



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

LIDERANÇA E HOME OFFICE NO CONTEXTO DA COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

REGINA ADRIANA ZANOELLO ARDIGO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SUELEN PRISCILA BUFFON

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA CUNHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SOLANGE MARIA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

LIDERANÇA E *HOME OFFICE* NO CONTEXTO DA COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

1 Introdução

Em 2020, o mundo foi impactado pela pandemia da COVID-19 (OMS, 2019) em proporções nunca experienciadas anteriormente, ocasionando uma crise global (GOES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020) por conta da redução da atividade econômica no mundo todo.

Este cenário trouxe a necessidade de mudanças para as organizações, impostas por medidas de segurança, de modo a prevenir, monitorar e controlar a propagação da COVID-19. Órgãos governamentais decretaram, por meio de portarias, medidas que regulamentaram deveres às organizações frente à pandemia (BRASIL, 2020), exigindo mudanças na maneira de trabalhar.

Em tempos de mudanças organizacionais significativas, os líderes são chamados a agir proativamente frente aos desafios impostos por essas mudanças. Segundo Brillo (2021), em situações de mudanças complexas, é necessário um processo de transição da situação atual, de familiaridade, para uma nova situação que é desconhecida. As mudanças geradas pelo ambiente externo exigem que as organizações se adaptem para poderem dar continuidade aos negócios (NEWSTROM, 2011).

Em razão da necessidade de distanciamento, uma nova realidade de trabalho foi experienciada por muitos líderes e liderados, o trabalho em *home office*, isto é, aquele realizado em casa. Segundo Filardi, Castro e Zanini (2020), o confinamento imposto exigiu do empresariado uma mudança abrupta para um novo modelo de trabalho, não sendo possível uma adaptação progressiva a esse novo contexto e tampouco períodos experimentais. “Com o surgimento da COVID-19, funcionários da China ao Catar, da Índia à Austrália, do Brasil à Nigéria, encaixotaram o escritório e montaram novos espaços em casa” (NEELEY, 2021 p. 13). Ou seja, muitas organizações optaram por sair de uma configuração de trabalho presencial para migrar rapidamente, sem uma estrutura clara e sem planejamento, para o *home office*, no intuito de adequarem-se às novas condições de operação e manterem a continuidade dos negócios. A pandemia da COVID-19 “transformou a população ativa do mundo numa força de trabalho remota, aparentemente da noite para o dia.” (NEELEY, 2021, p. 13)

Para Taschetto e Froehlich (2019), *home office* caracteriza-se pelo formato de trabalho flexível, resultado dos avanços tecnológicos que se convertem em um novo formato de realizar o trabalho, para as empresas e para os trabalhadores. Conforme Appelgren (2021), para liderar em *home office* a exigência foi de uma liderança que atuasse por meio de ambiente virtual, o que, durante a pandemia da COVID-19, indicou a necessidade de rever e adaptar o comportamento dos líderes para este contexto.

Kirchner, Ipsen e Hansen (2021), em seu estudo com gerentes dinamarqueses e seus funcionários, no início da pandemia, afirmam que as principais atividades de liderança, como o contato pessoal direto e informal sobre atividades do trabalho, tornaram-se quase impraticáveis. Os autores descrevem que os líderes precisaram mudar seus hábitos tradicionais de liderança para estarem em sincronia com as mudanças na tarefa e no trabalho ocorridas devido à liderança feita a distância.

Esse contexto, onde os líderes estiveram frente a um novo cenário com a necessidade de viabilizar mudanças em sua forma de gerir equipes, é o que torna este trabalho relevante. Por meio de uma revisão integrativa, esta pesquisa tenciona responder às seguintes questões: Quais foram as oportunidades e desafios que os líderes encontraram frente à liderança de funcionários em *home office* diante do contexto da COVID-19? O que ainda precisa ser feito para que os

líderes possam gerir as equipes nesta modalidade? Este estudo visa a trazer contribuições tanto para as empresas quanto para os líderes que tenham interesse em aprofundar os conhecimentos acerca do tema. Como também, abrir portas para mais estudos acadêmicos neste contexto, considerando-se a tendência cada vez maior de liderar equipes em *home office*. Esta revisão integrativa tem como objetivo identificar quais oportunidades e desafios foram encontrados pelos líderes frente ao *home office* durante a pandemia da COVID-19.

2 Fundamentação teórica

2.1 Teletrabalho ou *home office*

No Brasil, o teletrabalho é "implantado e regulamentado legalmente pela reforma trabalhista no ano de 2017" (FERREIRA, 2021, p. 104). Ainda de acordo com a autora "uma das principais características do teletrabalho é que o trabalhador não está sujeito ao controle de sua jornada de trabalho, não recebendo, por tal motivo, adicional de hora extra". Este formato de trabalho deve estar especificado no contrato, onde são previstas variáveis que incidirão sobre o empregador e o empregado frente a essa modalidade.

Ferreira (2021) refere que o *home office* é um regime laboral classificado como uma categoria de trabalho remoto, regulamentado pelas mesmas leis brasileiras que regem o trabalho presencial. Isso significa que o empregador e o empregado possuem direitos e deveres previstos em lei como se o funcionário estivesse na sede da empresa, porém estará em sua residência. Também é dever do empregador fornecer os materiais para que o empregado possa realizar o trabalho de sua casa ou de "outro lugar em que se encontre de forma remota" (FERREIRA 2021, p. 106).

Muitas organizações já adotavam o teletrabalho antes da pandemia, no intuito de ter um modelo de trabalho flexível. Em 2018, dados fornecidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) informaram que no Brasil havia 3,8 milhões de pessoas trabalhando nesta modalidade. Já em 2020, um estudo realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) estimou que no Brasil havia um potencial de teletrabalho de cerca de 20,8 milhões de pessoas em consequência do contexto em que o país se encontrava.

O distanciamento social em decorrência do COVID -19 foi uma realidade experienciada por todos e trouxe consigo, para muitos trabalhadores, a mudança nas rotinas e estrutura de trabalho, ou seja, a necessidade de adotar a modalidade *home office* (CNI, 2020). Cabe salientar que, apesar de os termos teletrabalho e *home office* poderem ser utilizados como sinônimos, eles apresentam as diferenças significativas explicadas acima.

Dentre as duas modalidades, em decorrência da necessidade de continuidade dos trabalhos, muitas empresas optaram, diante da COVID-19, pelo formato de trabalho em *home office*. Tal opção foi impulsionada pela necessidade de uma rápida mudança e adaptação das organizações. Essa exigência de mudança em seu formato de trabalho atingiu diretamente os líderes, responsáveis por gerenciar e manter as equipes ativas. Segundo FIGUEREDO *et al.* (2021, p. 1.432)

A dimensão deste cenário conduziu os gestores a assumir medidas, de uma forma muito célere, em questões de reorganização dos seus recursos humanos, sem tempo para planificar e sem a devida formação e reflexão estratégica necessária, que habitualmente acompanha uma mudança desta natureza.

Em algumas organizações a prática do *home office* não era aplicada, em outras estava restrita a alguns setores, entretanto, no contexto pandêmico, a estrutura de trabalho de *home office* foi a melhor e talvez a única solução para a continuidade dos trabalhos (FIGUEREDO *et al.*, 2021). Desta mudança pode-se destacar que os líderes, responsáveis por manter a

motivação, produtividade e resultados das equipes, enfrentaram desafios, mas também oportunidades, sendo essas as questões centrais deste trabalho.

2.2 Liderança e liderança a distância

A liderança como estudo vem despertando interesse de pesquisadores ao longo dos anos. Estudos acadêmicos mostram uma amplitude de abordagens teóricas diferentes sobre o assunto no intuito de esclarecer as complexidades que norteiam este processo (NORTHOUSE, 2004). Isso se deve ao fato de o líder desempenhar um papel importante frente à organização e suas equipes. Segundo Northouse (2004), a capacidade de liderar traz ativos importantes para as organizações, entre eles a melhoria de resultados.

Pode-se considerar o papel do líder como complexo, pois inclui algumas ações como definir metas, motivar equipes, supervisionar atividades, evitar restrições internas e externas, entregar resultados, “[...] colocar todos no mesmo ritmo, estabelecer e manter relacionamentos [...] garantir a coesão da equipe e mobilizá-la sempre que necessário” (NEELEY, 2021, p. 182).

Liderar uma equipe a distância difere de liderar uma equipe presencial. Diferentemente da liderança tradicional, que para NORTHOUSE (2004, p. 4) é “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingirem um objetivo comum”, para Avolio, Kahai e Dodge (2001, p. 617), liderança a distância (*e-leadership*) é “o processo de influência social mediada pela AIT (*Advanced Information Technology*) para produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho com indivíduos, grupos e/ou organizações”. Já para Frei e Morriss (2020, p. 4), liderar a distância é “capacitar outras pessoas como resultado de sua presença, e garantir que o impacto continue em sua ausência”.

Considerando o contexto deste trabalho, a pandemia da COVID-19, a diferença está na variável de local de trabalho, privação de contato físico e formas de comunicação eletrônica. Contudo, a liderança dita como tradicional deve ser adaptada para atender ao contexto da liderança a distância, e não descartada (AVOLIO; KAHAI, 2003). O processo de influência está presente nos conceitos de ambos os tipos de liderança. Kahai, Sosik e Avolio (2013) indicam ser preciso ir além da liderança tradicional para compreender o papel dos líderes e da liderança para o gerenciamento do trabalho.

O trabalho dos líderes com as equipes que estão em ambientes a distância “cria um novo formato organizacional com diferentes maneiras de definir tarefas, problemas de integração mais complexos e diferentes responsabilidades de gerenciamento” (MAHLER, 2012, p. 10). Em termos de comportamentos identificados por autores que estudam a liderança realizada a distância, algumas características se destacam.

A **habilidade de comunicação** para a liderança a distância é característica essencial corroborada por vários autores (LUI *et al.*, 2020; GURR, 2004; DARICS, 2017; NAYANI *et al.*, 2018; COWAN, 2014; ROMAN *et al.*, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019). E para que esta comunicação seja eficaz, é importante saber manipular as plataformas de comunicação virtual (LIU *et al.*, 2020; GURR, 2004) e selecionar as ferramentas certas para cada público, ou seja, escolher o meio de comunicação para ambientes virtuais mais adequados a cada situação (COWAN, 2014; ROMAN *et al.*, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; NAYANI *et al.*, 2018). Outros aspectos da comunicação para este contexto são prover comunicações face a face (VAN WART *et al.*, 2019; ROMAN *et al.*, 2019); usar linguagem motivacional; fornecer *feedbacks* de reconhecimento (COWEN, 2014; VAN WART *et al.*, 2019; MALHOTRA; MAJCHRZAK; ROSEN, 2007); e comunicar com clareza, no tempo certo e adequadamente, utilizando os canais tecnológicos (ROMAN *et al.*, 2019; COWAN, 2014; VAN WART *et al.*, 2019).

Outra característica essencial é **saber trabalhar com as tecnologias**, usá-las a seu favor, de forma que diminuam as barreiras do distanciamento, como também acompanhar inovações nessa área (LIU *et al.*, 2020; VAN WART *et al.*, 2019; ROMAN *et al.*, 2019). A

exigência não é de ter o conhecimento de um especialista, mas saber se beneficiar da tecnologia em prol do liderar.

Como característica tem-se, ainda, **atender às necessidades socioemocionais por meio de interações** (COWAN, 2014; ROMAN *et al.*, 2019; CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019), ou seja, estabelecer um clima social virtual que favoreça a comunicação e colaboração da equipe diminuindo distâncias físicas e psicológicas entre os membros e entre líder e liderados (GURR, 2004; ROMAN *et al.*, 2019).

Construir confiança, estabelecendo presença virtual com cada um, é característica necessária a este líder (AVOLLIO *et al.*, 2014; COWAN, 2014; DARICS, 2017; NAYANI *et al.*, 2018; ROMAN *et al.*, 2019; VAN WART *et al.*, 2019). Sendo líder a distância, é importante estar atento e **aberto à necessidade de mudanças**, assim como provê-las e monitorá-las fornecendo suporte à equipe e à organização (ROMAN *et al.*, 2019; SCHWARZMULLER *et al.*, 2018, CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

Realizar a gestão é uma característica importante que, segundo Contreras (2020), está relacionada à efetivação dos controles e procedimentos administrativos, característica atribuída a práticas tradicionais de liderança e que são muito importantes e desafiadoras para o trabalho em *home office*.

Segundo especialistas, fazer a gestão (controles e procedimentos administrativos) da equipe é mais fácil do que liderar (usar de influência) quando a equipe está a distância. Liderar e realizar a gestão precisam estar integrados (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020; NAYANI *et al.*, 2018). No contexto da pandemia da COVID-19, considerando-se a modalidade *home office*, liderar através de tecnologias computacionais trouxe dificuldades como também desafios e oportunidades, tornando necessário que as características supracitadas sejam estudadas empiricamente também para um contexto de isolamento social (como na COVID-19), no intuito de se ter teorias norteadoras para estas situações. Na próxima seção são analisados os procedimentos metodológicos.

3 Procedimentos metodológicos

Para elaborar este estudo, foi adotado o procedimento de revisão integrativa, que consiste na elaboração de um apanhado de pautas distintas, em tópicos, qualificando a criação de uma vasta compreensão a respeito do conhecimento específico, com base em Botelho, Cunha e Macedo (2011). Esses autores lembram ainda que a revisão integrativa é a primeira iniciativa para a edificação do conhecimento científico, pois é por meio de tal procedimento que teorias novas aparecem, assim como são conhecidas as oportunidades e lacunas para a constituição de pesquisas a respeito de determinado assunto.

“A revisão integrativa é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado” (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010, p. 103). Ainda sob esta percepção, a revisão integrativa de literatura é vista como um dos métodos de pesquisa empregados na prática baseada em evidências, a qual possibilita a integração dos indicadores (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A coleta de dados foi realizada em bases eletrônicas de dados. Quando são selecionadas bases eletrônicas de dados, há necessidade de se ponderar quais são os periódicos indexados, bem como quais publicações são listadas e qual a possibilidade de acesso a tais arquivos (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2008). Foram selecionadas três bases de dados para esta pesquisa: *Scopus*, *Web Of Science* e *Springer*.

Após a definição dos aspectos basilares do método de elucidação do estudo, foram definidas as palavras: “*leadership*”; “*telecommuting*”; “*teleworking*”; “*home office*”, as quais foram tratadas juntamente com operadores booleanos. A *string* de pesquisa usada foi: (TITLE-ABS-KEY (*leadership*) AND TITLE-ABS-KEY (*telecommuting*) OR TITLE-ABS-KEY

(*teleworking*) OR TITLE-ABS-KEY ("home office"). Essa combinação de palavras foi utilizada em cada base de pesquisa, a fim de proporcionar uma busca mais robusta.

Os arquivos ainda passaram por filtro de ano. Foi elaborado um recorte temporal, com os arquivos dos anos de 2019, 2020 e 2021, considerando-se o período pandêmico, sendo excluídos os artigos que não pertenciam à área de ciências sociais, negócios e psicologia, além de serem selecionados apenas artigos de acesso aberto. Por fim, o último critério de exclusão foi o tipo de produção acadêmica ou trabalho, pelo qual optou-se por permanecer apenas arquivos do tipo artigo. No Quadro 1 é explanada a quantidade de documentos retornados em cada base após tal refinamento.

Quadro 1 - Quantificação dos artigos retornados

BASE DE DADOS	ARTIGOS RETORNADOS
WEB OF SCIENCE	89
SPRINGER	36
SCOPUS	26
Total	151

Fonte: Elaborado Pelas Autoras, (2021)

Nessa busca, retornaram 151 artigos emergidos da *string* e dos filtros de pesquisa impostos, e em seguida partiu-se para a fase de análise. Primeiramente, foi feita a leitura dos títulos, resumo e palavras-chave de cada artigo, e de imediato, aqueles que não estavam alinhados com o tema proposto foram descartados. Logo após tal leitura restaram 23 artigos, os quais foram lidos na íntegra, restando 12 artigos alinhados com o tema proposto.

Posto isto, de modo a atingir o objetivo inicial deste estudo, escolheram-se as etapas sugeridas por Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 129): “[...] o processo de revisão integrativa segue uma sucessão de etapas bem definidas [...]”. Tais etapas são seis: a) Perceber, identificar e estabelecer a temática e a pergunta de pesquisa; b) Determinar critérios de inclusão e exclusão; c) Selecionar os estudos; d) Classificar os arquivos selecionados; e) Interpretar e analisar os dados; e) Exposição da revisão.

Após a finalização das etapas, descritas acima, os artigos restantes foram tratados e nesta seção serão expostos os resultados do estudo em perspectivas distintas, como: o número de indexações, bem como os estágios das publicações por ano, os principais autores do tema, as fontes pelas quais as publicações têm sido veiculadas com maior eminência e, por fim, as palavras-chave. Adicionalmente, verificou-se também a quantidade de citações de cada publicação no *Google scholar*. Para tal, os 12 artigos seguiram para análises mais aprofundadas, as quais serão apresentadas a seguir.

4 Apresentação e análise dos resultados

Findadas as etapas de refinamento, chegou-se à fase de análise dos artigos resultantes. Da seleção de 12 artigos que compõem o portfólio final, três artigos são advindos da base de dados *Web of Science* e os outros nove vêm da base de dados *Scopus*.

4.1 Análise do portfólio

Prosseguindo com as análises, verificaram-se também os periódicos com mais artigos presentes na amostra. As revistas com maior eminência estão expostas na Quadro 2

Quadro 2 - Periódicos mais relevantes na amostra

ARTIGOS	PERIÓDICOS MAIS RELEVANTES NA AMOSTRA
2	LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL
2	FRONTIERS IN PSYCHOLOGY

ARTIGOS	PERIÓDICOS MAIS RELEVANTES NA AMOSTRA
1	KYBERNETES
1	BUSINESS HORIZONS
1	ESTUDIOS GERENCIALES
1	HUMAN FACTORS
1	INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY
1	NAVUS
1	QUALITATIVE RESEARCH PAPER
1	SOCIAL SCIENCES

Fonte: Elaborado Pelas Autoras, (2021)

Os dois periódicos que mais se destacaram na amostra, com dois artigos indexados em cada, foram LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL e FRONTIERS IN PSYCHOLOGY. Além destes que possuem destaque, outros nove periódicos apresentaram um artigo indexado cada. Para proporcionar maior robustez à análise, optou-se por verificar também as principais palavras-chaves que constam nos artigos do portfólio bibliográfico, as quais estão explanadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Palavras-chave

ARTIGOS	PALAVRAS-CHAVE
7	COVID-19
4	TELEWORKING
3	PANDEMIC
3	TELEWORK
3	VIRTUAL TEAMS
2	CLOUD COMPUTING
2	COVID-22
2	CRISIS
2	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
2	INFORMATION TECHNOLOGY
2	JOB BURNOUT
2	LEADERSHIP

Fonte: Elaborado Pelas Autoras, (2021)

No Quadro 3 são apresentadas as palavras-chaves que são citadas mais de uma vez, na classe de palavras-chaves do portfólio. As que mais se destacaram foram Covid-19, com sete aparições, seguida de *Teleworking*, que é apresentada em quatro artigos, e das palavras *telework* e *virtual teams*, que constam em três artigos cada. Verificou-se também a quantidade de citações referentes a cada um dos doze artigos do portfólio. Para tanto, esta verificação ocorreu por meio do Google Scholar, como é explanado no Quadro 4.

Quadro 4 - Portfólio bibliográfico e número de citações

Artigo	Autores	Título	Número de Citações
1	(RUDOLPH <i>et al.</i> , 2021)	Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology	303
2	(CONTRERAS; <i>et al.</i> , 2020)	Comparison of soluble guanylate cyclase stimulators and activators in models of cardiovascular disease associated with oxidative stress	158

Artigo	Autores	Título	Número de Citações
3	(TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021)	Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis	104
4	(DOLCE <i>et al.</i> , 2020)	Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework	37
5	(GARRO-ABARCA <i>et al.</i> , 2021)	Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance	27
6	(VAHDAT, 2021)	The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era	27
7	(SCHALL; CHEN, 2021)	Evidence-based strategies for improving occupational safety and health among teleworkers during and after the coronavirus pandemic	16
8	(LAMPRINOU; <i>et al.</i> , 2021)	The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19	5
9	(LEITE; <i>et al.</i> , 2020)	Implicações do trabalho remoto em uma empresa de base tecnológica	4
10	(VILLAVICENCIO-AYUB <i>et al.</i> , 2021)	Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México	2
11	(MAYER; <i>et al.</i> , 2020)	Empirical Classification of Advanced Information Technology Towards Their Support of Leadership Behaviors in Virtual Project Management Settings	1
12	(RAMAKUMAR; RG, 2021)	Employee Engagement during Organizational Crisis–with special reference to the COVID Scenario	1

Fonte: Elaborado Pelas Autoras, (2022)

No Quadro 4 foram expostos todos os artigos do portfólio, com suas respectivas citações aferidas de acordo com o Google Scholar, no mês de julho de 2022. Posto isto, o destaque fica por conta do artigo de autoria de Rudolph *et al.* (2021), com 303 citações, seguido pelos artigos desenvolvidos por Contreras, Baykal e Abid. (2020), com 158, e por Toniolo-Barrios; Pitt, (2021), com 104 citações. Os três artigos tiveram expressivo destaque quanto a citações, de acordo com o Google Scholar.

Por fim, cabe ressaltar ainda que foi realizada também análise para verificação de ocorrência de autoria e coautoria dos artigos, e foi constatado que não houve autores com ocorrência em mais de um artigo. Sendo assim, os artigos do portfólio contam todos com autores e coautores distintos.

Considerando-se os principais resultados acerca do tema desafios e oportunidades dos líderes em *home office* no contexto da COVID-19, resultantes da análise da seleção dos trabalhos acadêmicos, estes encontram-se representados nos Quadros 5 (desafios) e 6 (oportunidades), classificados por categorias referentes ao tema. Na próxima seção serão apresentadas as análises de tais achados.

4.2 Análise e discussão dos resultados

Com a revisão integrativa foi possível identificar as principais oportunidades e os desafios da liderança, nesse contexto, os quais encontram-se apresentados no Quadro 5 (desafios para liderar em *home office*) e no Quadro 6 (oportunidades para liderar em *home office*).

Quadro 5 - Categorias de temas dos artigos sobre desafios para liderar em *home office*

CATEGORIAS	CONTEXTO	AUTORES
1.Mantenimento da produtividade	Entender e atuar frente a variáveis que podem afetar a produtividade como conflitos e esgotamento. Cobrança por resultados.	DOLCE <i>et al.</i> , 2020; LEITE; SILVEIRA; LEMOS, 2020; TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021; VILLAVICENCIO-AYUB <i>et al.</i> , 2021.
2.Gerenciamento de tarefas	Limitar e adequar tarefas. Excessos de horários de trabalho. Liberdade de organização e realização de tarefas (auto-gestão). Descentralização.	DOLCE <i>et al.</i> , 2020; SCHALL; SCHEN, 2021; VILLAVICENCIO-AYUB <i>et al.</i> , 2021.
3.Domínio dos mecanismos tecnológicos	Desenvolver competência para o uso de tecnologias que favorecem o liderar. Saber utilizar recursos tecnológicos. Segurança de dados.	CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020; LEITE; SILVEIRA; LEMOS, 2020; MAYER <i>et al.</i> , 2020; TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021; VAHDAT, 2021.
4.Comunicação em contextos virtuais	Comunicação clara. Quando e qual canal utilizar (síncrono e assíncrono). Possibilitar encontros face a face virtual.	CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020; MAYER <i>et al.</i> , 2020; SCHALL; CHEN, 2021; RUDOLPH <i>et al.</i> , 2021.
5.Comportamentos orientados às mudanças	Implementar mudanças necessárias. Diminuir o medo das mudanças.	LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020; MAYER <i>et al.</i> , 2020; VAHDAT, 2021; RAMAKUMAR; RG, 2021.
6.Cuidar dos aspectos de saúde mental	Prestar apoio psicológico e socioemocional. Estar atento e dar suporte a esgotamento e desequilíbrio emocional.	LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020; LEITE; SILVEIRA; LEMOS, 2020; SCHALL; SCHEN, 2021; RUDOLF <i>et al.</i> , 2021; TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021.
7.Manter engajamento e senso de pertencimento do funcionário	Afastamento da cultura organizacional e do senso de pertencimento. Engajamento.	LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2021; RAMAKUMAR; RG, 2021; RUDOLPH <i>et al.</i> , 2021.

Fonte: Elaborado Pelas Autoras (2021)

Baseado no quadro acima, o **mantenimento da produtividade** (categoria 1) dos funcionários em ambiente de *home office* desafia os líderes. Segundo Villavicencio-Ayub *et al.* (2021), a produtividade em *home office* pode ser afetada por questões de conflitos ocorridos na família, por condições de *habitat*, pela situação financeira e pela falta de acompanhamento. O líder precisa entender e ajudar quando da ocorrência destes casos. Segundo Dolce *et al.* (2020), em relação à cobrança por resultados, é parte do papel da liderança fazer ajustes para poder estimular a produtividade. Para eles, o controle do desempenho/produtividade deve ocorrer por meio das entregas e resultados dos funcionários, e não pelas horas trabalhadas. Para Toniolo-Barrios e Pitt (2021) e Leite, Silveira e Lemos (2020), os líderes fornecerem assistência aos funcionários nas questões de esgotamento, numa ação que auxilia no manutenção da produtividade e demonstra a preocupação que o líder tem em relação à saúde e bem-estar dos funcionários. A pesquisadora Neeley (2021) considera que definir tarefas, supervisionar atividades e resultados de funcionários em *home office* é tarefa complexa para os líderes.

Para Dolce *et al.* (2020) e Schall e Schen (2021), o desafio está no **gerenciamento de tarefas** (categoria 2), em limitá-las e adequá-las, bem como adaptar a agenda dos funcionários considerando tempo, verso quantidade e complexidade das tarefas. Os autores também chamam a atenção para o conflito existente referente aos excessos nos horários de trabalho. Dolce *et al.* (2020), Schall e Schen (2021) e Villavicencio-Ayub *et al.* (2021) apontam para a necessidade

de o líder fornecer aos funcionários autonomia, uma certa liberdade para organização e realização das tarefas diárias e projetos de responsabilidade do funcionário (autogestão). O que se configura um grande desafio, pois requer, por parte do líder, uma atitude de descentralização (DOLCE *et al.*, 2020). Estes apontamentos corroboram com Mahler (2012), quando referenda que liderar a distância requer uma forma diferente de estipular tarefas e responsabilidades; e com Avolio e Kahai (2003), quando indica que adequações se fazem necessárias da liderança tradicional para a liderança a distância, considerando que é uma forma de liderar mediada pela AIT (*Advanced Information Technology*), a qual tem como objetivo estimular atitudes e desempenho.

O trabalho em *home office* trouxe um aumento na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) (LEITE; SILVEIRA, LEMOS, 2020). **Dominar os mecanismos tecnológicos** (categoria 3) e usá-los a favor de liderar equipes de forma eficaz se configura como um desafio para os líderes, afirmam Contreras, Baykal e Abid (2020); Mayer *et al.* (2020) e Vahdat (2021). Desenvolver competência para o uso da tecnologia requer buscar se atualizar e inovar (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020; TONIOLO- BARRIOS; PITT, 2021), assim como possibilitar a segurança de dados (LEITE; SILVEIRA, LEMOS, 2020). Este aspecto vem ao encontro dos autores que consideram como característica essencial do líder (LIU *et al.*, 2020; VAN WART *et al.*, 2019; ROMAN *et al.*, 2019) o saber lidar com a tecnologia e utilizá-la a seu favor na gestão da equipe, de forma a viabilizar a aproximação e quebrar as barreiras que possam ocorrer por conta do distanciamento dessa equipe.

Mayer *et al.* (2020) e Rudolph *et al.* (2021) indicam que os líderes têm dificuldades com os aspectos de **comunicação em contextos virtuais** (categoria 4), o que se configura um desafio. Mayer *et al.* (2020) reforçam a necessidade de melhoria neste quesito. Também é indicado por eles que o líder necessita saber quando e qual canal utilizar (síncrono e assíncrono). O líder ter uma comunicação clara, e evitar que ocorram distorções é imprescindível no ambiente *home office* (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020). Também é um desafio integrar e fortalecer a equipe promovendo encontros virtuais face a face (SCHALL; CHEN, 2021). Esse desafio vem ao encontro de estudos anteriores à medida que indicam a importância de o líder desenvolver habilidade de comunicação virtual, o que inclui saber selecionar ferramentas e manipular as plataformas, utilizar canais tecnológicos adequados, administrar tempo e linguagem da comunicação sendo claro e eficaz (LUI *et al.*, 2020; GURR, 2004; DARICS, 2017; NAYANI *et al.*, 2018; COWAN, 2014; ROMAN *et al.*, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

Os **comportamentos orientados às mudanças** (categoria 5) indicam um desafio à medida que novas ideias devem ser fomentadas e compartilhadas em equipe (MAYER *et al.*, 2020; VAHDAT, 2021). Por conta destas mudanças, manter plataformas de Gestão do Conhecimento atualizadas deve ser uma preocupação das lideranças (MAYER *et al.*, 2020). Ramakumar e RG (2021) apontam para o desafio de gerir a mudança para o trabalho em *home office* no intuito de atenuar os medos e problemas dos funcionários, pois (LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020) podem ser despertados sentimentos crescentes de incerteza e isolamento profissional e pessoal. Este aspecto está respaldado na característica do líder de prover e monitorar as mudanças (ROMAN *et al.*, 2019; SCHWARZMULLER *et al.*, 2018; CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

Schall e Schen (2021) e Lamprinou, Tasoulis e Kravariti (2020) chamam a atenção para a importância das lideranças em **cuidar dos aspectos de saúde mental** (categoria 6) do funcionário que se encontra em *home office*. Rudolf *et al.* (2021) afirmam a necessidade de o líder ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal da equipe (TONIOLO- BARRIOS; PITT, 2021) e se atentar para os sinais de esgotamento demonstrado pelos funcionários. Leite, Silveira e Lemos (2020) destacam a necessidade de trabalhar o controle de ansiedade do líder e do liderado. Os autores da literatura caracterizam esse aspecto como

atendimento às necessidades socioemocionais, e segundo eles, os líderes têm o papel de dar suporte e compreender as questões profissionais, pessoais e psicológicas oriundas das mais diversas variáveis (sociais, familiares, estruturais, financeiras etc.) proporcionando um clima social virtual e estabelecendo interação e colaboração na equipe (CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019; COWAN, 2014; GURR, 2004; ROMAN *et al.*, 2019).

Manter engajamento e senso de pertencimento (categoria 7) dos funcionários que estão em *home office* é considerado importante e desafiador para os líderes, apontam Ramakumar; RG (2021); Rudolph *et al.* (2021) e Lamprinou, Tasoulis e Kravariti (2021). Segundo tais autores, é importante conseguir criar um ambiente virtual que possa envolver os funcionários e fazê-los se sentirem parte envolvida e pertencente a uma cultura organizacional e aos resultados. O isolamento pode causar afastamento do senso de pertencimento do funcionário. Lamprinou, Tasoulis e Kravariti (2021) afirmam ainda que pode ocorrer desconexão com o trabalho quando o funcionário perde a identificação com a empresa.

Assim como a pandemia da COVID-19 acelerou a implantação de práticas de trabalho em *home office*, também trouxe, na mesma proporção, desafios para os líderes conseguirem gerir suas equipes. Contudo, além dos desafios encontrados, foram proporcionadas oportunidades nesta esfera que buscam ajudar os líderes a serem eficazes para esta modalidade de trabalho (Quadro 6).

Quadro 6 - Categorias de temas dos artigos sobre oportunidades frente ao *home office*

CATEGORIAS	CONTEXTO	AUTORES
1. Desenvolvimento dos líderes para <i>home office</i>	Treinamento de líderes.	SCHALL; CHEN, 2021; DOLCE <i>et al.</i> , 2020; RAMAKUMAR; RG, 2021; RUDOLPH <i>et al.</i> , 2021; LEITE, SILVEIRA; LEMOS, 2020; LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020.
2. Tecnologias da comunicação e informação para liderar	Aprendizagem e treinamento em tecnologias da comunicação e informação.	MAYER <i>et al.</i> , 2020; RUDOLPH <i>et al.</i> , 2021.
3. Pesquisas acadêmicas	Liderança na crise. Liderança com apoio de tecnologia. Liderança no contexto de <i>home office</i> .	DOLCE <i>et al.</i> , 2020; MAYER <i>et al.</i> , 2020; RUDOLPH <i>et al.</i> , 2021; VILLAVICENCIO-AYUB <i>et al.</i> , 2021.
4. Reconhecimento	Criar programas de reconhecimento para colaboradores.	RAMAKUMAR; RG, 2021.
5. Gerenciar a saúde mental dos funcionários	Apoio psicológico aos funcionários. Melhoria para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020; LEITE; SILVEIRA, LEMOS, 2020; VAHDAT, 2021; VILLAVICENCIO-AYUB <i>et al.</i> , 2021; TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021.

Fonte: Elaborado Pelas Autoras, (2021)

Das oportunidades apontadas pelos autores, a maior incidência está relacionada ao **desenvolvimento dos líderes para *home office*** (categoria 1). Os autores enfatizam que, para a melhoria dos aspectos vistos como desafios, é necessário que as lideranças sejam treinadas para as variáveis existentes para liderar no contexto de *home office* (SCHALL; CHEN, 2021; DOLCE *et al.*, 2020; RAMAKUMAR; RG, 2021; RUDOLPH *et al.*, 2021; LEITE, SILVEIRA; LEMOS, 2020; LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020). Isso inclui desde programas de desenvolvimento de líderes (LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020), treinamentos de teorias de lideranças (RUDOLPH *et al.*, 2021) e liderança para *home office* (LAMPRINO; TASOULIS; KRAVARITI, 2020) até treinamentos de qualidade de vida e saúde do trabalhador (SCHALL; CHEN, 2021).

O desenvolvimento do líder em tecnologias da informação é visto por Mayer *et al.* (2020) e Rudolph *et al.* (2021) como importante oportunidade no que diz respeito à necessidade dos líderes em aprender a utilizar as **tecnologias da comunicação e informação (TCIs) para liderar (categoria 2)**, pois é um suporte importante para auxiliar no comportamento de lideranças para equipes que se encontram em ambientes dispersos, o qual pode, segundo os autores, favorecer a construção da confiança junto à equipe. Rudolf *et al.* (2021) alertam para a oportunidade de os líderes serem treinados para o uso de TICs com o objetivo de liderarem equipes que estejam a distância. O outro aspecto em destaque, como oportunidade ainda referente a tecnologias da informação, é indicado por Mayer *et al.* (2020), acerca de desenvolver comportamentos de comunicação virtual utilizando o suporte de tecnologias avançadas de comunicação para auxiliar em comportamentos de liderança. Os especialistas colocam a habilidade de comunicação como característica essencial do líder, e em regime de *home office* ela passa a ser suportada por plataformas e ferramentas virtuais (LIU *et al.*, 2020; GURR, 2004; DARICS, 2017; NAYANI *et al.*, 2018; COWAN, 2014; ROMAN *et al.*, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019), o que pode impactar na qualidade desta comunicação com os funcionários. As **pesquisas acadêmicas (categoria 3)** são outro apontamento dos autores acerca de oportunidades que estão relacionadas à realização de estudos específicos sobre liderança em *home office*. Diante dos achados nos trabalhos fica evidente a necessidade de pesquisas que investiguem não só teoricamente, mas empiricamente, as mudanças e novas posturas de adequação para líderes no contexto de *home office* (DOLCE *et al.*, 2020; MAYER *et al.*, 2020; RUDOLPH *et al.*, 2021; VILLAVICENCIO-AYUB *et al.*, 2021), aspecto este corroborado por Avolio e Kahai (2003), quando argumentam que a liderança tradicional se difere da liderança que precisa ser feita a distância. Não descartam a liderança tradicional, mas ir além e usar recursos para adaptá-la (KAHAI; SOSIK; AVOLIO, 2013).

Ainda em termos de pesquisas sobre a liderança e o *home office*, Rudolph *et al.* (2021) mencionam a oportunidade de aprofundar estudos sobre liderança na crise, considerando o contexto da pandemia da COVID-19, avaliada por especialistas como uma crise de grandes proporções para as organizações.

A oportunidade vista por Ramakumar e RG (2021) encontra-se frente à questão de **criar programas de reconhecimento para colaboradores (categoria 4)**. Os autores entendem que em períodos considerados críticos, como o da COVID-19, é importante o líder prover um sistema de reconhecimento para favorecer o moral e a confiança dos funcionários.

Gerenciar a saúde mental dos funcionários (categoria 5) é outro aspecto descrito como oportunidade (LAMPRINOU; TASOULIS; KRAVARITI, 2020; LEITE, SILVEIRA; LEMOS, 2020; VAHDAT, 2021; VILLAVICENCIO-AYUB *et al.*, 2021). Neste sentido, os autores supracitados apontam para a responsabilidade dos líderes nas tratativas relacionadas às questões do bem-estar psicológico dos funcionários (LEITE; SILVEIRA; LEMOS, 2020; VAHDAT, 2021), prestar apoio para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o equilíbrio mental dos funcionários em condições de confinamento (VILLAVICENCIO-AYUB *et al.*, 2021), como também as questões emocionais que surgem em decorrência de um conjunto de consequências do *home office*. Com a pretensão de desenvolver um líder que presta apoio a estas questões que impactam diretamente no bem-estar e produtividade do funcionário, Toniolo-Barrios e Pitt (2021), a título de oportunidade, indicam utilizar novas técnicas como o *Mindfulness*, ferramenta alternativa para proporcionar saúde mental aos trabalhadores de *home office*. Cuidar da saúde mental é um aspecto indicado na literatura como atendimento às necessidades socioemocionais, característica importante do líder com relação às equipes que se encontram a distância (COWAN, 2014; ROMAN *et al.*, 2019; CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

5 Considerações finais

Uma das grandes mudanças complexas ocorridas nas organizações nos últimos dois anos foi a rápida necessidade de viabilizar uma nova estrutura de trabalho, o *home office*, determinada pela imposição de distanciamento social para minimizar a propagação da COVID-19.

A pandemia da COVID-19 foi um acelerador para as organizações que aplicavam parcialmente ou não aplicavam o *home office* como formato de trabalho. Considerando-se este contexto, o objetivo deste artigo foi identificar os principais desafios e oportunidades encontradas pelos líderes com a imposição do trabalho em *home office* devido à pandemia.

Esta revisão da literatura permitiu identificar os principais periódicos que publicam a respeito do tema, bem como as principais palavras-chaves utilizadas pelos autores, além de conhecer quem são os principais autores do tema.

Mas foi a partir da revisão integrativa que foram identificados os desafios e oportunidades para os líderes que necessitam liderar equipes distribuídas geograficamente, considerando-se o contexto da COVID-19, contexto experienciado por muitos líderes que até então lideravam equipes presenciais.

Os desafios encontrados nos trabalhos selecionados não são poucos, e são por vezes complexos. E estão relacionados às ações para o manutenção da produtividade, gerenciamento de tarefas, juntamente com a questão de possibilitar maior autonomia para o funcionário ao oportunizar que ele organize e realize as atividades que são de sua responsabilidade. Configurou-se como desafio para os líderes o conhecimento e utilização de recursos tecnológicos que viabilizam o liderar funcionários que se encontram a distância; o cuidado e o conhecimento que o líder precisa ter em relação à comunicação para os contextos virtuais, como clareza, escolha correta dos canais e possibilitar o face a face virtual; demonstrar comportamentos orientados à mudança, fornecendo suporte ao funcionário frente às novidades; cuidar dos aspectos de saúde mental do funcionário, prestando apoio psicológico, visando a ajudá-lo no seu equilíbrio pessoal, profissional e mental, aspecto este visto pelos autores como desafio e também como oportunidade; e trabalhar aspectos junto aos funcionários em *home office*, como o engajamento e o senso de pertencer a uma organização e estar inserido culturalmente.

Quanto às oportunidades, foram identificadas: necessidade de desenvolver líderes através de treinamento para contextos de *home office*, treinamento de teorias de lideranças que se adequem ao contexto, e de liderança em situações de crise. Como também aprender sobre tecnologias da informação e assim construir confiança nas equipes; e criar programas de reconhecimento para colaboradores. Os autores ainda indicam como oportunidade a realização de pesquisas com o foco em liderança no contexto de *home office*.

Os resultados apresentados neste artigo contribuem para a elaboração de um arcabouço teórico atualizado e construído de maneira sistemática frente ao tema de pesquisa até 2021. Tal portfólio de referências é passível de ser utilizado de modo a embasar futuras pesquisas voltadas à liderança e *home office*.

Este trabalho visa a trazer contribuições tanto para as empresas quanto para líderes que tenham interesse em aprofundar os conhecimentos acerca do tema, bem como a abrir portas para mais estudos acadêmicos neste contexto, considerando-se a tendência de este tipo de liderança se fazer mais presente após a pandemia. Logo, as principais contribuições deste estudo são duas: i) trazer um escopo atual dos estudos que relacionam liderança e *home office*; ii) identificar os principais desafios e oportunidades.

Para pesquisas futuras sugere-se a continuidade de trabalhos acadêmicos principalmente empíricos, sobre essa temática em organizações privadas, pois este formato de trabalho se tornou mais utilizado a partir da pandemia da COVID-19, e algumas empresas encontram-se em fase de mudança e adaptação de seus formatos de trabalho, visto que é um formato que vem tendo cada vez mais aderência por parte das organizações. Entende-se também a possibilidade

de estudos com foco na liderança e integração do formato de trabalho em *home office* com o presencial chamado: híbrido.

Referências Bibliográficas

- APPELGREN, Ester. Media Management During COVID-19: Behavior of Swedish Media Leaders in Times of Crisis. **Journalism Studies**, p. 1–18, Jun. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1939106>. Acesso em 05 nov. 2021.
- AVOLIO, B. J.; KAHAI, S. S. Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. **Organiz. Dynamics**, v. 31, n. 4, p. 325–338, 2003. doi: 10.1016/S0090-2616(02)00133-X.
- AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.; DODGE, G. E. E-leadership: implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 615–668, 2001.
- BOTELHO, L.L.R.; CUNHA, C.C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, p. 121-136, nov. 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 356, de 11 de março de 2020**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346> Acesso em: 25 fev. 2022.
- BRILLO, João. **Liderança inovadora: como se destacar em ambientes de mudanças**. 1. ed. São Paulo: Expressa, 2021.
- CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Teletrabalho no Brasil e mundo: legislações comparadas: estudo de relações do trabalho / Confederação Nacional da Indústria**. 58 p – il, Brasília – CNI, 2020. Disponível em: <https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Teletrabalho%20no%20Brasil%20e%20mundo.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2021.
- CONTRERAS, F.; BAYKAL, E; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: what we know and where do we go. **Frontiers In Psychology**, s. l.: Frontiers Media SA., v. 11, p. 1-11, 11 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
- CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: a review. **Front. Psychol.** 27 ago. 2019. doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938
- COWAN, Lisa de. E-Leadership: Leading in a Virtual Environment--Guiding Principles For Nurse Leaders. **Nurs Econ.**, v. 32, n. 6, p. 312-9; 322, Nov./Dec. 2014
- DARICS, Erika. E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. International. **Journal of Business Communication**, v. 57, n. 1, p. 3-29, 13 jan. 2017. doi:10.1177/2329488416685068
- DOLCE, V.; VAYRE, E.; MOLINO, M.; GHISLIERI, C. Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework. **Social Sciences**, s. l., v. 9, n. 11, p. 196, 31 out. 2020. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/socsci9110196>.
- FERREIRA, Marcela Pereira. A ampliação do teletrabalho e home office em tempos de pandemia e seus reflexos na saúde do trabalhador. Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho. ISSN: 2525-9857 2021. **Encontro Virtual**, v. 7, n. 1, p. 101-119, 2021. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=diferen%C3%A7a+entre+teletrabalho+e+home+office&oq=diferen%C3%A7a+entre+tele. Acesso em: 01 mar. /2022.
- FILARDI, F.; CASTRO, R.M.P de.; ZANINI, M.T.F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt> Acesso em: 10 out. 2021.

FIQUEIREDO, E; RIBEIRO, C; PEREIRA, P. PASSOS, C. Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**, Brasília, v. 21, n. 2, abr./jun. 2021. ISSN 1984-6657. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1984-665720210002&lng=pt&nrm=iso Acesso em: 21 out. 2021.

FREI, Frances; MORRIS, Anne. **Unleashed**: the unapologetic leader's guide to empowering everyone around you. Boston: Harvard Business School Press, 2020.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, s. l., v. 3, n. 12, p. 549-556, maio 2008.

GARRO-ABARCA, V.; PALOS-SANCHEZ, P.; AGUAYO-CAMACHO, M. Virtual Teams in Times of Pandemic: factors that influence performance. **Frontiers In Psychology**, s. l.: Frontiers Media SA., v. 12, p. 1-14, 17 fev. 2021.

<http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>.

GOÊS, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J.A.S. Nota Técnica Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. *In*: **Carta de Conjuntura**, n. 41, abr./jun. 2020. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemia-um-retrato-no-brasil-e-no-mundo/> Acesso em: 24 out. 2021.

GURR, David. ICT, Leadership in Education and E-leadership. **Discour. Stud. Cult. Polit. Educ.**, n. 25, p. 113–124, 2004. Publicado em 01 out. 2010. doi: 10.1080/0159630042000178518

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=trabalho+remoto+2018>. Acesso em: 04 nov. 2021.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2021. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/211020_td_27700_v2.pdf Acesso em: 04 nov. 2021.

KAHAI, S. S.; SOSIK, J. J.; AVOLIO, B. J. Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams. In: HILL, N. S.; LORINKOVA, N. M. (ed.). **Leadership in Virtual Groups: Looking Back and Charting Paths Forward**. Symposium Conducted at the Meetings of the Academy of Management Orlando, FL: Academy of Management, 2013.

KIRCHNER, K.; IPSEN C.; HANSEN, J. P. COVID-19 Leadership Challenges in Knowledge Work. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-8. 2021.

Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2021.1877579> Acesso em: 10 nov. 2021.

LAMPRINOU, V. D. I.; TASOULIS, K.; KRAVARITI, F. The impact of servant leadership and perceived organizational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. **Leadership & Organization Development Journal**, s. l.: Emerald, v. 42, n. 7, p. 1.071-1.088, 30 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.1108/loj-12-2020-0526>.

LEITE, A. L.; SILVEIRA, T. B. J. da; LEMOS, D. da C. Implications of Remote Work in a Technology-Based Company. **Navus**, [s. l.], v. 1, n. 10, p. 1-15, jul. 2020.

LIU, C.; VAN WART, M.; KIM, S.; WANG, X.; MCCARTHY, A., READY, D. The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Aus. J. Public Administ.* n. 79, p. 298–329, 2020. doi: 10.1111/1467-8500.12433.

MAHLER, Julianne. The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 4, p. 407-418, 2012.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B. Leading virtual teams. **Acad. Manage. Perspect.** n. 21, p. 60–70, 2007. doi: 10.5465/amp.2007.24286164.

MAYER, C.; MÜTZE-NIEWÖHNER, S.; NITSCH, V. Empirical Classification of Advanced Information Technology Towards Their Support of Leadership Behaviors in Virtual Project Management Settings. **Ieee Xplore**, [s. l], v. 1, n. 1, p. 1-5, jan. 2020.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 4, n. 17, p. 758-764, dez. 2008.

NAYANI, R. J.; NIELSEN, K.; DANIELS, K.; DONALDSON-FEILDER, E. J.; LEWIS, R. C. Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. **Work Stress**, n. 32, p. 124–146, 2018. doi: 10.1080/02678373.2017.1390797.

NEELEY, Tsedal. **A revolução do trabalho remoto: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar**. Tradução de Sandra Martha Dolinsky. São Paulo: Benvirá, 2021.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: Comportamento Humano no Trabalho**. Tradução Ivan Pedro Ferreira Santos. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. E-book.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OMS. Organização Mundial da Saúde. Disponível em: [https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihf-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihf-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov)) Acesso em: 01 fev. 2022.

RAMAKUMAR, Kavitha; RG, Priyadarshini. Employee Engagement during Organizational Crisis – with special reference to the COVID Scenario. **Qualitative Research Paper**, [s. l], v. 1, n. 14, p. 1-11, ago. 2021.

ROMAN, A. V.; VAN WART, M.; WANG, X.; LIU, C.; KIM, S.; MCCARTHY, A.. Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: Na exploratory assessment. **Public Administ. Rev.**, n. 79, p. 853–866, 2019. doi: 10.1111/puar.12980

RUDOLPH, C. W.; ALLAN, B.; CLARK, M.; HERTEL, G.; HIRSCHI, A.; KUNZE, F.; SHOCKLEY, K.; SHOSS, M. SONNENTAG, S.; ZACHER, H.. Pandemics: implications for research and practice in industrial and organizational psychology. **Industrial and Organizational Psychology**, s. l.: Cambridge University Press, v. 14, n. 1-2, p. 1-35, 24 maio 2021. <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2020.48>.

SCHALL, Mark C.; CHEN, Peter. Evidence-Based Strategies for Improving Occupational Safety and Health Among Teleworkers During and After the Coronavirus Pandemic. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, s. l.: Sage Publications. 8 jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.1177/0018720820984583>.

SCHWARZMÜLLER, T.; BROSI, P.; DUMAN, D.; WELPE, I. M. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. **Manage. Revue**, n. 29, p. 114–138, 2018. doi: 10.5771/0935-9915-2018-2-114.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, Morumbi, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

TASCHETTO, Maira; FROELICH, Cristiane. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale de Sinos e Paranhán no Rio Grande do Sul. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652/29651>. Acesso em: 10 nov. 2021.

TONIOLO-BARRIOS, Mariana; PITT, Leyland. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. **Business Horizons**, s. l.: Elsevier BV, v. 64, n. 2, p. 189-197, mar. 2021.. Disponible em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>.

VAHDAT, Sahar. The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. **Kybernetes**, s. l.: Emerald, v. --, n. --, p. 1-24, 24 set. 2021. Disponible em: <http://dx.doi.org/10.1108/k-04-2021-0333>.

VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X.; AND LIU, C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **Int. Rev. Administ. Sci.** n. 85, p. 80–97, 2019. doi: 10.1177/0020852316681446

VILLAVICENCIO-AYUB, E.; QUIROZ-GONZÁLEZ, E.; GARCÍA-MERAZ, M.; SANTAMARÍA-PLASCENCIA, E. Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. **Estudios Gerenciales**, s. l.: Universidad Icesi, p. 85-93, 3 fev. 2021. Disponible em: <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>.