Sage Publications Ltd.

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?. **Review of Public Personnel Administration**. 39(4), p.570-593. DOI: https://doi.org/10.1177/0734371X18760124.

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**. v.117. p.284-289. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008.

Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. **International Journal of Public Sector Management**. 24(5). p.508-528. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218.

Eseryel, U. Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. **Group & Organization Management.** 46(2). p.424-460. DOI: https://doi.org/10.1177/1059601120955034.

Flavián, C., Guinalíu, M., & Jordán, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. **European Journal of Management and Business Economics**. 28(1). p.2-24. DOI: https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0043.

Flavián, C., Guinalíu, M., & Jordán, P. (2022). Virtual teams are here to stay: How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. **European Research on Management and Business Economics.** 28(2), 100193. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100193.

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. **Frontiers in Psychology.** v.12 (624637). DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637.

Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. **Journal of Business and Psychology**. 34, p.55-69. DOI: https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4.

Guzar, K., & Bianchi-Laubsch, D. (2024). Examining the Virtual Leadership of Leaders in Higher Education During the COVID-19 Pandemic: A Case Study. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy.** (204). p.70-87. DOI: https://doi.org/10.7202/1111526ar.

Hur, S. (2025). The impact of telework on public service motivation: exploring the role of authentic leadership in pre- and post-pandemic contexts. **Public Management Review**. p.1-23. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2476978.

IBGE (2023, 25 de outubro). **Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022**. Rec. de https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-exerciam-teletrabalho-em-2022. Acesso em: 06 de out. 2025.

Kol, C., & Kurt, B. (2023). The impacts of remote work on employee well-being and gender equality. **Munich Personal RePEc Archive**. 117683. DOI: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/117683/.

Li, J., & Yazid, Z. (2025). Systematic Literature Review of Exploring the Role of Leader during Conflict: A Case of Virtual Teams. **WSEAS Transactions on Business and Economics**. v.22. p.333-348. DOI: 10.37394/23207.2025.22.33.

Madrigal, M., & Gentilin, M. (2021). Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and Management. **Management Revue**. 32(4). p.343-365. DOI: https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-343.

Melo, T. A., Demo, G., Caneppele, N. R., Barreto, B. S. & Melo, C. M. (2022, setembro). **De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios**. In Anais do XLVI Encontro da ANPAD, online.

Newman, S. A., Ford, R. C., Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. **International Journal of Business Communication**. 57(4). p.452-473. DOI: https://doi.org/10.1177/2329488419829895.

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. **Organizational Dynamics**. 50(1). 100802. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802.

Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS (2023, 05 de maio). **OMS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à COVID-19**. Rec. de https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente. Acesso em: 10/10/2025.

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C. ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, 372(71). DOI: https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

Pereira, J. J., Saraiva, C. M., & Rezende, A. F. (2023). Teorias Tradicionais de Liderança a partir de uma Perspectiva Crítica. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. 29(2). p.474-503. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.390.123685.

Schmitt, J. (2024). Employee Well-Being and the Remote Leader: A Systematic Literature Review. **Central European Business Review**. 13(1). p.27-42. DOI: https://doi.org/10.18267/j.cebr.352.

Sherif, A. (2024, 14 de junho). **Work from home: remote & hybrid work - Statistics & Facts**. Recuperado de https://www.statista.com/topics/6565/work-from-home-and-remote-work/. Acesso em: 06 de out. 2025.

Wart, M. V., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**. 85(1), p.80-97.