

## **A NOVA LIDERANÇA EM AMBIENTE REMOTO - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

**GIULIA FARINA COSER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

**THIAGO SANSANA DE SOUSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

**NEILA CONCEIÇÃO CUNHA NARDY**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

# A NOVA LIDERANÇA EM AMBIENTE REMOTO – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

## INTRODUÇÃO

Segundo a pesquisa ‘Gestão de Pessoas na crise da COVID-19’ 46% das empresas adotaram o regime do trabalho remoto, quando se olha para grandes empresas o índice chega a 55%. Essa mudança abrupta representou um desafio significativo para muitas organizações, que tiveram que implementar novas tecnologias, políticas e procedimentos para apoiar a força de trabalho no modelo remoto. A mesma pesquisa levantou que 67% das empresas tiveram dificuldades em implementar o modelo de trabalho *home office*, sendo que a utilização de ferramentas de tecnologia e o comportamento dos funcionários em ambientes virtuais foram os principais desafios. 33% das empresas disponibilizaram capacitação aos funcionários sobre distanciamento social e liderança na crise e 49% não teve uma periodicidade definida para os gestores se reunirem com seu time (Pesquisa, 2020).

Segundo um artigo no site da Associação Brasileira de Recursos Humanos, 73% das empresas adotaram o trabalho remoto durante a pandemia. Esse número representa um aumento significativo em relação aos 21% que já praticavam o trabalho remoto antes da pandemia. Com essa mudança notou-se um aumento de até 30% na produtividade em 61% das empresas (Matioli; Vaz, 2023). Uma pesquisa da McKinsey com 278 executivos, realizada em agosto de 2020, revelou que, em média, eles planejam reduzir em 30% o espaço destinado a escritórios (O Futuro, 2020). Segundo o InfoMoney, as empresas enfrentam um ambiente que exige um alto grau de reatividade, velocidade e adaptação contínua e para superar esses desafios são necessários mais colaboração e diálogo dentro das organizações. Temos 4 elementos fundamentais que o líder precisa estimular e demonstrar para ter um time colaborativo e de alta performance, são eles: debate construtivo, reflexividade, segurança psicológica e identidade (Novo, 2021). “Se há um segredo para uma boa parceria, colaboração, relacionamento, é este: esteja em diálogo, e não em um monólogo. A maioria de nós passa a vida inteira em monólogo” (Grashow *et al*, 2009, p.15).

De forma geral, a liderança nas organizações sofreu mudanças diante aos novos desafios que surgiram com a pandemia. Com isso, os líderes precisaram se adaptar e não tem um modelo melhor que o outro, tem o modelo que funciona para a organização. Diante das mudanças nas organizações impulsionadas pela pandemia COVID-19, um papel importante para a adaptação ao trabalho remoto foi o do líder, mas o que mudou na liderança com a adoção do trabalho remoto? O objetivo desta pesquisa é analisar quais as mudanças adotadas pelo líder com a adoção do trabalho remoto. O artigo está dividido em 5 seções, a saber: introdução; a liderança e o trabalho remoto; metodologia, análise dos dados; considerações finais e referências bibliográficas.

## 1. A LIDERANÇA E O TRABALHO REMOTO

Para melhor desenvolver essa pesquisa, torna-se necessário entender os principais conceitos envolvidos nesta temática, quais sejam, a liderança e o trabalho remoto. Estes temas serão tratados a seguir.

## **1.1. Liderança**

Ao longo dos anos, a liderança tem sido objeto de diversas pesquisas. Segundo Chiavenato (2000, p.107), liderança é "a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo". Ele também destaca que é "o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação" (Chiavenato, 2000, p.89).

O líder, conforme observado, deve ser capaz de influenciar pessoas para atingir os objetivos estabelecidos, possuindo o poder de entusiasmar e persuadir. De acordo com Franco (2008, p.55), "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão, que viabilizarão os resultados por meio das pessoas." Maximiano (2000, p.331) complementa, afirmando que "a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo". Quando se aborda o tema liderança, é importante observar os diferentes tipos de liderança existentes.

No trabalho remoto, a comunicação com pares e gestores é a mais desafiadora, o que impacta diretamente no desempenho das equipes. Por ser no formato virtual, a mediação das equipes e a decisão de quem deve ser incluído ou excluído delas em determinadas ações torna-se mais difícil (Santos; Saraiva, 2020). Entre os principais desafios da comunicação a distância, Santos e Saraiva (2020) destacam: comunicação com pares e gestores; comunicação com cliente; e comunicação organizacional.

O ritmo não natural das interações virtuais predispõe a leituras errôneas de mensagens, ausência de respostas, problemas de pontualidade e até mesmo conflitos decorrentes de interpretações mal feitas. A falta de contato face a face pode gerar conflitos e a pessoa pode estar fazendo outras coisas alheias ao que é tratado na reunião remota, podendo gerar ruídos de comunicação (Santos; Saraiva, 2020).

Pereira et al. (2023) desenvolveram uma análise histórica sobre os conceitos de liderança, utilizando a teoria crítica. Essa pesquisa mostra a presença do líder na estrutura organizacional como imprescindível. O líder é um agente que promove transformações a partir do trabalho em conjunto, com único propósito de alcançar os objetivos propostos (Pereira et al., 2023).

Segundo estes autores,

a eficácia de um líder, a partir das teorias tradicionais de liderança, representa o potencial desse ator organizacional em obter maior produtividade, sem, contudo, provocar reações ou resistências por parte dos liderados. O fenômeno da liderança comparece nas teorias tradicionais sempre vinculado à promoção de elementos que propiciam o uso do poder para influenciar o comportamento das pessoas, o que no interior das organizações se traduz em aumento de produtividade (Pereira et al., 2023, p.493).

Os autores também destacam a importância dos liderados como modeladores da relação de liderança. É o liderado que legitima a relação da liderança. Só existe o líder porque existem os liderados e a relação se estabelece pela aceitação ou subversão desses liderados (Pereira et al., 2023).

## **1.2. Tipo de Liderança**

Para entender os tipos de liderança é importante entender que eles consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores ou liderados. Assim, Araújo (2006, p.341) destaca a presença de vários estilos de liderança dos quais um líder pode fazer uso, sendo os principais: autocrático, democrático e laissez-faire (também conhecido como liberal). Conforme Araújo (2006), esses três estilos são definidos da seguinte maneira:

Autoritário ou Autocrático: Este estilo é caracterizado pelo alto nível de intervenção do líder. Nesse caso, o líder toma decisões sem consultar o grupo, estabelece as tarefas individuais e determina o método para sua realização.

Democrático: Com um nível médio de intervenção do líder, também chamado de estilo participativo, envolve o compartilhamento da responsabilidade de liderança com os empregados. Isso ocorre ao incluir os membros do grupo no processo de tomada de decisão, permitindo que participem nas discussões sobre programação do trabalho, divisão de tarefas e tomada de decisões.

Laissez-Faire ou Liberal: Caracterizado por uma intervenção quase nula do líder, neste estilo, o líder atua como parte integrante do grupo e só intervém quando solicitado. O grupo é responsável por levantar problemas, discutir soluções e tomar decisões. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a fornecer informações quando sua intervenção é solicitada.

Com um foco em liderança no ambiente virtual, outros estudos encontraram diferentes tipos de liderança, sendo eles: transacional (Burns, 1978; Bass, 1985) e transformacional (Kuhnert; Lewis, 1987). Eles definem essas lideranças da seguinte forma:

Liderança transacional: é um estilo de liderança que se baseia em trocas entre líderes e seguidores. Os líderes transacionais estabelecem metas e expectativas claras, monitoram o desempenho e fornecem recompensas ou punições em troca do esforço. É um estilo que pode ser eficaz em equipes virtuais, pois pode ajudar a manter a produtividade e o foco nos objetivos, porém pode ser difícil para os líderes transacionais construir relacionamentos fortes com seus seguidores quando não há interação face a face (Burns, 1978; Bass, 1985).

Liderança transformacional: é um estilo de liderança que se baseia na inspiração e na motivação dos seguidores. Esses líderes inspiram os seguidores a transcender seus próprios interesses em prol de um objetivo comum. Esse modelo pode ser especialmente eficaz em equipes virtuais, pois pode ajudar a motivar e inspirar os seguidores, ajudar a construir confiança e um senso de comunidade nas equipes virtuais (Kuhnert; Lewis, 1987).

Santos e Braga (2023) desenvolveram uma revisão sistemática de literatura e identificaram sete teorias sobre liderança e as respectivas características dos líderes, das quais as mais significativas para essa pesquisa são: teoria diretiva; teoria ética; e teoria transformacional. Na teoria diretiva, o líder melhora o planejamento para enfrentamento das situações de crise. Na teoria ética, o líder promove comunicação recíproca, serve como exemplo de conduta; consideração e cuidado com as necessidades de todos; acurácia, transparência, justiça e responsabilidade; prioriza segurança. Na teoria transformacional, o líder provê recursos e mostra o propósito do trabalho; inspira as pessoas; papel essencial dos gestores imediatos. Nesta teoria, o líder reduz conflito de papéis, insegurança no trabalho e cinismo; reduz estresse e ansiedade sobre problemas financeiros; reduz efeitos do isolamento; reduz *burnout*.

Os resultados da pesquisa de Santos e Braga (2023) mostram que, em situações de crise ou extremas, a liderança é considerada uma “força atenuadora das condições enfrentadas pelos trabalhadores, provendo recursos materiais, psicológicos, emocionais e uma comunicação adequada. Assim, a liderança contribui para resultados positivos tanto para as pessoas quanto para as organizações” (Santos; Braga, 2023, p. 23)

Outro ponto que merece destaque é o trabalho remoto, pois este estudo analisa aspectos da liderança frente a este novo contexto de trabalho adotado por muitas empresas.

### **1.3. Trabalho Remoto**

Existem diversas terminologias para descrever o trabalho remoto, sendo expressões como home office, teletrabalho e trabalho flexível algumas das mais proeminentes, frequentemente consideradas quase sinônimos. Observa-se uma variedade de modalidades de trabalho, incluindo aqueles que ocorrem em domicílio por solicitação do empregador, formatos

flexíveis com horários diferenciados e o teletrabalho como forma autônoma. Importante ressaltar que o teletrabalho se faz presente tanto em instituições públicas quanto em empresas do setor privado (Messenger; Gschwind, 2016). Para definir trabalho remoto, recorre-se a Chatterjee et al. (2022). Segundo esses autores, um funcionário que organiza seu trabalho fora do ambiente organizacional, usando tecnologia digital, pode ser considerado como trabalho remoto.

A pandemia de COVID-19 causou grandes mudanças na forma como as pessoas trabalham. Uma das mudanças mais significativas foi o aumento do trabalho remoto.

O trabalho remoto tem sido associado a uma série de benefícios, o estudo “The Future of Work After COVID-19” da McKinsey (2021) cita alguns benefícios como: maior produtividade, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e maior satisfação no trabalho. No entanto, também tem sido associado a uma série de desafios, identificados pelo estudo de Kol; Kurt (2023), como: a solidão, o isolamento e a dificuldade de se concentrar em um ambiente doméstico.

Ng et al, (2022) desenvolveram uma revisão de literatura abordando a estrutura Tecnologia - Organização - Ambiente (TOE) e a Teoria do Comportamento Planejado (TPB *Theory of Planned Behaviour*) para analisar a relação entre trabalho remoto e o desempenho profissional e emocional dos trabalhadores. Os resultados mostram que os funcionários necessitam de elevada competência tecnológica e de uma forte infraestrutura de informação para satisfazer as expectativas dos seus empregadores. Além disso, o apoio organizacional está positivamente relacionado com a capacidade dos funcionários de adotarem o trabalho remoto.

Após a apresentação dos principais conceitos de liderança e trabalho remoto, a próxima seção trata da metodologia adotada para este estudo.

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Conforme Richardson (2008, p. 146), um estudo exploratório é “quando não se tem informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno. Não se sabe nada a priori.” e descritivo “quando se deseja descrever características de um fenômeno”. O método utilizado foi a revisão sistemática de literatura que, conforme Tranfield et al. (2003), “é a reunião de várias obras (livros, artigos) que tratam do tema em estudo. A revisão permite ao pesquisador se apropriar dos conceitos e diversas questões relacionadas ao tema em estudo. Permite ao pesquisador mapear e avaliar o território intelectual existente e especificar uma questão de pesquisa que irá desenvolver ainda mais a base de conhecimento.”

Para o desenvolvimento da Revisão Sistemática da Literatura, foi elaborado um protocolo de busca que pode ser visualizado na figura 1, abaixo.

	<b>Etapas RSL</b>	<b>Detalhamento</b>
1	<b>Definição da questão de pesquisa</b>	O que mudou na liderança com a adoção do trabalho remoto?
2	<b>Estratégia de Busca</b>	Acesso ao portal Web of Science - clarivate analytics e ao portal Scopus
3	<b>Validação das palavras-chave a serem pesquisadas nos artigos</b>	Palavras-chave: ("leadership" ou "leadership team" ou "team management") e ("remote work" ou "home office") Período: todos os anos Resultados: 376 (192 Scopus e 184 WoS)
4	<b>Seleção de artigos para leitura e sumarização</b>	Open Access: All Área de pesquisa: <i>Business, Management and Accounting</i> ou <i>Psychology</i> ou <i>Social Sciences</i> ou <i>Business Economics</i> Tipos de documento: (article) and (review)

		Idioma: (english) and (spanish)
5	<b>Crêterios de exclusão</b>	15 artigos mais citados em cada base (30 documentos) 15 artigos mais novos em cada base (30 documentos) 20 artigos duplicados no total
6	<b>Estratégia de extra�o de informa�o</b>	Acesso a informa�es básicas como dados bibliográficos, ano de publica�o, cita�es e tipo de artigo.
7	<b>Amostra final para análise quantitativa</b>	98 registros (51 WoS + 47 Scopus)
8	<b>Amostra final para análise qualitativa</b>	40 registros (Scopus + WoS)

**Figura 1:** protocolo de Revisão Sistemática de Literatura

Fonte: Elabora o própria.

Para a busca na base *Scopus*, foi aplicado o protocolo com todos os passos definidos e apresentados na figura 2. Os documentos obtidos serão analisados e discutidos ao longo desta pesquisa.

<b>D</b>	<b>Data</b>	<b>10/12/2023</b>	<b>Results</b>
<b>A</b>	<i>SEARCH FIELD</i>	<i>Article title, Abstract, Keywords</i>	-
<b>T</b>	<i>KEYWORDS and</i>	<i>("leadership" OR "leadership team" OR "team management") AND</i>	192
<b>A</b>	<i>BOOLEAN TERMS</i>	<i>("remote work" OR "home office")</i>	
<b>S</b>	<i>FILTER 1</i>	<i>Open Access: All</i>	88
<b>E</b>	<i>FILTER 2</i>	<i>Year: 2013 until 2024</i>	85
<b>:</b>	<i>FILTER 3</i>	<i>Document type: Article, Review</i>	72
<b>S</b>	<i>FILTER 4</i>	<i>Language: English and spanish</i>	70
<b>C</b>	<i>FILTER 5</i>	<i>Subject area: business, management and accounting OR psychology</i>	47
<b>O</b>		<i>OR social sciences OR economics, econometrics and finance</i>	
<b>P</b>	<b>TOTAL</b>		<b>47</b>
<b>U</b>	<b>Q</b>	<i>TITLE-ABS-KEY ( ( "leadership" OR "leadership team" OR "team management" ) AND ( "remote work" OR "home office" ) ) AND PUBYEAR &gt; 2012 AND PUBYEAR &lt; 2025 AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) )</i>	
<b>S</b>	<b>u</b>		
	<b>e</b>		
	<b>r</b>		
	<b>y</b>		

**Figura 2:** processo de filtragem dos artigos no *Scopus*

Fonte: Elabora o própria.

Para complementar o estudo, também foi aplicado o protocolo na base *Web of Science*, conforme figura 3.

DATABASE: WEB OF SCIENCE	Data	10/12/2023	Results
	SEARCH FIELD	Todos os campos	-
	KEYWORDS and BOOLEAN TERMS	"leadership" OR "leadership team" OR "team management" ) AND ( "remote work" OR "home office" )	184
	FILTER 1	Open Access	110
	FILTER 2	Year: 2013 until 2022	108
	FILTER 3	Document type: Article, Review	104
	FILTER 4	Language: English and spanish	103
FILTER 5	Subject area: business OR economics OR psychology OR management	51	
<b>TOTAL</b>			<b>51</b>
Query	("leadership" OR "leadership team" OR "team management") AND ("remote work" OR "home office") (All Fields) and Open Access and 2023 or 2022 or 2021 or 2020 or 2019 or 2017 or 2015 (Publication Years) and Article or Review Article (Document Types) and English or Spanish (Languages) and Management or Business or Economics or Psychology Multidisciplinary (Web of Science Categories)		

**Figura 3:** processo de filtragem dos artigos no Web of Science (WoS)

Fonte: Elaboração própria.

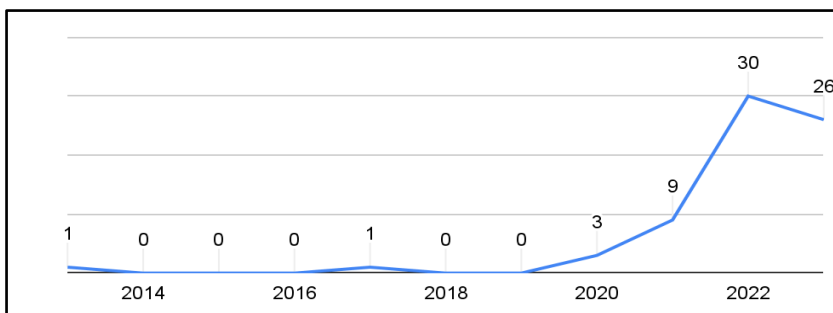
Após a apresentação da metodologia com todos os passos e protocolos da busca nas bases de dados científicos, a próxima seção trata da análise dos dados desta pesquisa.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os resultados das buscas nas bases, os 98 artigos foram agrupados em uma única tabela, sendo 51 documentos do *Web of Science* e 47 documentos da base *Scopus*. Foram identificados os artigos duplicados, ou seja, aqueles que estavam nas duas bases (WoS e Scopus). Com a exclusão dos artigos em duplicidade, foram validados para a análise 70 documentos. A seguir, apresenta-se a análise quantitativa destes dados.

#### 3.1. Análise Quantitativa dos Dados

Realizou-se a análise dos 70 documentos através da tabulação das informações. Os documentos se dividem em 19 artigos com origem apenas na base *Scopus*, 23 artigos exclusivos da base *Web of Science* e 28 artigos que estão presentes em ambas as bases. Nota-se na figura 4 que houve um aumento nas publicações que relacionam liderança com trabalho remoto a partir de 2021, mostrando uma maior preocupação com o tema por conta da pandemia de covid-19 e tendo o maior pico de publicações até o momento em 2022, com o fim da pandemia.



**Figura 4:** gráfico de distribuição dos artigos analisados ao longo dos anos  
 Fonte: Elaboração própria a partir da amostra de artigos.

No que se refere aos periódicos onde estes artigos estão publicados, a figura 5 mostra a predominância de publicações no periódico ‘*Frontiers in Psychology*’, com 16 artigos. As demais publicações estão pulverizadas entre vários periódicos da área de gestão. Observa-se uma concentração de artigos sobre o tema em periódicos relacionados à Psicologia e não à gestão. É provável que esta concentração seja pelo fato de que a Psicologia seja a área que trata dos aspectos humanos e comportamentais da liderança, enquanto a gestão muitas vezes se concentra em operações e estratégias. A liderança envolve complexidades psicológicas, como motivação, dinâmicas de grupo e inteligência emocional, melhor exploradas pelos pesquisadores da área de Psicologia.

Periódico	nº de artigos
<i>Frontiers in Psychology</i>	16
<i>Sustainability (Switzerland)</i>	2
Revista de Gestão e Secretariado-GESEC	2
<i>Organizational Dynamics</i>	2
<i>Journal of Management</i>	2
<i>Human Resource Development International</i>	2
<i>German Journal of Human Resource Management</i>	2
<i>Administrative Sciences</i>	2
Outros com 1 artigo	40

**Figura 5:** nº de publicações por periódicos  
 Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos países de origem das publicações, a figura 7 mostra que o país com maior produção de artigos relacionados com liderança e trabalho remoto atualmente são os Estados Unidos (EUA), com 12 artigos publicados, seguido por Brasil, Canadá e Holanda, com 5 artigos publicados cada, sendo que as publicações desses países começaram em 2020, início da pandemia e adesão do trabalho remoto pelas empresas. A figura 6 evidencia os Estados Unidos como o país com maior número de publicações sobre os temas em estudo.



País	EUA	Brasil	Canadá	Holanda	Alemanha	Eslovênia	Inglaterra	Noruega	Suécia	China	Finlândia	Hungria	Itália	Polónia	República Tcheca	Outros com 1 artigo
Artigos	12	5	5	5	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	15

**Figura 6:** nº de publicações por país

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise geral dos artigos da amostra, foram selecionados os 15 artigos mais recentes e os 15 artigos mais citados das 2 bases de artigos, conforme protocolo. Após a exclusão dos artigos duplicados, chegou-se a uma amostra de 40 artigos para classificação do método utilizado, o tipo de estudo e a natureza dos coletados. De acordo com os dados da amostra de 40 artigos, o principal método utilizado foi a pesquisa *survey*, com 19 artigos classificados, seguido por pesquisa bibliométrica com 9 artigos e estudo de caso com 8 artigos. A pesquisa *survey* é um método que utiliza questionário estruturado aplicado a uma amostra representativa da população e destinado a coletar informações específicas dos respondentes (Malhotra, 1999). Ela é utilizada quando se deseja conhecer comportamentos, opiniões ou atitudes de um determinado grupo. Logo, a predominância deste método na amostra evidencia que este seja o método mais apropriado para a área, considerando que estudos sobre liderança tendem a ser voltados para entender comportamentos e atitudes tanto do líder quanto de seus liderados. Os dados são apresentados na figura 7.

Método	Pesquisa <i>Survey</i>	Pesquisa Bibliométrica	Estudo de Caso	Pesquisa Documental	Pesquisa-ação
nº de artigos	19	9	8	3	1

**Figura 7:** nº de artigos por método de pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à natureza dos dados coletados, a figura 8 mostra que a análise dos 40 artigos apresenta 25 artigos de natureza quantitativa, enquanto 14 artigos têm natureza qualitativa. Esses dados corroboram com a figura 7, pois pesquisa *survey* é predominantemente de natureza quantitativa. A natureza dos dados dos artigos analisados pode ser observada na figura 9. Já em relação ao tipo de estudo, a amostra analisada apresenta 23 estudos do tipo exploratório, 14 do tipo explicativo e 3 do tipo descritivo. Pelos dados da figura 9, pode-se inferir que há uma predominância de estudos exploratórios, seguida de estudos do tipo explicativo, na amostra analisada.

Natureza dos dados	nº de artigos
Quantitativa	25
Qualitativa	14
Quali-Quant	1

**Figura 8:** nº de artigos por natureza dos dados

Fonte: Elaboração própria.

Tipo de Estudo	nº de artigos
Exploratório	23
Explicativo	14
Descritivo	3

**Figura 9:** nº de artigos por tipo de estudo

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise quantitativa dos artigos da amostra, a próxima seção apresenta a análise qualitativa da amostra.

### 3.2. Análise Qualitativa dos Dados

Para a análise qualitativa dos dados da amostra, foram excluídos os 9 artigos cujo método era ‘Pesquisa Bibliométrica’, por não atenderem ao propósito desta pesquisa. Portanto, a amostra final para análise qualitativa chegou em 31 artigos. Foram analisados os resumos dos 31 artigos, sendo selecionados 8, considerados pertinentes ao objetivo desta pesquisa, com contribuições relevantes para responder a questão de pesquisa proposta. A figura 10 apresenta a lista dos artigos selecionados, bem como alguns dados quantitativos para uma comparação com a amostra inicial. Os artigos selecionados são datados a partir de 2021. Considerando que a pandemia iniciou em 2020, é natural que os artigos relevantes sejam datados a partir deste período, quando a adoção do trabalho remoto foi intensificada no meio empresarial. Dos 8 artigos selecionados, 4 são de periódicos da área de Psicologia: *Changing Societies and Personalities* (1 artigo), *Current Psychology* (1 artigo), *Frontiers in Psychology* (2 artigos). Os demais artigos são publicados em periódicos da área de gestão. Considerando que o foco do estudo é a liderança a partir do trabalho remoto, os artigos selecionados evidenciam que estes estudos tendem a ser desenvolvidos nas áreas relacionadas à Administração. Dos 8 artigos, 7 são de natureza quantitativa e um de natureza qualitativa. Em relação ao tipo de estudo, 5 são estudos exploratórios e 3 são estudos explicativos. Para os fins desta pesquisa, há predominância de estudos exploratórios com natureza de dados quantitativa. Esses dados podem ser observados na figura 10.

Documento	Autores	Ano	Periódico	Tipo de Estudo	Natureza dos Dados	País
<i>Seeing to be seen: The manager's political economy of visibility in new ways of working</i>	Leclercq-Vandelannoitte, A	2021	<i>European Management Journal</i>	Explicativo	Qualitativo	França
<i>Perceived efficacy of virtual leadership in the crisis of the covid-19 pandemic</i>	Bizilj S.; Boštjančič E.; Sočan G.	2021	<i>Changing Societies and Personalities</i>	Explicativo	Quantitativo	Eslovênia
<i>The double-edged sword effects of differential leadership on deviant behavior</i>	Liu Y.; Zhang Z.; Zhao H.; Liu L.	2023	<i>Current Psychology</i>	Explicativo	Quantitativo	China
<i>Has COVID-19 affected the organizational culture of non-governmental organizations?</i>	Mikusová, M; Rydvalová, P; Klabusayová, N; Konecny, F	2023	<i>Economics and Management</i>	Exploratório	Quantitativo	República Tcheca
<i>Employee voice behavior and perceived control: does remote work environment matter?</i>	O'Brien, KI; Ravichandran, S; Brodke, M	2023	<i>Evidence Based HRM</i>	Exploratório	Quantitativo	EUA
<i>Empowering leadership during the COVID-19 outbreak: Implications for work satisfaction and effectiveness in organizational teams</i>	Cremers E.E.; Curşeu P.L.	2023	<i>Frontiers in Psychology</i>	Exploratório	Quantitativo	Holanda
<i>Organizational adaptation to working from home in a crisis situation (COVID-19): the interaction between leaders' openness and</i>	Buzás, B; Faragó, K	2023	<i>Frontiers in Psychology</i>	Exploratório	Quantitativo	Hungria

<i>followers' voice</i>						
<i>Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown</i>	Maurer, M; Bach, N; Oertel, S	2022	<i>German Journal of Human Resource Management</i>	Exploratório	Quantitativo	Alemanha

**Figura 10:** artigos selecionados para análise qualitativa  
Fonte: Elaboração própria.

Após a leitura completa dos 8 artigos, foi identificado que o artigo de Liu et al. (2023) não apresentava contribuições significativas para responder à questão de pesquisa proposta, sendo excluído da amostra final. A seguir, são apresentadas as contribuições de cada artigo selecionado.

Leclercq-Vandelannoitte (2021), aplicando o conceito de “political economy of visibility”, chegou à conclusão de que os líderes precisam se tornar mais visíveis para seus times, mesmo à distância, para que consigam exercer suas funções e serem reconhecidos com tal. A visão tradicional de que a visibilidade no trabalho se aplica principalmente aos funcionários foi criticada pelo autor, explicando que no trabalho remoto a visibilidade do líder também é crucial, pois ele precisa mostrar sua presença, atuação e valor para a equipe e para a organização. Esse ato vem com desafios, porém, que podem ser resolvidos com ferramentas de comunicação online, reuniões virtuais regulares e feedbacks constantes.

Comunicação também é citada como uma das principais competências para uma boa liderança à distância por Maurer et al. (2022). A partir dessa competência pode ser criado um ambiente de trabalho positivo e produtivo, com canais de comunicação eficazes, estabelecendo expectativas claras e oferecendo suporte aos membros da equipe, conforme Maurer et al. (2022). Isso também condiz com a discussão dos conceitos de "voz do funcionário" e "abertura do líder" são peças fundamentais para esse tipo de trabalho, em que Buzás e Faragó (2023) relacionam à disposição dos funcionários de compartilhar ideias e preocupações com seus líderes com a receptividade do líder a essas contribuições.

Bizilj et al. (2021) examinou como os líderes percebem suas próprias habilidades de liderança em um ambiente virtual e também como os funcionários percebem a eficácia de seus líderes, chegando no resultado que os líderes geralmente têm uma autopercepção mais alta do que seus liderados e que habilidades de tecnologia e de comunicação são importantes para o sucesso. Mikusová et al. (2023) reforça que líderes precisam garantir uma comunicação eficaz para manter a equipe informada e conectada, também traz a necessidade do líder estar atento ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Equipes auto gerenciadas são citadas por Cremers e Curseu (2023) em seu estudo como modelo frequentemente implementado em contextos de trabalho remoto, por permitir que os membros da equipe trabalhem com mais autonomia e menos dependência do líder presencial. Mas assim como nos outros textos, O'Brien et al. (2023) também traz a comunicação como essencial, principalmente através de plataformas como o Zoom. Os funcionários nesse estudo de O'Brien et al. (2023) encontraram as reuniões individuais com seus supervisores via Zoom importantes e satisfatórias, sugerindo que a liderança individual e o suporte dos supervisores são cruciais para o sucesso do trabalho remoto.

A síntese das principais contribuições dos artigos selecionados pode ser visualizada na figura 11, a seguir.

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Contribuições</b>
Leclercq-Vandelannoitte, (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito de "<i>political economy of visibility</i>".</li> <li>- Os líderes podem construir relações de confiança com seus times, exercer sua autoridade de forma efetiva e contribuir para o sucesso da equipe e da organização.</li> </ul>
Bizilj; Boštjančič; Sočan (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesquisa usou o modelo de auto eficácia da liderança para examinar como os líderes percebem suas próprias habilidades de liderança em um ambiente virtual e descobriu que os líderes geralmente têm uma autopercepção de sua eficácia na liderança mais alta do que seus funcionários</li> <li>- A experiência com liderança virtual e habilidades de tecnologia de comunicação são importantes para o sucesso, assim como melhores habilidades de comunicação.</li> </ul>
Maurer; Bach; Oertel (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O papel do líder em equipes virtuais é diferente do papel do líder em equipes presenciais.</li> <li>- Em equipes virtuais, os líderes precisam ser mais proativos e comunicativos e precisam desenvolver novas habilidades e competências (comunicação e coordenação eficaz e motivação).</li> </ul>
Cremers; Curseu (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização baseada em equipes auto gerenciadas: membros da equipe trabalham com mais autonomia e menos dependência do líder presencial.</li> <li>- O modelo contribuiu para a resiliência da organização durante a pandemia de COVID-19.</li> <li>- Importância da liderança capacitadora para a satisfação no trabalho e a eficácia da equipe, com maior impacto em equipes menores e médias.</li> </ul>
O'Brien; Ravichandran; Brodke (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação em um ambiente de trabalho remoto é muito importante, especialmente através de plataformas como Zoom.</li> <li>- Os funcionários remotos relataram as reuniões individuais com seus supervisores via Zoom importantes e satisfatórias.</li> </ul>
Mikusová; Rydvalová; Klabusayová; Konecny (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A liderança nas ONGs se moveu de um estilo focado em controle e competição para um mais colaborativo e flexível durante a pandemia.</li> <li>- Importância da comunicação na pandemia, o que também se aplica ao trabalho remoto e virtual.</li> <li>- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional durante a pandemia, um desafio comum no trabalho remoto.</li> <li>- O texto identifica diferentes estilos de liderança preferidos pelos funcionários.</li> </ul>
Buzás; Faragó (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto da pandemia de COVID-19 na cultura organizacional, especificamente o aumento do trabalho remoto (<i>Work From Home</i>).</li> <li>- Importância da adaptação dos líderes em situações de trabalho remoto.</li> <li>- São discutidos conceitos como "voz do funcionário" e "abertura do líder", que são fundamentais para o sucesso do trabalho remoto.</li> </ul>

**Figura 11:** contribuições dos artigos selecionados

Fonte: Elaboração própria.

#### 4. CONCLUSÃO

A adoção do trabalho remoto, impulsionada pela pandemia de COVID-19, levou a mudanças significativas na forma como líderes e funcionários se comunicam e colaboram. Essas mudanças exigem que os líderes desenvolvam novas habilidades e competências para serem eficazes em ambientes remotos.

Uma das principais mudanças é na comunicação. Os líderes precisam ser capazes de se comunicar de forma clara, concisa e oportuna, tanto por escrito quanto oralmente, criando confiança e relacionamento com suas equipes. Assim, precisam ser capazes de ouvir e responder às preocupações dos funcionários de forma eficaz. Isso pode ser feito por meio de reuniões regulares, *feedback* frequente e oportunidades para o engajamento social.

A liderança no trabalho remoto precisa se tornar visível ao time, mesmo sendo uma tarefa árdua no novo modelo. Diferente do presencial, os líderes precisam ser reconhecidos. Eles precisam se mostrar presentes, com suas atuações e dando valor às equipes e a organização.

Atingindo esse objetivo, eles ganham a confiança de seus liderados, tornam sua autoridade efetiva, levando a equipe e a empresa ao sucesso.

Outra mudança importante é a necessidade de uma liderança mais proativa, no estabelecimento de expectativas claras, na coordenação do trabalho da equipe e na resolução de conflitos. Os líderes também precisam estar disponíveis para os funcionários e oferecer suporte quando necessário. Importante citar, porém, que a autogestão também é essencial para maior autonomia e confiança das equipes e menor necessidade da liderança presencial. Sendo assim, abrir espaço para os liderados encontrarem os melhores caminhos para suas tarefas, sem precisar depender se deu líder a todo momento.

Por fim, os líderes precisam adotar um estilo de liderança mais capacitador. Esse estilo enfatiza a autonomia e a participação dos colaboradores, sendo particularmente importante em ambientes remotos. O gestor precisa criar um ambiente onde os funcionários se sintam empoderados e apoiados para tomar suas próprias decisões e assumir a responsabilidade por seu trabalho.

Em suma, a adoção do trabalho remoto exige que os líderes desenvolvam novas habilidades e competências para serem eficazes em ambientes remotos. Essas mudanças incluem uma maior ênfase na comunicação, na visibilidade, na liderança proativa, na construção de confiança e relacionamentos, e na adoção de um estilo de liderança mais capacitador.

Como limitações da pesquisa, é possível apontar a escassez de artigos publicados em periódicos relacionados à gestão empresarial, sendo a maioria dos artigos encontrados publicados em periódicos da área de Psicologia focados no aspecto comportamental e não na liderança em si.

Como contribuição teórica, a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) realizada, embasada em 98 artigos, permitiu o alcance do objetivo da pesquisa, caracterizando a liderança no modelo de trabalho remoto e quais suas mudanças perante esse cenário.

Dessa forma, como sugestão de pesquisa futura vale pensar em estreitar para determinado segmento de mercado ou um estudo de caso com dados quantitativos, a fim de coletar as percepções de líderes e liderados sobre a liderança remota.

## 5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BIZILJ, Sanja; BOŠTJANČIČ, Eva; SOČAN, Gregor. Perceived efficacy of virtual leadership in the crisis of the covid-19. **Changing Societies and Personalities**, v. 5, n. 3, pp. 389-404, 2021.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

BUZAS, Barnabas; FARAGO, Klara. Organizational adaptation to working from home in a crisis situation (COVID-19): the interaction between leaders' openness and followers' voice. **Frontiers In Psychology**, v. 14, 2023.

CHATTERJEE, Sheshadri; CHAUDHURI, Ranjan; VRONTIS, Demetris. Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. **Journal of Business Research**, n.139, 2022, pp.1501–1512.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Compacta, 2000.

CREMERS, Erik Eduard; CURŞEU, Petru Lucian. Empowering leadership during the

COVID-19 outbreak: Implications for work satisfaction and effectiveness in organizational teams. **Frontiers In Psychology**, v. 14, 2023.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GRASHOW, Alexander; HEIFETZ, Ronald; LINSKY, Marty. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**. Massachusetts: Harvard Business Press, 2009.

KOL, Cemre; KURT, Beliz, **The impacts of remote work on employee well-being and gender equality**. 2023. Disponível em: <<https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/117683/>>. Acesso em: 16 de nov. de 2023.

KUHNERT, Karl W.; LEWIS, Philip. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. **The Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, 648–657, 1987.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE, Aurelie. Seeing to be seen: The manager's political economy of visibility in new ways of working. **European Management Journal**, v. 39, n. 5, pp. 605-616, 2021.

LIU, Yingyan; ZHANG, Zaisheng; ZHAO, Heng; LIU, Li. The double-edged sword effects of differential leadership on deviant behavior. **Current Psychology**, v. 42, n. 32, pp. 27.888-27.900, 2023.

MATIOLI, Rafaella; VAZ, Erika. Os impactos dos novos modelos de trabalho na oferta e flexibilidade dos benefícios. **ABRH Brasil**, 2023. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/os-impactos-dos-novos-modelos-de-trabalho-na-oferta-e-flexibilidade-dos-beneficios/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2023.

MAURER, Marcel; BACH, Norbert; OERTEL, Simon. Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. **German Journal Of Human Resource Management-Zeitschrift Fur Personalforschung**, v. 36, n. 3, pp. 238-269, 2022.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, pp. 195-208, 2016.

MIKUSOVA, Marie; RYDVALOVA, Petra; KLABUSAYOVA, Nadezda; KONECNY, Frantisek. Has COVID-19 affected the organisational culture of non-governmental organisations? **E & M Ekonomie A Management**, v. 26, n. 3, pp. 70-91, 2023.

NG, Peggy M. L.; LIT, Kam Kong; CHEUNG, Cherry T. Y. Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. **Tecnhnology in Society**, v. 70, 102022, August 2022.

NOVO no papel de líder? Como desenvolver equipes colaborativas à distância (ou não). **InfoMoney**, 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/carreira/novo-no-papel-de-lider-como-desenvolver-equipes-colaborativas-a-distancia-ou-nao/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2023.

O futuro do trabalho pós COVID-19. **McKinsey & Company**, 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>>

19/pt-BR>. Acesso em: 18 de dez. de 2023.

O'BRIEN, Kelly Irene; RAVICHANDRAN, Swathi; BRODKE, Michelle. **Employee voice behavior and perceived control: does remote work environment matter?** Evidence-Based Hrm-A Global Forum for Empirical Scholarship, 2023.

PEREIRA, Jussara Jéssica; SARAIVA, Carolina Machado; REZENDE, Ana Flávia. Teorias tradicionais de liderança a partir de uma perspectiva crítica. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 29, n. 2, maio / agosto 2023, pp. 474-503.

PESQUISA Gestão de Pessoas na Crise COVID-19. **FIA**, 2020. Disponível em: <<https://atmosfera.fia.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio-Final-Pesquisa-COVID19-compacto.pdf>>. Acesso em: 22 de nov. de 2023.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Vanessa Martins; SARAIVA, Guilherme. Liderança à distância: Como os gestores podem melhorar a comunicação remota e não perder a conexão com a equipe. **GVEXECUTIVO**, v.19, n. 4, Fundação Getúlio Vargas, jul/ago 2020.

SOUZA, Cezar; Liderança na era digital. **ABRH Brasil**, 2023. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/lideranca-na-era-digital/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2023.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, pp. 207-222, 2003.