v7.n9.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

DO ESCRITÓRIO AO TRABALHO REMOTO: PANORAMA DO MEIO ACADÊMICO SOBRE A LIDERANÇA NO TELETRABALHO

FROM THE OFFICE TO REMOTE WORK: AN ACADEMIC OVERVIEW OF LEADERSHIP IN TELEWORK

DE LA OFICINA AL TRABAJO REMOTO: PANORAMA ACADÉMICO SOBRE EL LIDERAZGO EN EL TELETRABAJO

Fabricio Barbosa da Costa[1], Thalia Cléo Felizardo Arrais[2]

e799053
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i9.9053

PUBLICADO: 09/2026

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, por meio do procedimento de seleção segundo PRISMA. 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 sistematiza tendências e lacunas da literatura e oferece subsídios para pesquisas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Virtual. Equipes Virtuais. Trabalho Remoto. E-liderança.

ABSTRACT

Transformations in contemporary society, driven by technological innovations, have redefined organizational labor arrangements. Telework has become an increasingly established work arrangement, especially after the coronavirus pandemic, demanding new management and leadership approaches. This systematic review mapped and synthesized the scientific production on leadership in telework, published between 2019 and 2025 in the Scopus, SciELO, Web of Science, and ScienceDirect databases, using the PRISMA selection procedure. The analysis of the 59 selected empirical studies evidences an emerging and multifaceted research field. The results point to a predominance of quantitative methodological approaches in the literature. The research themes focus on identifying the most effective leadership styles, on the mechanisms for building bonds with teleworkers, especially through trust and communication, and on the relationship between leadership practices, performance, and the well-being of virtual teams. The study systematizes trends and gaps in the literature and offers subsidies for future research.

KEYWORDS: *Virtual Leadership. Virtual Teams. Remote Work. E-leadership.*

[1] Doutorando em Administração (UFRN). Mestre em Gestão de Políticas Públicas (UFT).
[2] Assistente Social. Especialista.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

RESUMEN
Las transformaciones en la sociedad contemporánea, impulsadas por las innovaciones tecnológicas, han redefinido los arreglos laborales organizacionales. El teletrabajo surgió como una práctica en consolidación, especialmente después de la pandemia de coronavirus, demandando nuevos enfoques de gestión y liderazgo. Esta revisión sistemática mapeó y sintetizó la producción científica sobre el liderazgo en el teletrabajo, publicada entre 2019 y 2025 en las bases de datos Scopus, SciELO, Web of Science y ScienceDirect, mediante el procedimiento de selección según PRISMA. El análisis de los 59 estudios empíricos seleccionados evidencia un campo de investigación emergente y multifacético. Los resultados apuntan a un predominio de los enfoques metodológicos cuantitativos en la literatura. Las temáticas de investigación se concentran en la identificación de los estilos de liderazgo más eficaces, en los mecanismos de construcción de vínculo con los teletrabajadores, especialmente mediante la confianza y la comunicación, y en la relación entre las prácticas de liderazgo, el desempeño y el bienestar de los equipos virtuales. El estudio sistematiza tendencias y vacíos de la literatura y ofrece insumos para investigaciones futuras.

PALABRAS CLAVE*: Liderazgo Virtual. Equipos Virtuales. Trabajo Remoto. E-liderazgo.*

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo está em permanente transformação, impulsionado pelos avanços tecnológicos, pelas mudanças socioculturais e pelas dinâmicas globais de trabalho e comunicação. Essas transformações remodelam continuamente o modo como indivíduos e organizações se relacionam, interagem, funcionam e produzem, redefinindo fronteiras entre o presencial e o virtual (Costa & Arrais, 2025).

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, Caneppele, 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; Mele, Belardinelli & Bellé, 2023; 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, surgiu a ideia de mover o trabalho até os trabalhadores, como forma de evitar o deslocamento até o local de trabalho (Madrigal & Gentilin, 2021; Chew & Zainal, 2022).

O teletrabalho, embora não seja um fenômeno recente, ganhou proeminência nas últimas décadas, decorrendo de diversos fatores: a disseminação das tecnologias de informação e comunicação (TICs), aliada à internacionalização das organizações e à necessidade de atrair e reter mão de obra especializada, tornou o trabalho remoto uma alternativa estratégica para organizações de diferentes setores. A pandemia do COVID-19 representou, contudo, o ponto de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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, Sousa & 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-Torres, 2022; Asfahani, 2025), demandando dos líderes uma abordagem especializada (Guzar & Bianchi-Laubsch, 2024).

Diante desse contexto, 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.

Essa investigação traz contribuições relevantes ao campo acadêmico. A adoção de uma revisão sistemática busca conferir transparência e reprodutibilidade ao mapeamento da literatura. De forma inovadora, o estudo se diferencia ainda por abranger múltiplas bases de dados (Scopus, SciELO, Web of Science e ScienceDirect) e o período de 2019 a agosto de 2025, o que permite capturar a evolução das publicações nos contextos pré, durante e pós-pandemia de coronavírus.

Ao elucidar o estado atual do conhecimento frente a investigações recentes, em geral marcadas por focos setoriais restritos, esta revisão busca consolidar evidências e oferecer uma síntese empírico-analítica abrangente, que integra diferentes estilos, mecanismos e contextos de liderança no teletrabalho, propondo um mapeamento crítico e uma agenda de pesquisa unificadora. A motivação central reside em contribuir para a compreensão de como os mecanismos de liderança operam em contextos de virtualidade, dispersão geográfica e mediação tecnológica, integrando uma literatura fragmentada e identificando lacunas, tendências e paradigmas do campo. Isso favorece o estabelecimento de referenciais teóricos para estudos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

subsequentes e disponibiliza informações valiosas para organizações e líderes no desenvolvimento de práticas eficazes de gestão de equipes remotas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo a concepção de inovação como um processo de destruição criativa, que visa estabelecer novos arranjos a partir da recombinação de recursos existentes (de Vries, Bekkers & Tummers, 2016), o final do século XX foi palco de transformações profundas nos modelos de trabalho. Impulsionadas pela globalização e por avanços tecnológicos acelerados, emergiram modalidades que permitiram a comunicação síncrona de maneira mais acessível e economicamente viável, alterando radicalmente a dinâmica organizacional (Li & Yazid, 2025).

O teletrabalho é definido como um termo amplo, relacionado às atividades laborais realizadas de forma integral ou parcial fora das dependências da organização, com o uso de tecnologias baseadas em computador como meio de execução e comunicação (de Vries, Tummers & Bekkers, 2019; Golden & Gajendran, 2019). Mais do que uma simples mudança espacial, o teletrabalho representa uma reconfiguração estrutural das relações de trabalho, alterando mecanismos de controle, coordenação e interação social, o que exige a revisão dos pressupostos clássicos da teoria organizacional e da liderança (Flavián, Guinalíu & Jordan, 2019; Laborie, Desmarais, Chatillon, Lacroux & Jeoffrion, 2024; Orlandi, Veglianti, Zardini & Rossignoli, 2024).

Embora a literatura empregue frequentemente os termos teletrabalho, trabalho remoto, trabalho virtual, home office, trabalho híbrido e equipes virtuais como parcialmente intercambiáveis, tais fenômenos se sobrepõem, mas não são equivalentes. Para delimitar o escopo desta revisão, adota-se a seguinte taxonomia operacional: (i) trabalho remoto refere-se, de modo genérico, a qualquer atividade desempenhada fora do escritório físico, independentemente da frequência ou da forma de mediação; (ii) home office constitui uma modalidade específica de trabalho remoto, caracterizada pela realização das atividades no domicílio do trabalhador; (iii) trabalho virtual designa o trabalho cujas interações são mediadas integralmente por tecnologias digitais, comumente em contextos de dispersão geográfica; (iv) trabalho híbrido combina presença física e remota, com alternância entre o escritório e outros locais (Chamakiotis *et al.*, 2021; Melo *et al.*, 2022; Reis & Mourão, 2022; Marstand, Epitropaki & Kapoutsis, 2025), e (v) equipes virtuais, entendidas como grupos de indivíduos que colaboram para a consecução de objetivos organizacionais, apesar de dispersos geograficamente e em diferentes fusos horários, utilizando principalmente a tecnologia como meio de integração e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

coordenação (Li & Yazid, 2025; Murphy, 2025). Cabe ressalvar, contudo, que o conceito de equipes virtuais não se confunde com o de teletrabalho: este último não necessita ser realizado em equipe, podendo ser executado de forma individual (Flavián, Guinalíu & Jordán, 2022).

Com base nessa taxonomia, esta revisão adota o teletrabalho como conceito guarda-chuva e critério de elegibilidade: foram considerados elegíveis os estudos que investigam atividades laborais realizadas fora das dependências organizacionais com mediação tecnológica, o que abrange o trabalho remoto, o home office, o trabalho virtual e o contexto de equipes virtuais.

A literatura sobre o teletrabalho aponta resultados heterogêneos, tanto para as instituições e seus gestores quanto para os funcionários que atuam fora do escritório. As organizações enfrentam o desafio de se adaptar administrativa, social e tecnologicamente para manter esses teletrabalhadores (de Vries *et al.*, 2019), bem como barreiras na comunicação e coordenação das equipes virtuais (Aulia & Lin, 2025). Em contrapartida, determinados estudos identificam benefícios organizacionais associados a essa modalidade, como a redução dos custos operacionais e a ampliação do acesso a profissionais e mercados globais (Asfahani, 2025; Aulia & Lin, 2025), a percepção de redução da distância com os funcionários (Chen, 2021; Deepa & Dharshini, 2024), a retenção de funcionários (Badrinarayanan, 2024) e a promoção da adaptabilidade organizacional e de vantagens competitivas por meio da melhor utilização de recursos (Cripe & Burleigh, 2022). Esses achados, no entanto, não são uniformes: a própria literatura analisada registra, simultaneamente, efeitos adversos que relativizam tais conclusões.

Do ponto de vista do capital humano, estudos relatam que a possibilidade de trabalhar virtualmente pode estar associada a maior satisfação laboral, flexibilidade e autonomia na rotina, redução no tempo de deslocamentos e melhoria no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com possíveis reflexos na produtividade individual (Farooq & Sultana, 2022; Coser *et al.*, 2024; Deepa & Dharshini, 2024; Asfahani, 2025; Maseme & Saurombe, 2025). Nessa mesma direção, Chamakiotis *et al.* (2021) sugerem que o trabalho virtual pode ampliar o potencial de desempenho criativo e inovador dos funcionários. Esses resultados, contudo, devem ser interpretados com cautela: os mesmos estudos e outros da base analisada indicam que os teletrabalhadores também estão mais suscetíveis a efeitos negativos, como isolamento profissional (de Vries *et al.*, 2019), solidão e dificuldade de concentração fora do ambiente empresarial (Kol & Kurt, 2023; Coser *et al.*, 2024).

Aulia & Lin (2025) acrescentam que o trabalho remoto pode elevar o sentimento de ansiedade e desmotivação, intensificar as atividades laborais, reduzir a relação de confiança com o empregador e suscitar questões éticas relacionadas à exploração da mão de obra e à invasão de privacidade. Em síntese, os benefícios relatados na literatura são condicionais e contextuais:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

variam conforme o desenho do arranjo de trabalho, as características das equipes e as práticas de gestão adotadas, devendo ser tratados como resultados observados em determinados estudos — e não como consequências universais do teletrabalho.

O líder desempenha um papel imprescindível em uma estrutura organizacional, sendo 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 que a liderança é 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 no meio 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 equipes compostas por pessoas geograficamente dispersas.

Corroborando esse entendimento, Sedrine, Bouderbala e Nasraoui (2021) relatam que os líderes virtuais acumulam os desafios clássicos das equipes tradicionais, em conjunto com os vinculados ao formato virtual. Madrigal e Gentilin (2021), na mesma linha, dissertam que as equipes presenciais e virtuais possuem os mesmos desafios, porém o aspecto virtual os amplifica, tornando a tarefa do líder mais complexa e demandando maiores habilidades do que em um cenário presencial.

Os líderes virtuais necessitam se destacar em *soft skills*, as quais consistem em habilidades de interações sociais e humanas, para conseguirem construir coesão e confiança com sua equipe, pois não estão presentes fisicamente com elas, demandando uma maior rigidez nas rotinas e nas estruturas de comunicação, mediação e gestão (Gupta & Pathak, 2018; Madrigal & Gentilin, 2021). Melo *et al.* (2022) complementam que este novo formato de liderança exige uma abordagem mais proativa, comunicativa e adaptável do que o cenário presencial.

Cordova-Buiza *et al.* (2022) apresentam a liderança eletrônica (e-liderança) como um novo paradigma para os líderes empresariais, representando uma nova forma de gerir o capital humano na atual realidade, onde as empresas vêm migrando para ambientes virtuais de forma acelerada, exigindo que sejam desenvolvidos novos formatos de interação sob um esquema de estrutura digital.

O líder virtual, além da evidente necessidade de conhecimento de uma combinação de habilidades tecnológicas, como também a capacidade de lidar e se comunicar de forma clara em

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

interações virtuais (Wart, Roman, Wang & Liu, 2019), deve investir tempo e esforço adicional para construir relacionamentos baseados em confiança, considerada fator crucial em qualquer equipe, porém mais difícil de ser estabelecida à distância por meio de tecnologia de comunicação virtual (Cortellazzo *et al.*, 2019; Elyousfi, Anand & Dalmasso, 2021; Flavián *et al.*, 2022; Badrinarayanan, 2024; Schmitt, 2024).

O estilo de liderança mais apropriado para equipes virtuais constitui um dos temas mais debatidos na literatura (Castellano, Chandavimol, Khelladi, & Orhan, 2021; Asfahani, Dahlan, & Alnajem, 2024), observando-se estilos já amplamente analisados em equipes tradicionais sendo aplicados nas equipes virtuais (Madrigal & Gentilin, 2021). Alguns autores defendem que a liderança compartilhada é a que mais se adapta às necessidades do trabalho virtual devido à distribuição de responsabilidades (Madrigal & Gentilin, 2021; Chamakiotis *et al.*, 2021; Han & Hazard, 2022; Ashmawy, 2023). Outros autores, contudo, defendem que o estilo de liderança transformacional seria o mais apropriado ao ambiente virtual (Bagga, Gera, & Haque, 2023). Por sua vez, Hincapie e Costa (2024) destacam que a liderança inclusiva seria a mais indicada, tendo em vista a diversidade da equipe e as configurações da equipe híbrida.

Corroborando esse entendimento, Asfahani (2025) destaca que o mais adequado seria a combinação dos estilos de liderança transformacional, servidora e compartilhada, complementados por fortes competências digitais por parte dos líderes. Bellis, Cunial e Trabucchi (2024) contrapõem esse pensamento, dissertando que os líderes neste novo cenário contemporâneo precisam se tornar ambidestros, alternando seus comportamentos e estilos entre os ambientes físicos e virtuais, assumindo características mais empáticas e dedicadas às interações no meio presencial, e tornando-se mais diretos e objetivos quando atuando no meio virtual.

De outro ponto de vista, Günther, Hauff e Gubernator (2022) argumentam que estilos clássicos de liderança, como o transformacional, não se mostram plenamente aplicáveis ao trabalho remoto, uma vez que pressupõem interações presenciais e contínuas. Segundo os autores, tais modelos não oferecem suporte adequado para promover o bem-estar dos trabalhadores em contextos de distanciamento físico ou em situações de crise, evidenciando limitações relevantes quando transpostos para ambientes virtuais.

Os estudos não convergem para a existência de um modelo único de liderança eficaz no contexto virtual, evidenciando a coexistência de abordagens voltadas à identificação de um estilo ideal, e perspectivas contingenciais, que enfatizam a adequação ao contexto. Nesse sentido, Guzar e Bianchi-Laubsch (2024) argumentam que a eficácia da liderança virtual está menos associada à adoção de um estilo específico e mais relacionada à capacidade do líder de adaptar

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

suas práticas a uma abordagem especializada, considerando o grau de virtualidade, a autonomia da equipe e a complexidade das tarefas.

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.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou a técnica de revisão sistemática de literatura (RSL), um método reconhecido por sua capacidade de sintetizar evidências científicas de forma rigorosa, transparente e reprodutível (Denyer & Tranfield, 2009). Para garantir confiabilidade e consistência, a condução seguiu as diretrizes da metodologia Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) (Page *et al.*, 2021).

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 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 no dia 4 de agosto de 2025, adotando uma string de busca abrangente, adaptada conforme as restrições de cada plataforma.

Foram considerados apenas artigos científicos e revisões publicados em periódicos com revisão por pares, sendo excluídos os documentos sem esse controle de qualidade. Cabe esclarecer que os artigos de revisão foram elegíveis apenas em etapa preliminar, com função de contextualização teórica e de identificação de lacunas, não integrando o corpus analítico final, que se restringiu exclusivamente a estudos empíricos. Na triagem, foram contabilizadas e excluídas 26 revisões teóricas, conforme detalhado no fluxograma PRISMA. 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 de pandemia foi tomado como base pois, conforme pesquisas na área, o significativo aumento do teletrabalho nas organizações durante este período despertou também o interesse acadêmico sobre o assunto, conforme posto nos estudos de Melo *et al.* (2022), que relatam que 53% dos trabalhos encontrados discutem a pandemia no âmbito da liderança no teletrabalho. Cabe destacar que a Organização Mundial da Saúde classificou o coronavírus como

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

emergência de saúde pública de importância internacional (ESPII) na data de 30/01/2020, e como pandemia em 11/03/2020, declarando o fim da ESPII apenas em 05/05/2023 (OPAS, 2023).

Na base Scopus foi aplicada a seguinte *string* de busca "("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. Foram encontrados 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 Accounting", restando 114 estudos.

Na Web of Science (WoS) foi utilizada a mesma *string* de busca da Scopus nos campos "title" ou "author keywords". Foram identificados 191 estudos, reduzidos para 132 após o recorte temporal, em seguida para 118 quando aplicados os filtros de tipo documental: "article" e "review article"; quando limitadas às áreas "business", "management" and "Public Administration", reduziu para 61 estudos.

Na plataforma SciELO, a busca pela *string* 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.

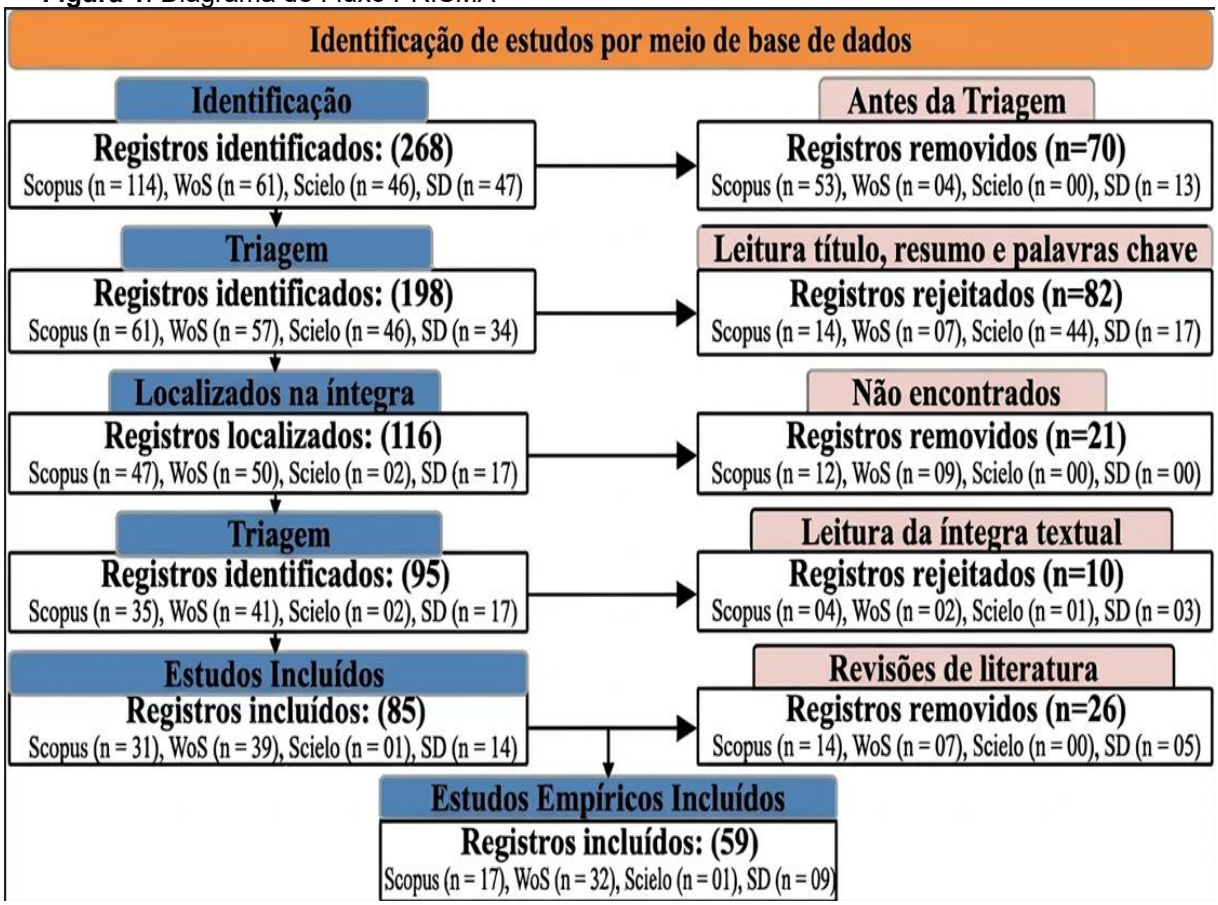
A ScienceDirect (SD) possui limitação de oito conectores, tendo a *string* de busca sido adaptada para "("leadership" OR "leader") AND ("virtual team" OR "virtual work" OR "telework" OR "home office" OR "telecommut" OR "homework" OR "remote work")", utilizado no campo de busca "Title, abstract or author-specified 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 as quatro etapas do fluxo PRISMA: I. Identificação — a busca nas bases de dados resultou em 268 registros; II. Triagem, com a exclusão de 70 registros duplicados; III. Elegibilidade — a leitura de títulos, resumos e palavras-chave levou à rejeição de 82 estudos fora do escopo temático, restando 116 estudos. Na sequência, foram excluídos 21 estudos por inacessibilidade ao texto completo e 10 por inadequação temática, restando 85 estudos. Em seguida, 26 artigos de revisão foram excluídos por não integrarem o corpus analítico final, resultando em 59 estudos empíricos elegíveis para análise.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Os dados foram organizados e analisados com o apoio da ferramenta Parsifal, que permitiu a exportação, deduplicação e sistematização dos registros. O diagrama PRISMA, elaborado conforme Page *et al.* (2021), ilustra o fluxo do processo de seleção dos estudos, na Figura 1 a seguir:

Figura 1: Diagrama de Fluxo PRISMA



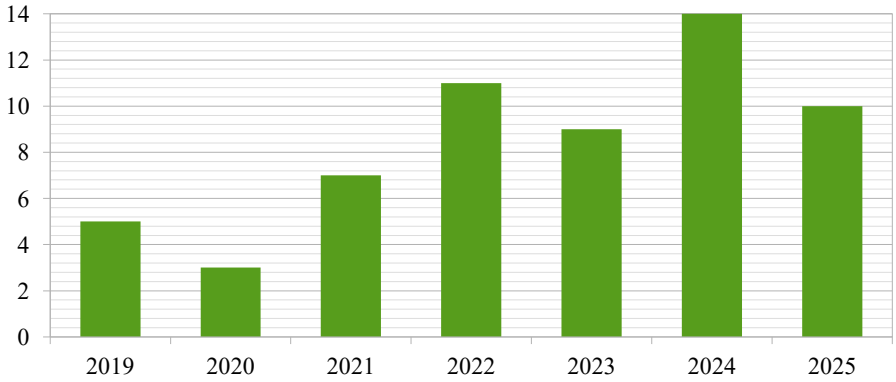
Fonte: Elaboração própria, com base em Page *et al.* (2021).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

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. É disposto a seguir a ilustração da distribuição temporal da publicação dos artigos selecionados para este estudo:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Gráfico 1. Distribuição temporal dos estudos selecionados



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A análise temporal das publicações evidencia o crescimento acentuado 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 um aumento expressivo nos anos seguintes, culminando em um pico de 14 publicações em 2024. É válido destacar que o ano de 2025 foi analisado apenas até o início do mês de agosto, podendo ter um número bem mais elevado do que os 10 apresentados até a data de seleção dos artigos para este trabalho. Esse movimento reflete a maturação do tema no campo acadêmico e sua consolidação como área de investigação relevante e contemporânea.

Esse crescimento coincide com a expansão do teletrabalho durante e após a pandemia e pode refletir o maior interesse acadêmico pelo fenômeno. A maioria dos estudos analisados (73%) faz menção direta à pandemia da COVID-19, destacando-a como marco catalisador das mudanças nas práticas de trabalho e liderança. A pandemia não apenas impôs novas dinâmicas, mas também acelerou a transição digital, ampliando o interesse por temas como comunicação virtual, confiança e engajamento organizacional em ambientes remotos (Lundqvist & Wallo, 2023; Asfahani, 2025).

Ademais, 16 artigos (27%) não fizeram menção ao coronavírus, entre eles a totalidade dos publicados em 2019, quando 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 assim as principais tendências e focos investigativos da literatura emergente sobre a temática analisada no meio acadêmico.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quadro 1. Autores, nacionalidade do primeiro autor e objetivos dos estudos selecionados

Autor(es)	País	Objetivo(s) da Pesquisa
Maseme, T. Saurombe, M.	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.
Islam, Md. S. Amin, M. Karatepe, O. Herjanto, H.	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.
Farrell, W. Richards, M. Taras, V. Kamous, H. Karnadi, L. Singh, D. Idelson, M.	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.
Bagga, S. Gera, S. Haque, S.	Índia	Explorar a relação entre liderança transformacional e gestão da mudança em equipes virtuais, examinando também o papel mediador da cultura organizacional na relação.
Badrinarayanan, V.	Singapura	Analisar as estratégias de liderança utilizadas por gerentes de projeto para construir confiança em equipes virtuais.
George, C. Gibson, C. Barbour, J.	Austrália	Investigar como o tradicionalismo e a extensão da virtualidade alteram a natureza da relação entre liderança compartilhada e eficácia da equipe.
Laborie, C. Desmarais, C. Chatillon, E. Lacroux, A. Jeoffrion, C.	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).
Flavián, C. Guinaliu, M. Jordán, P.	Espanha	Analisar a influência dos traços de personalidade de trabalhadores de equipes virtuais na eficiência da equipe, por meio da variável de confiança depositada no líder. Examinar os efeitos das personalidades dos subordinados na confiança que eles dão ao 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 do líder influenciam a relação entre personalidade e confiança.
Ernst, B. Banks, G. Loignon, A. Frear, K. Williams, C.	Estados Unidos	Examinar a liderança carismática virtual à luz da teoria da sinalização, realizando uma meta-análise prospectiva em cinco países, a fim de verificar como líderes virtuais transmitem sinais carismáticos eficazes em contextos de teletrabalho.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Arciniega, L. Gupta, R. Kodydek, G. Subramanian, D		
Willermark, S. Islind, A.	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.
Ferreira, B. Pinto-Moreira, P. Larguinho, M.	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).
Nordbäck, E. Espinosa, J.	Finlân-dia	Investigar como a liderança compartilhada é coordenada em equipes virtuais globais e como essa coordenação se relaciona com a efetividade da equipe.
Bae, K. Lee, D. Sohn, H.	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.
Guzar, K. Bianchi-Laubsch, D.	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.
Cripe, K. Burleigh, C.	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.
Aarthi, G. Sujatha, S.	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.
Meghana, J. Vijaya, R.	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.*
Mayer, C. Sivatheerthan, T. Mütze-Niewöhner, S. Nitsch, V.	Alema-nha	Investigar quais comportamentos de liderança são tipicamente compartilhados em equipes virtuais e como esses comportamentos afetam os resultados em nível individual.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Li, J. Yazid, Z.	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.
Kashive, N. Khanna, V. Powale, L.	Índia	Entender os fatores que influenciam o desempenho de equipes virtuais durante a COVID-19. Explorar os papéis de liderança interna e externa com base na Teoria da Complexidade Comportamental na Liderança. Investigar como a qualidade da comunicação e a clareza de papéis medeiam a relação entre papéis de liderança, confiança, conflito e eficácia da liderança.
Abdulmuhsin, A. Tarhini, A.;	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.
Sengupta, D. Al-Khalifa, D.	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".
Liebermann, S Blenckner, K. Diehl, J. Feilke, J. Frei, C. Grikscheit, S. Hünsch, S. Kohring, K. Lay, J. Lorenzen, G. Reinhardt, J.	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.
Turesky, E. Smith, C. Turesky, T.	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.
Cho, V. Roll, L. Wu, C. Tang, V.	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.
Alon, I. Lankut, E. Gunkel, M. Munim, Z. Taras, V. Richter, N.	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.
Purvanova, R. Charlier, S. Reeves, C. Greco, L.	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).
Ashmawy, I.	Egito	Investigar em que medida o trabalho remoto promove a liderança compartilhada.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Walsh, M. Carleton, E. Ziemer, J. Ortynsky, M.	Canadá	Examinar se o trabalho remoto modera a relação mediada entre o comportamento de liderança (liderança transformacional e incivilidade do líder), o autocontrole dos seguidores e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
Castellano, S. Chandavimol, K. Khelladi, I. Orhan, M.	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.
Müller, T. Niessen, C.	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.
Aulia, S. Lin, W.	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.
Flavián, C. Guinaliu, M. Jordán, P.	Espa-nha	Examinar dentre as possíveis causas, se a confiança no líder é um dos fatores mais relevantes para o sucesso de uma equipe de trabalho virtual, analisando diferentes antecedentes (atributos físicos e comportamentais) da confiança e suas consequências.
Jansson, L. Kangas, H.	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.
Elyousfi, F. Anand, A. Dalmasso, A.	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.
Ding, G. Ren, X. Lin, F.	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.
Hur, S.	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.
Marstand, A. Epitropaki, O. Kapoutsis, I.	Inglater-ra	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.
Kwon, M. Jeon, S.	Estados Unidos	Examinar se o comprometimento da liderança com o teletrabalho e a cultura orientada para o desempenho influenciam a satisfação dos teletrabalhadores federais..
Pham, N. Thuy, V. Tuan, T. Nguyen, Q. Vi, L.	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.
Tolelkienė, R. Juknevičienė, V Rybnikova, I.	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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Menzel, V. Abolina, I. Reinholde, I.		
Torner, C.	Espa-nha	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.
Deepa, R. Dharshini, J.	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.
Brown, S. Hill, N. Lorinkova, N.	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).
Sedrine, S. Bouderbala, A Nasraoui, H.	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.
Orlandi, L. Veglianti, E. Zardini, A. Rossignoli, C.	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.
Bellis, P. Cunial, M. Trabucchi, D.	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.
Imhamrenialen a, B. Ebbotemhen, W. Chukwu, I. Obi-Anike, O. Ekeoba, A.	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.
Yang, Y. Lin, W.	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.
Kloepfer, S. Carbon, C.	Alema-nha	Investigar as especificidades do trabalho remoto, com foco no conceito de liderança e confiança em equipes virtuais, em comparação com equipes presenciais.
Qin, Y. Men, L. Alaabi, F. He, H.	Estados Unidos	Examinar como a comunicação de liderança supervisora influencia a confiança, o engajamento e os comportamentos de apoio dos funcionários em relação à organização, com foco nas diferenças entre ambientes remotos e presenciais.
Wang, Y. Dong, X.	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.
Hüttennam, D. Härtel, T. Müller, J.	Aleman ha	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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

		como o papel moderador de ambientes VUCA (voláteis, incertos, complexos e ambíguos).
Silva, A. Almeida, A. Rebelo, C.	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.
Kopperud, K. Kost, D.	Noruega	Investigar como a liderança baseada em forças influencia a iniciativa pessoal dos funcionários, mediada pela percepção de competência e moderada pelo teletrabalho.
Newman, S. Ford, R. Marshall, G.	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.
Lizote, S. da Silva, D. Mendes, M. Tridapalli, L.	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
Günther, N. Hauff, S. Gubernator, P.	Alema-nha	Investigar em que medida o trabalho remoto promove a liderança compartilhada.
Boccoli, G. Gastaldi, L. Corso, M.	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 tempo em 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 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: Carlos Flavián, Miguel Guinaliu, Pau Jordán, Wen-Shan Lin e Vasyl Taras, cada um

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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, demonstrando uma 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 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 de conteúdo, sintetizadas no 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 pesquisadas

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 *et al.*, 2024; Asfahani, 2025). Estilos como o transformacional mostram-se eficazes por sua capacidade de inspirar, motivar e criar senso de propósito coletivo (Bagga *et al.*, 2023), enquanto a liderança compartilhada emerge

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 ganham destaque por promoverem um ambiente de suporte e pertencimento, contrabalançando os riscos de isolamento (Lundqvist & Wallo, 2023; Ding, Ren & Lin, 2024). 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 a 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 aparece como elemento estruturante da liderança remota, mas a literatura a trata frequentemente como variável intermediária genérica. Uma leitura crítica indica que ela funciona como infraestrutura relacional da cooperação em contextos de baixa copresença, substituindo parcialmente os mecanismos tradicionais de supervisão direta e observação contínua. Os estudos divergem quanto aos mecanismos de sua construção, pois alguns enfatizam a frequência da comunicação, enquanto outros destacam sua qualidade e transparência, o que sugere que não é apenas a intensidade comunicacional que importa, mas a capacidade de reduzir ambiguidade, promover previsibilidade e estruturar intencionalmente as mensagens para compensar a ausência de interações presenciais.

Outra categoria de destaque (31% dos estudos) trata dos fatores e comportamentos que influenciam a produtividade em equipes dispersas. Pesquisas sugerem que a performance não

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

depende apenas de ferramentas tecnológicas, mas do clima psicológico e da qualidade 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 organizacional (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 uma preocupação crescente com o bem-estar emocional e mental dos trabalhadores remotos. Estudos identificam que o teletrabalho, embora proporcione flexibilidade, também pode gerar isolamento, ansiedade e exaustão emocional (Schmitt, 2024; Marstand *et al.*, 2025). Nesse cenário, a liderança empática emerge como fator protetivo, capaz de mitigar o estresse e promover saúde psicológica organizacional (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).

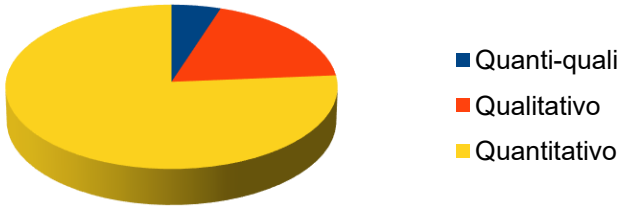
Do ponto de vista prático, os achados indicam que líderes em ambientes virtuais devem priorizar três dimensões centrais: (i) estruturação intencional da comunicação, com definição clara de canais e expectativas; (ii) desenvolvimento de mecanismos de construção de confiança, baseados em previsibilidade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

Outro ponto relevante sugerido nos 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, é possível observar o Gráfico 2 a seguir:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Gráfico 2. Abordagens metodológicas utilizadas



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Observa-se a forte predominância de métodos quantitativos, que representam 76% da amostra. Essa predominância revela preferência pela mensuração de associações entre constructos e pela testagem de modelos teóricos. Os métodos qualitativos correspondem a 19% dos estudos, 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 significativa e uma oportunidade para pesquisas futuras que possam 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.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão sistemática permitiu sintetizar e analisar criticamente a produção científica sobre liderança no contexto do teletrabalho, publicada entre 2019 e 2025 em bases de dados. Os resultados confirmam a aceleração do interesse pelo tema, impulsionada pela imposição deste formato de trabalho causada pela pandemia do COVID-19, que funcionou como um catalisador para a adoção massiva de arranjos de trabalho remoto e, consequentemente, para o avanço das investigações científicas nessa área.

A análise dos 59 estudos empíricos selecionados revela um campo de pesquisa emergente e multifacetado, em consolidação, caracterizado por uma diversidade geográfica

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

crescente, ainda que com predominância de autores de países desenvolvidos, e por uma forte preferência por abordagens metodológicas quantitativas. As temáticas de investigação concentram-se nos estilos de liderança considerados mais eficazes, nos mecanismos de construção de vínculo com os teletrabalhadores por meio da confiança e comunicação, e na relação entre práticas de liderança, desempenho e bem-estar das equipes virtuais.

Esta RSL 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. Os estudos analisados sugerem que práticas associadas à clareza de metas, comunicação estruturada, autonomia e construção de confiança tendem a apresentar relações favoráveis com determinados desfechos. Isso é particularmente relevante em contextos nos quais a autonomia dos trabalhadores é elevada e a copresença é reduzida.

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 dos autores em cada etapa da pesquisa.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O reconhecimento dessas limitações não reduz a relevância dos resultados, mas ressalta a necessidade de estudos futuros complementares. As lacunas de conhecimento aqui identificadas delimitam o terreno e reforçam a necessidade de uma agenda de pesquisa robusta e diversificada. Paul e Criado (2020) sustentam que a revisão de artigos publicados auxilia na identificação de lacunas de pesquisa e fornece direcionamento para investigações futuras. É sob esse prisma que este estudo avança além da síntese descritiva, para propor direções teóricas e metodológicas para o avanço do conhecimento.

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.

Observa-se, ainda, que grande parte das investigações concentra-se em estilos de liderança tradicionais, enquanto abordagens alternativas permanecem subexploradas. A despeito do avanço nas investigações sobre a liderança no teletrabalho, nota-se uma lacuna persistente na articulação de constructos capazes de capturar, simultaneamente, a qualidade das trocas diádicas e a eficácia de práticas e comportamentos de liderança em ambientes mediados por tecnologias digitais. Nesse sentido, a literatura contemporânea, embora profícua em mapear estilos de liderança, carece de uma síntese que integre as dimensões relacional,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

comportamental e transformacional. Sob essa ótica, estudos futuros podem aprofundar essa agenda ao articular teorias consagradas a esse cenário de transformação digital, incorporando modelos teóricos que permitam examinar, de forma mais refinada, como a qualidade da relação líder-liderado e a manifestação de práticas e comportamentos de liderança se articulam no teletrabalho.

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 da liderança virtual 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.

ASFAHANI, A., DAHLAN, D., & ALNAJEM, M. (2024). Unraveling Endogeneity: A Systematic Review of Methodologies in Digital Leadership and Remote Work Research. **Electronic Journal of Business Research Methods.** 22(2). DOI: https://doi.org/10.34190/ejbrm.22.2.3279.

ASHMAWY, I. K. (2023). Does remote work promote shared leadership in public organisations?. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**. 29(1). p.38-54. DOI: https://doi.org/10.1504/ijnvo.2023.134282.

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:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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.

CASTELLANO, S., CHANDAVIMOL, K., KHELLADI, I., & ORHAN, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. **Journal of Business Research**. 128(1). p.578-586. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030.

CHAMAKIOTIS, P., PANTELI, N., & DAVISON, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. **International Journal of Information Management**. 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.

CHEW, Y., & ZAINAL, S. (2022). Building a Resilient Change-Oriented Virtual Leadership Framework for the Higher Education Sector: A Narrative Review. **Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies**. 3(4). p.135-141. DOI: https://doi.org/10.52547/johepal.3.4.135.

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.

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

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.

COSTA, F. B., & ARRAIS, T. C. (2025). Compras governamentais na administração pública 4.0: uma revisão sistemática. **Cuadernos De Educación Y Desarrollo**. 17(1), e7140. DOI: https://doi.org/10.55905/cuadv17n1-012.

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(3). 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., BEKKERS, V., & TUMMERS, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. **Public Administration**. 94(1), p.146-166. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12209.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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.

DING, G., REN, X., & LIN, F. (2024). Adopting active or passive leadership in project-based organizations? The role of inclusive leadership in remote work environment. **International Journal of Project Management**. 42(6). DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102623.

DONTHU, N., & GUSTAFSSON, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**. 117(1). 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.

FAROOQ, R., & SULTANA, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. **Measuring Business Excellence**. 26(3). p.308-328. DOI: https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173.

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.** 12(1) (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(1), p.55-69. DOI: https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4.

GÜNTHER, N., HAUFF, S., & GUBERNATOR, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. **German Journal of Human Resource Management**. 36(3), p. 353-379. DOI: https://doi.org/10.1177/23970022221083694.

GUPTA, S., & PATHAK, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. **Journal of Organizational Change Management**. 31(4). p.778-794. DOI: https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108.

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.

HAN, S. J., & HAZARD, N. (2022). Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. **Human Resource**

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Development Review. 21(3). p.300-323. DOI: https://doi.org/10.1177/15344843221093376.

HINCAPIE, M. X., & COSTA, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. **Organizational Dynamics**. 53(3), 101072. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101072.

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**. Recuperado 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. Recuperado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/117683/.

LABORIE, C., DESMARAIS, C., CHATILLON, E., LACROUX, A., & JEOFFRION, C. (2024). The benefits of an enabling managerial control style in a teleworking situation. A latent profile analysis. **European Management Journal**. 44(1). p.145-155. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.12.005.

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**. 22(1). p.333-348. DOI: https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.33.

LUNDQVIST, D., & WALLO, A. (2023). Leadership and Employee Well-Being and Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. **Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology**. 8(1). DOI: https://doi.org/10.16993/sjwop.199.

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.

MARSTAND, A. F., EPITROPAKI, O., & KAPOUTSIS, I. (2025). 'Distant but close': Leadership behaviours, psychological distance, employee coping and effectiveness in remote work contexts. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 98(1), e12544. DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12544.

MASEME, T. L., & SAUROMBE, M. (2025). Perceptions of how spiritual leadership enhances connectedness in blended teams. **SA Journal of Human Resource Management**. 23(a2958). DOI: https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2958.

MELE, V., BELARDINELLI, P., & BELLÉ, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. **Public Administration Review**. 83(1), p.1649-1666. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13734.

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.

MURPHY, L. (2025). Wellbeing in the age of virtual teams and workplace automation – a systematic review and future research agenda. **International Journal of Organizational Analysis**. 33(5). p.1039-1065. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3938.

NEWMAN, S. A., FORD, R. C., MARSHALL, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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**. Recuperado de https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente. Acesso em: 10 de out. 2025.

ORLANDI, L. B., VEGLIANTI, E., ZARDINI, A., & ROSSIGNOLI, C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. **Technological Forecasting and Social Change**. 199(123075). DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123075.

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.

PAUL, M., & CRIADO, A. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. **International Business Review**, 29(4). DOI: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717.

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.

REIS, L. S., & MOURÃO, L. (2022). Conciliação Trabalho-Família: Desafios de Líderes Pais e Mães em Home Office na Pandemia. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**. 22(4). DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24359.

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.

SEDRINE, S. B., BOUDERBALA, A., & NASRAOUI, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. **Journal of Management Development**. 40(5). p.365-388. DOI: https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289.

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/?srsltid=AfmBOooBJh9ASEzNCk7v289Oe9M2QANcb95xAokPZnduAvTubP45Vqo9#topicOverview. 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. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852316681446.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.