

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AIMÉE GABRIELE DO NASCIMENTO

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA E O TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA
SOBRE O ASSUNTO**

CURITIBA

2023

AIMÉE GABRIELE DO NASCIMENTO

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA E O TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA
SOBRE O ASSUNTO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Thaís Farsen

CURITIBA

2023

PRÁTICAS DE LIDERANÇA E O TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE O ASSUNTO

Aimée Gabriele do Nascimento

RESUMO

O presente artigo investigou o impacto das estratégias de liderança na produtividade e engajamento dos funcionários remotos durante a pandemia. A partir de uma revisão integrativa, foram selecionados dez estudos que investigaram diferentes estratégias de liderança, incluindo liderança transformacional, liderança digital, liderança positiva, liderança participativa, liderança servidora e autoliderança. Os resultados indicaram que todas essas estratégias tiveram um impacto positivo na produtividade e engajamento dos funcionários remotos durante a pandemia, com destaque para a liderança transformacional. Conclui-se que a liderança é fundamental para garantir o sucesso do trabalho remoto e que as estratégias de gestão devem ser adaptadas às necessidades e desafios da equipe remota.

Palavras-chave: Estratégias de Liderança. Trabalho Remoto. Liderança.

ABSTRACT

This article investigated the impact of leadership strategies on the productivity and engagement of remote employees during the pandemic. Through an integrative review, ten studies were selected that investigated different leadership strategies, including transformational leadership, digital leadership, positive leadership, participative leadership, servant leadership, and self-leadership. The results indicated that all these strategies had a positive impact on the productivity and engagement of remote employees during the pandemic, with emphasis on transformational. It is concluded that leadership is essential to ensure the success of remote work and that leadership strategies should be adapted to the needs and challenges of the remote team.

Keywords: Leadership Strategies. Remote Work. Leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1. A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS E O TELETRABALHO.....	6
2.2. LIDERANÇA E IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO GERENCIAMENTO DAS EQUIPES.....	7
2.3. ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES.....	8
3. METODOLOGIA.....	9
3.1. DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS.....	10
4. RESULTADOS.....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
REFERÊNCIAS.....	17

1.INTRODUÇÃO

A pandemia do COVID-19 trouxe mudanças significativas no mundo do trabalho, incluindo o aumento do teletrabalho. Essa modalidade foi adotada por diversas empresas como medida preventiva contra a disseminação do vírus. Embora essa nova forma de trabalho apresente benefícios, também pode trazer desafios para os trabalhadores e para as organizações.

Nesse contexto, a liderança se torna ainda mais fundamental para promover a comunicação, o engajamento e o alinhamento entre os membros das equipes neste novo regime. De acordo com Raman et al. (2020), a liderança é crucial para garantir o sucesso do trabalho, pois é por meio dela que os líderes podem garantir que suas equipes estejam conectadas e colaborando de forma efetiva.

Além disso, Li & Li (2021) afirmam que líderes eficazes são capazes de promover a inovação e a adaptação das organizações em tempos de incerteza, como os causados pela pandemia. Diante disso, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais estratégias de liderança são utilizadas para o gerenciamento de equipes em regime de trabalho remoto?

A liderança é fundamental para promover a comunicação, o engajamento, o alinhamento, a inovação e a adaptação das equipes de trabalho. A fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo, serão apresentados neste artigo conceitos e definições relevantes sobre o teletrabalho, a importância da liderança e do gerenciamento de equipes, bem como as principais estratégias de liderança utilizadas para gerir equipes em regime de teletrabalho, desta maneira será possível compreender as práticas de liderança e os seus efeitos na gestão de pessoas e equipes em contexto do trabalho remoto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS E O TELETRABALHO

No ano de 2020, a população mundial teve que se adaptar às mudanças de rotina e hábitos causadas pela pandemia do novo coronavírus. A Organização Mundial da Saúde comunicou oficialmente a Covid-19 em março de 2020 e, como uma das medidas para diminuir a disseminação do vírus, vários governos e corporações implementaram o distanciamento social. De acordo com Buorizi et al. (2020), “mais de 3,4 bilhões de pessoas em 84 países ficaram confinadas em suas casas, o que resultou em muitos milhões de trabalhadores temporariamente expostos ao teletrabalho” (p. 509).

Para Wojcak et al. (2016) o teletrabalho ou trabalho remoto pode ser entendido como um conceito que abrange qualquer tipo de trabalho remunerado realizado a distância, ou seja, em qualquer localização diferente do endereço da empresa em que se trabalha. Nessa modalidade, os colaboradores cumprem suas demandas organizacionais por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Com a pandemia da COVID-19, o mercado como um todo teve que passar por mudanças repentinas no que se refere ao formato de trabalho. As organizações foram forçadas a adotar o teletrabalho em um curto período de tempo, gerando um aumento significativo na demanda por ferramentas digitais e tecnologias que viabilizem o trabalho à distância (Camilo & Nardi, 2020). Como resultado, houve mudanças significativas nas práticas de liderança e gestão de equipes, bem como na forma como os funcionários trabalham e se relacionam com as organizações.

Titzé & Musson (2005) já tinham uma visão do futuro do trabalho, compartilhando que ele seria “flexível, móvel, temporário, mediado pela tecnologia” (p.1331). Contudo, a pandemia acelerou o processo de adoção do teletrabalho e tornou essa visão uma realidade para muitas organizações. Contreras, Baykal & Abid (2020) sistematizam oportunidades e riscos do teletrabalho partindo de uma pesquisa bibliográfica. Como oportunidade, destacam a melhoria na qualidade de vida e satisfação dos funcionários, autonomia no trabalho, redução de rotatividade e estresse laboral, oportunidades além do perímetro geográfico e para pessoas com deficiência. Essas mudanças são significativas e têm implicações importantes para a forma como as lideranças conduzem suas equipes no ambiente de trabalho remoto.

A respeito dos riscos, destaca-se a solidão tanto pessoal quanto profissional, a diminuição das oportunidades de crescimento no trabalho, conflitos entre vida pessoal e profissional e também a distância física que pode impactar a cultura da empresa.

De acordo com Conteras, Baykal & Abid (2020), apesar de o trabalho remoto oferecer mais autonomia em relação ao tempo e espaço, o uso de diferentes mecanismos de controle pode levar a uma sobrecarga de trabalho e intensificação do ritmo de trabalho dos funcionários. Diante disso, é importante dar evidência a importância do papel do líder nesse novo modelo de trabalho.

2.2. LIDERANÇA E IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO GERENCIAMENTO DAS EQUIPES

Antes do diálogo sobre o papel do líder, é necessário compreender o conceito de liderança. De acordo com Yukl (2010), a liderança é um processo de influência entre líder e seguidores, em que o líder busca alcançar objetivos comuns, mobilizando recursos e inspirando a equipe. Já Robbins & Judge (2017) definem liderança como a capacidade de influenciar um grupo na direção do alcance de objetivos. Por sua vez, Northouse (2018) destaca a liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum.

No gerenciamento das equipes, o líder desempenha um papel fundamental, pois é responsável por coordenar as atividades dos membros da equipe e garantir que os objetivos sejam alcançados. De acordo com Goleman (2000), um líder eficaz deve possuir habilidades como empatia, autoconhecimento, auto regulação, motivação e habilidades sociais. Ele também deve ser capaz de se adaptar às mudanças e promover a inovação dentro da equipe.

No contexto do trabalho remoto, a liderança assume ainda mais importância, pois é necessário garantir que os colaboradores se sintam conectados e engajados mesmo estando fisicamente distantes. Desta maneira, a liderança também é importante na promoção do bem-estar e da saúde mental dos trabalhadores em tempos de teletrabalho (Ollier-Malaterre et al., 2020).

É importante ressaltar aqui a definição da liderança eletrônica ou e-liderança, que engloba essa mudança no relacionamento que deve ser construído. Para que o líder exerça essa função com sucesso, é preciso desenvolver algumas habilidades sociais. No entanto, ainda são necessários mais estudos e análises para explicar o papel do líder e da liderança no trabalho remoto, além das teorias tradicionais (Kahai et al., 2013).

O estudo de Conteras, Baykal & Abid (2020) destaca os principais pontos de atenção em relação à liderança eletrônica com base em estudos bibliográficos. Entre eles, que a liderança eletrônica não é uma extensão da liderança tradicional, e que é uma prioridade construir, compartilhar teorias e estudar com base em diferentes perspectivas sobre

e-liderança. Para que o líder possa efetivamente gerir equipes remotas, é necessário adotar estratégias de liderança que levem em consideração as particularidades deste modelo. Nesse sentido, o próximo tópico deste artigo discutirá algumas das principais estratégias de liderança utilizadas para gerir equipes.

2.3. ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES

As estratégias de liderança são fundamentais para o sucesso das equipes em qualquer contexto, mas especialmente em situações de trabalho remoto, onde o contato físico é limitado e a comunicação pode ser mais difícil. Neste tópico será evidenciado as principais estratégias de acordo com os autores estudados.

A primeira é a liderança transformacional, que se concentra em inspirar e motivar os membros da equipe a alcançar objetivos comuns e melhorar suas habilidades (Avolio & Yammarino, 2013). Esta estratégia geralmente envolve um líder que é carismático e possui habilidades interpessoais excepcionais, segundo Avolio & Yammarino (2013), a liderança transformacional também pode ajudar a aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários.

A liderança positiva tem sido amplamente estudada nos últimos anos como uma estratégia que promove o bem-estar e o desempenho dos funcionários (Monzani et al., 2021). De acordo com Luthans & Youssef-Morgan (2017), a liderança positiva é definida como "uma abordagem que visa desenvolver e fortalecer o que há de melhor em um indivíduo, grupo ou organização, enfatizando seus pontos fortes, virtudes e recursos positivos" (p. 340). Pesquisas recentes mostram que a liderança positiva pode ter um impacto positivo no comprometimento, na eficácia da tarefa e no desempenho dos funcionários remotos (Monzani et al., 2021). Além disso, a liderança positiva tem sido associada a um ambiente de trabalho mais colaborativo e criativo (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2012).

Uma terceira estratégia é a autoliderança, que enfatiza o desenvolvimento pessoal e a responsabilidade individual para a realização de metas e objetivos. De acordo com Costantini & Weintraub (2021), é possível conceituar a autoliderança como o aprendizado dos indivíduos de como influenciar a si mesmos para atingir seus objetivos, aprimorar suas habilidades e desenvolver suas potencialidades. Os autores argumentam que a autoliderança pode ser particularmente relevante em ambientes de trabalho remoto, onde os funcionários têm mais autonomia e responsabilidade em sua própria gestão. Estudos também indicam que a autoliderança pode levar a níveis mais elevados de engajamento no trabalho remoto (Costantini & Weintraub, 2021).

A liderança participativa, por sua vez, envolve a participação ativa dos membros da

equipe na tomada de decisões e na solução de problemas. Segundo Yukl (2010), esse estilo de liderança é baseado em um relacionamento de igualdade e confiança entre o líder e os liderados, onde ambos trabalham juntos para alcançar os objetivos da equipe. A literatura destaca que a liderança participativa pode levar a uma maior motivação, satisfação e desempenho dos membros da equipe (Riggio, 2013; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010). A liderança participativa pode ajudar a desenvolver as habilidades de liderança dos membros da equipe e promover um ambiente de trabalho colaborativo e criativo (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2012).

Também se faz importante destacar a liderança servidora, que se concentra em colocar as necessidades da equipe em primeiro lugar. Esta enfatiza a importância de ajudar os membros da equipe a alcançar seus objetivos e desenvolver suas habilidades, em vez de se concentrar apenas nos objetivos da organização. De acordo com Kouzes & Posner (2017), a liderança de serviço pode ajudar a aumentar a lealdade e o engajamento dos membros da equipe.

Considerando a relevância dessa discussão, este artigo tem por objetivo geral compreender as estratégias de liderança utilizadas para gerir os times na modalidade de teletrabalho. Por isso, pretende-se identificar e analisar as principais abordagens de liderança no contexto do teletrabalho; sintetizar as evidências disponíveis sobre a eficácia dessas abordagens; identificar lacunas na literatura e fornecer sugestões para futuras pesquisas e práticas de liderança no contexto do trabalho remoto.

3. METODOLOGIA

Para cumprir com os objetivos descritos acima, a realização deste estudo baseou-se no método de revisão integrativa, esta abordagem colabora para uma compreensão mais ampla da literatura teórica e empírica que auxilia na criação de uma percepção consistente relacionada a um determinado tema (Souza et al, 2010).

O processo de realização deste tipo de revisão se dá em etapas, sendo elas: determinação do problema de pesquisa; busca de literaturas em bases de dados; classificação dos estudos; análise crítica com a finalidade de selecionar o que será colocado no trabalho; interpretação das conclusões; síntese e apreciação dos conhecimentos. Através destes passos é possível resultar em novas compreensões acerca de conceitos sobre um assunto, lacunas de discussões teóricas e práticas relevantes, assim como, clareza de similaridades e diferenças de definições sobre um mesmo tema (Toracco, 2005).

3.1. DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS

Para a construção da presente revisão, foram realizadas buscas sistemáticas em bases de dados, utilizando-se para isso o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹. Considerando o problema de pesquisa relacionado ao papel do líder no teletrabalho, foi definido um período de publicação para o seguimento das buscas, de 2020 a 2022. Esse período foi escolhido devido às mudanças nas modalidades de trabalho provocadas pela pandemia da COVID-19, que levaram muitas organizações a adotarem o teletrabalho como medida de prevenção. Dessa forma, a escolha desse período permite que sejam investigados estudos relevantes e atualizados sobre liderança no contexto do teletrabalho, a fim de compreender os desafios e oportunidades que essa modalidade de trabalho pode oferecer para o papel do líder.

As pesquisas foram realizadas nas bases de dados internacionais *Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics)*, *SCOPUS (Elsevier)* e *PsycINFO (APA)*. A escolha dessas bases de dados é justificada pela sua relevância e amplitude no campo das ciências sociais e psicológicas. Elas são reconhecidas internacionalmente como fontes de alta qualidade de informação científica, com acesso a periódicos de renome, livros e outras publicações relevantes. Além disso, essas bases de dados possuem ferramentas avançadas de busca e filtragem, permitindo a recuperação de informações precisas e atualizadas. Dessa forma, a escolha se mostra adequada para a identificação de estudos relevantes para a matriz de análise proposta neste artigo.

Para a escolha dos artigos analisados nesta revisão foram utilizados os descritores na língua inglesa “*leadership*” e “*remote work*”. Em todas as bases foi realizado o filtro de “tipo de documento”, foi selecionado “artigos”. Esta busca resultou em 377 publicações, estas foram organizadas em uma planilha no Excel, onde foram analisadas tendo em vista os seguintes critérios de exclusão: produções duplicadas e que não tinham vínculo com o tema principal da pesquisa.

Em seguida, foi realizada a triagem dos artigos por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave a fim de identificar aqueles que poderiam ser relevantes para a pesquisa. Para isso, levou-se em consideração o seguinte critério de inclusão: abordar o tema da liderança no contexto do teletrabalho, com ênfase na mudança de papel do líder nesse novo modelo de trabalho.

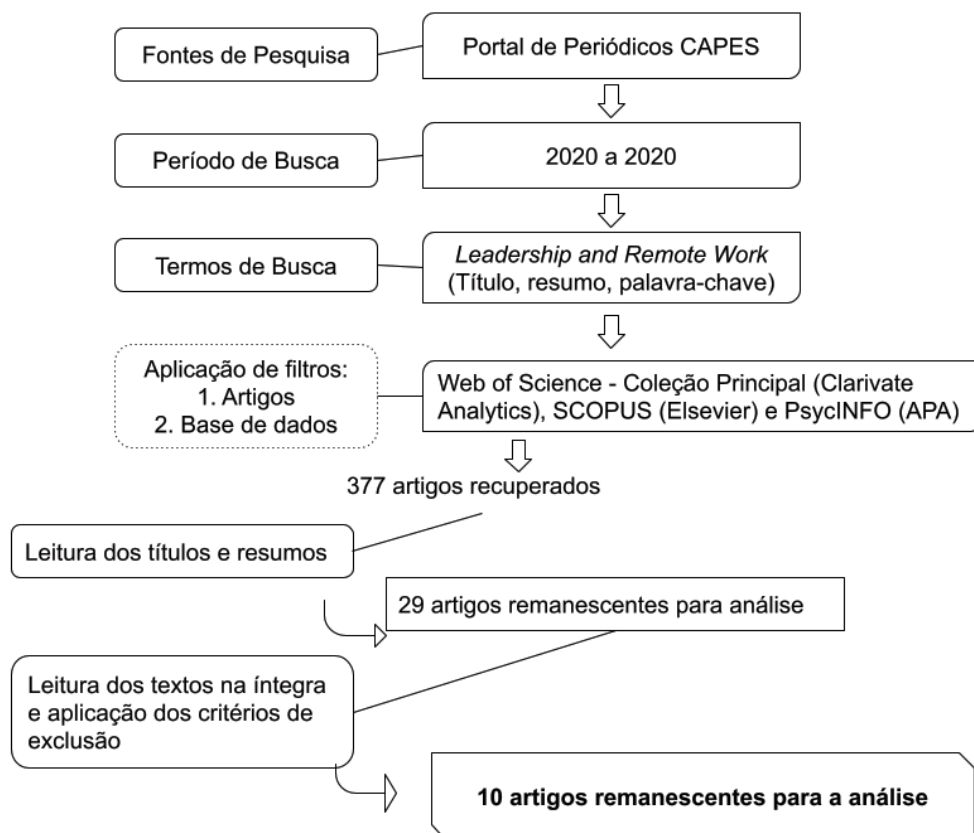
¹ O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma biblioteca virtual que oferece acesso a milhares de periódicos científicos nacionais e internacionais, além de bases de dados e outros materiais de pesquisa. É um recurso essencial para estudantes, pesquisadores e profissionais que buscam atualização e aprofundamento em diversas áreas do conhecimento. O acesso ao Portal de Periódicos é restrito a instituições de ensino e pesquisa credenciadas pela CAPES.

Após a aplicação do critério de inclusão, os artigos selecionados foram lidos na íntegra foram incluídos na matriz de análise para a revisão os artigos que cumpriam os seguintes critérios: artigos que abordam a liderança no contexto de trabalho remoto; artigos que discutem estratégias de liderança adotadas para gerenciar equipes remotas; artigos que exploram o impacto da liderança na performance e engajamento dos colaboradores em um ambiente de teletrabalho; artigos que foram publicados a partir de 2020, com o objetivo de incluir publicações que levem em conta o impacto da pandemia de COVID-19 na liderança e gestão de equipes remotas.

Por outro lado, foram excluídos os artigos que não apresentavam relação direta com o tema da pesquisa, que eram meramente descritivos ou que não forneciam dados que contribuíssem para a compreensão dos desafios e oportunidades da liderança no teletrabalho. Dessa forma, ao final do processo de triagem, foram selecionados 10 artigos para compor a revisão, o fluxograma abaixo retrata esta primeira parte do estudo.

Figura 1

Fluxograma de busca sistemática de literatura



4. RESULTADOS

Com base na análise dos artigos selecionados, foi possível identificar algumas similaridades, diferenças e lacunas relacionadas ao tema central do estudo: as estratégias de liderança na gestão do teletrabalho. Em geral, os artigos destacam a importância do papel da liderança na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, além de fornecer suporte aos colaboradores que atuam de forma remota. No entanto, as estratégias de liderança utilizadas para gerenciamento de equipes remotas variam entre os estudos. A primeira análise realizada no presente trabalho consistiu na identificação do tipo de pesquisa, da metodologia utilizada e das principais contribuições dos estudos selecionados sobre a influência da liderança no contexto do teletrabalho.

Sendo assim, os dados apresentados na Figura 2 sintetizam e mostram que dos 10 artigos selecionados, foi identificado que 4 deles utilizaram uma abordagem qualitativa em sua metodologia de pesquisa, enquanto 4 utilizaram uma abordagem quantitativa e 2 utilizaram ambas as abordagens em conjunto. Em relação ao tipo de pesquisa, a maioria dos artigos (6) adotou uma abordagem descritiva para investigar a influência da liderança na gestão do teletrabalho. Outros 2 artigos optaram por uma abordagem experimental, 1 utilizou um estudo de caso e 1 adotou uma abordagem narrativa. Vale ressaltar que alguns dos artigos também utilizaram técnicas como questionários, entrevistas e análise documental para coleta de dados.

Figura 2

Análise das publicações: tipo de pesquisa, metodologia e contribuições

Autores e ano de publicação	Tipo de pesquisa	Metodologia utilizada	Contribuições sobre a influência da liderança na gestão do teletrabalho
Meiryani et al., 2021	Quantitativa	Análise de dados coletados por questionário	Liderança transformacional e trabalho remoto impactam positivamente no desempenho do funcionário durante a pandemia de COVID-19
Krehl & Buttgen, 2021	Qualitativa	Estudo de diários	A liderança remota pode ser desafiadora e requer o uso adequado de ferramentas digitais durante a pandemia de COVID-19
Sinclair et al., 2021	Qualitativa	Análise de dados coletados por entrevistas	A liderança transformacional pode ser eficaz na gestão de funcionários remotos

Monzani et al., 2021	Experimental	Análise de dados coletados por questionário e entrevistas	Práticas de gerenciamento positivas são mais eficazes do que práticas tradicionais em ambientes de trabalho remoto
Bartsch et al., 2021	Qualitativa	Análise de dados coletados por entrevistas	A liderança importa na transformação digital durante a pandemia de COVID-19
Canavesi & Minelli, 2020	Qualitativa	Análise de dados coletados por entrevistas	A liderança servidora pode levar ao engajamento dos funcionários
Garro-Abarca et al., 2021	Quantitativa	Análise de dados coletados por questionário	Fatores como a comunicação e a colaboração influenciam a performance de equipes virtuais durante a pandemia de COVID-19
Costantini & Weintraub, 2021	Qualitativa	Análise de dados coletados por entrevistas	A liderança é importante na promoção do engajamento e da significância das tarefas durante o trabalho remoto
Newman & Ford, 2020	Qualitativa	Análise de dados coletados por entrevistas	Destaca a importância da liderança na gestão do teletrabalho, apresentando cinco etapas (comunicação, alinhamento de expectativas, fornecimento de ferramentas, cultura de feedback, criação de relacionamento interpessoais) para guiar os líderes nesse processo e ressaltando a necessidade de comunicação clara e suporte emocional aos colaboradores.
Spagnoli et al., 2021	Quantitativa e qualitativa	Análise de dados coletados por questionário e entrevistas	A liderança é crucial na prevenção do trabalho excessivo e do estresse tecnológico durante a pandemia de COVID-19

Após a realização desta primeira análise, foi realizada a observação referente às estratégias de liderança sinalizadas em cada artigo e as evidências da efetividade destas estratégias presentes. A figura 3 descreve essas informações. É possível perceber que os artigos analisados abordam o tema da liderança no contexto do trabalho remoto de formas diversas. A liderança transformacional aparece como uma abordagem frequente, sendo mencionada em três artigos (Meiryani et al., 2021; Sinclair et al., 2021; Spagnoli et al., 2021).

O estudo de Meiryani et al. (2021) destaca a importância da liderança

transformacional para o desempenho dos funcionários remotos. Além disso, Sinclair et al. (2021) também enfatizam a importância da liderança transformacional e da comunicação eficaz para o engajamento dos funcionários remotos. Outras estratégias de liderança, como a liderança digital (Krehl & Buttgen, 2021), liderança positiva (Monzani et al., 2021), liderança participativa (Bartsch et al., 2021; Garro-Abarca et al., 2021; Newman & Ford, 2020), autoliderança (Costantini & Weintraub, 2021) e liderança servidora (Canavesi & Minelli, 2020) também foram associadas a impactos positivos no desempenho dos funcionários remotos.

No entanto, é importante considerar que cada estratégia de liderança pode ter suas próprias limitações, é significativo que elas sejam adaptadas ao contexto específico de cada equipe e suas respectivas demandas. Newman & Ford (2020) destacam a importância da comunicação eficaz e da flexibilidade na liderança de equipes remotas, enquanto Spagnoli et al. (2021) enfatizam a importância da liderança transformacional na redução do trabalho excessivo e do estresse tecnológico dos funcionários remotos durante a pandemia.

Esses resultados indicam que a liderança transformacional e a liderança servidora podem ser consideradas as estratégias mais eficazes para a gestão do teletrabalho. Vale lembrar que a liderança transformacional busca inspirar e motivar a equipe a alcançar objetivos comuns, enquanto a liderança servidora valoriza o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Ambas abordagens parecem ser especialmente importantes em um contexto de trabalho remoto, no qual a comunicação e a motivação podem ser desafiadoras.

Figura 3

Análise das publicações: estratégia de liderança e evidências de efetividade

Autores e Ano	Estratégia de Liderança	Evidências de Efetividade da Estratégia de Liderança
Meiryani et al., 2021	Liderança Transformacional	A liderança transformacional teve um efeito positivo significativo no desempenho dos funcionários remotos durante a pandemia.
Krehl & Buttgen, 2021	Liderança Digital	A liderança digital utiliza as ferramentas remotas para melhorar o engajamento e motivação das equipes.
Sinclair et al., 2021	Liderança Transformacional	A liderança transformacional e a comunicação eficaz foram associadas a um maior engajamento e motivação dos funcionários remotos.
Monzani et al., 2021	Liderança Positiva	A liderança positiva e o encorajamento tiveram um impacto positivo no comprometimento, na eficácia da tarefa e no desempenho dos funcionários remotos.
Bartsch et al., 2021	Liderança Participativa	A liderança participativa foi associada a uma melhor adaptação dos funcionários

		remotos durante a pandemia.
Canavesi & Minelli, 2020	Liderança Servidora	A liderança servidora e o empoderamento foram associados a um maior engajamento dos funcionários remotos.
Garro-Abarca et al., 2020	Liderança Participativa	A comunicação e a confiança foram fatores importantes para o desempenho das equipes virtuais durante a pandemia.
Costantini & Weintraub, 2021	Autoliderança	A autoliderança e o job crafting foram associados a um maior engajamento no trabalho remoto.
Newman & Ford, 2020	Liderança Participativa	A comunicação eficaz e a flexibilidade foram importantes para liderar equipes remotas durante a pandemia.
Spagnoli et al., 2021	Liderança Transformacional	A liderança transformacional foi associada a uma redução do trabalho excessivo e do estresse tecnológico dos funcionários remotos durante a pandemia.

Com relação às diferenças encontradas nos artigos, é possível observar que alguns estudos (Monzani et al., 2021; Bartsch et al., 2021) ressaltam a importância de práticas de gestão positivas e efetivas no ambiente de trabalho remoto para alcançar melhores resultados e comprometimento da equipe. Outros estudos (Garro-Abarca et al., 2020; Costantini & Weintraub, 2021) apontam para a necessidade de adaptações específicas no gerenciamento de equipes remotas, como a definição clara de metas e objetivos, além de estratégias para manter a motivação e o engajamento dos colaboradores. Essas diferenças enfatizam a necessidade de estratégias personalizadas para gerenciar equipes remotas e sugerem que uma abordagem única não é eficaz para todos os cenários.

No que se refere às lacunas na literatura sobre liderança no trabalho remoto. Foi possível elencar algumas situações como: a falta de estudos mais aprofundados sobre as diferentes teorias de liderança e sua aplicação no contexto remoto, a escassez de pesquisas que abordam os desafios específicos enfrentados pelos líderes remotos na gestão de equipes geograficamente dispersas e o papel da liderança remota na promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Ainda, há poucos estudos que avaliam as diferenças na eficácia da liderança remota em diferentes culturas e contextos socioeconômicos, o impacto das emoções e das ferramentas digitais e tecnológicas utilizadas pelos líderes remotos e as estratégias de liderança remota que promovam a motivação e o engajamento dos colaboradores, considerando as diferenças individuais e culturais e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho remoto se tornou uma realidade para muitas organizações devido à pandemia da COVID-19, o que exigiu uma rápida adaptação da liderança. Através da revisão integrativa, foi possível identificar as principais estratégias de liderança utilizadas para gerenciar equipes em regime de trabalho remoto, bem como sua eficácia. Entre as estratégias observadas, destacam-se a liderança transformacional, a liderança servidora e a liderança participativa. Essas estratégias têm sido associadas a níveis mais altos de engajamento dos funcionários, maior satisfação no trabalho e melhor desempenho.

De acordo com Meiryani et al. (2021), a liderança transformacional teve um impacto significativo no desempenho dos funcionários remotos durante a pandemia. Já Sinclair et al. (2021) destacaram a importância da liderança transformacional e da comunicação eficaz na promoção do engajamento e motivação dos funcionários remotos. Por sua vez, Monzani et al. (2021) evidenciaram a efetividade da liderança positiva e do encorajamento no comprometimento, eficácia da tarefa e desempenho dos funcionários remotos.

Bartsch et al. (2021) apontaram a liderança participativa como estratégia importante para a adaptação dos funcionários remotos durante a pandemia, enquanto Canavesi & Minelli (2020) destacaram a liderança servidora e o empoderamento como fatores importantes para o engajamento dos funcionários remotos. Garro-Abarca et al. (2020), por sua vez, identificaram a comunicação e confiança como fatores críticos para o desempenho das equipes virtuais durante a pandemia. Por fim, Costantini & Weintraub (2021) destacaram a autoliderança e o job crafting como estratégias efetivas na promoção do engajamento no trabalho remoto.

Portanto, a gestão de equipes remotas durante a pandemia requereu uma liderança adaptativa e flexível, que utilizasse diferentes estratégias para garantir o engajamento, motivação e desempenho dos funcionários remotos. Além disso, a comunicação eficaz, confiança e flexibilidade foram fatores críticos para o sucesso da gestão de equipes remotas. É importante ressaltar que as estratégias de liderança devem ser adaptadas às necessidades e características específicas de cada equipe remota, levando em consideração as particularidades de cada contexto.

Por fim, destaca-se que ainda há lacunas na literatura sobre liderança e trabalho remoto, sugerindo a necessidade de mais pesquisas para investigar como os líderes podem melhorar a comunicação com suas equipes remotas e quais ferramentas digitais são mais eficazes para esse propósito (Krehl & Buttgen, 2020).

Este estudo oferece uma visão geral das estratégias de liderança utilizadas para gerenciar equipes remotas e sugere áreas para pesquisas futuras, como a influência da liderança na saúde mental e bem-estar dos funcionários em ambientes de trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Emerald Group Publishing Limited.
- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 344-356. <https://www.econbiz.de/Record/leadership-matters-in-crisis-induced-digital-transformation-how-to-lead-service-employees-effectively-during-the-covid-19-pandemic-bartsch-silke/10012278720>
- Buorizi, A., Mukoro, P. F., & Zerfino, R. C. B. (2020). COVID-19 Pandemic and Its Impact on Working from Home: A Study among Employees in Ghana. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1-16.
- Camilo, A. A., & Nardi, H. C. (2020). A pandemia da COVID-19 e a aceleração do teletrabalho no Brasil. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(4), 291-300.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Sustainability*, 13(1), 386. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2021). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2439. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.833776/full>
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front Psychol.* Dec. 11;11:590271. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2012). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 55(2), 311-332. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1258&context=managementfacpub>

- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Sustainability*, 13(10), 5734. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.624637/full>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. <https://med.stanford.edu/content/dam/sm/CME/documents/Goleman-20--20Leadership-20That-20Gets-20Results-20093019-20-1-.pdf>
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004. <https://psycnet.apa.org/record/2010-25676-005>
- Kahaï, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2013). Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams. In N. S. Hill & N. M. Lorinkova (Eds.), *Leadership in Virtual Groups: Looking Back and Charting Paths Forward*. Symposium Conducted at the Meetings of the Academy of Management (pp. 211-236). Orlando, FL: Academy of Management.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.
- Krehl, E. H., & Buttgen, M. (2021). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *Leadership*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/23970022221083697>
- Li, Y., & Li, Y. (2021). Leadership, innovation and adaptability in times of crisis: Lessons from COVID-19. *Journal of Business Research*, 122, 812-816. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. <https://psycnet.apa.org/record/2017-17803-014>
- Meiryani, N., Koh, Y., Soepryanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During

COVID-19 Pandemic. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 95-103.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.919631/full>

Monzani, L., Mateu, G., Ripoll, P., Lira, E., & Peiro, J. M. (2021). Managing in the new normal: Positive management practices elicit higher goal attainment, goal commitment, and perceived task efficacy than traditional management practices in remote work settings. An experimental study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3979.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.914616/full>

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Journal of Business and Management*, 26(1), 1-12.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300541>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P., & Berg, J. M. (2020). When “stay-at-home” mandates are not enough: The critical importance of leadership communication in times of crisis. *Journal of Business and Psychology*, 35, 571-579.
<https://doi.org/10.1007/s10869-020-09687-4>

Raman, P., Varma, C., & Chandrasekaran, A. (2020). The role of leadership during COVID-19: Implications for employee stress, well-being and performance. *Journal of Business Research*, 118, 491-501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.008>

Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Routledge.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamento organizacional*. Pearson.

Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Journal of Leadership and Management*, 2(2), 43-56.

Souza, M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, 8(1), 102-106.

- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2021). Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of the leaders on remote working. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3653.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.620310/full>
- Titzé, S., & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment? *Organization Studies*, 26, 1331-1352.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840605054619>
- Toracco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310461>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson.