





## Liderança e home office no contexto da covid-19: uma revisão integrativa da literatura

### Leadership and home office in the context of covid-19: an integrative literature review

Regina Adriana Zanoello Ardigo<sup>1</sup> , Suelen Priscila Buffon<sup>2</sup> , Cristiano José Castro de Almeida Cunha<sup>3</sup> , Solange Maria da Silva<sup>4</sup> 

#### Autor correspondente:

Regina Adriana Zanoello Ardigo

E-mail: [reginaza@terra.com.br](mailto:reginaza@terra.com.br)

#### Declaração de interesses:

Os autores certificam que não possuem implicação comercial ou associativa que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

#### Authors' Contributions:

1, 2, 3, 4 Conceptualization

1, 2, 3, 4 Data collect

1, 2, 3, 4 Analysis

1, 2, 3, 4 Writing and Editing

O objetivo deste estudo é identificar as oportunidades e desafios que os líderes encontraram em relação à liderança de equipe no ambiente de trabalho remoto, tendo em vista a pandemia da covid-19. Este formato remoto alterou a organização do trabalho, impactando instituições, seu corpo de gestão e suas equipes. Liderar uma equipe no formato presencial difere de liderar uma equipe em *home office*. A academia, dentro deste contexto de liderança e trabalho em *home office*, tem estudado e criado conteúdos com muito mais ênfase nos dois últimos anos (2020 e 2021), em decorrência do cenário pandêmico. Para tanto, uma revisão integrativa foi realizada utilizando um recorte temporal dos últimos três anos (2019, 2020 e 2021), considerando o ano de início da pandemia da covid-19. Foram pesquisadas as bases de dados *Scopus*, *Web Of Science* e *Springer*, usando as palavras “*leadership*”; “*telecommuting*”; “*teleworking*” e “*home office*”. Tendo como resultado o total de 151 artigos que, após utilizados os filtros de exclusão e inclusão, resultaram em 12 artigos alinhados ao tema proposto. Os principais desafios que os líderes encontraram neste contexto estão relacionados ao desenvolvimento de mecanismos de apoio aos funcionários no tocante ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários. A principal oportunidade apontada nos artigos está relacionada a melhor preparação dos líderes por meio de treinamentos com foco neste formato de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança. Teletrabalho. Home Office. Revisão Integrativa.

The objective of this study is to identify the opportunities and challenges that leaders have encountered in relation to team leadership in the remote work environment in view of the covid-19 pandemic. This remote format changed the organization of work, impacting institutions, their management and teams. Leading a team in a face-to-face format differs from leading a team in a home office. The academy within this context, of leadership and work at home office, has studied and created content with much more emphasis in the last two years (2020 and 2021) as a result of the pandemic scenario. To this end, an integrative review was carried out using a time frame of the last three years (2019, 2020 and 2021) considering the year in which the covid-19 pandemic began. Scopus, Web of science and Springer databases were searched using the words “*leadership*”; “*telecommuting*”; “*teleworking*” and “*home office*”. Resulting in a total of 151 articles that, after using the exclusion and inclusion categories, resulted in 12 articles aligned with the proposed theme. The main challenges that leaders encounter in this context are related to the development of support mechanisms for employees with regard to the work-life balance of employees. The main opportunity pointed out in the articles is related to better preparation of leaders through training focused on this leadership format.

**Keywords:** Leadership. Telework. Home Office. Integrative Review.

<sup>1</sup> Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, Brasil.

<sup>3</sup> Doutor em Administração e Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, Santa Catarina, Brasil.

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas e Professora da UFSC, Santa Catarina, Brasil.

## INTRODUÇÃO

Em 2020, o mundo foi impactado pela pandemia da covid-19 (OMS, 2020) em proporções nunca experienciadas anteriormente, ocasionando uma crise global (Goes; Martins; Nascimento, 2020) por conta da redução da atividade econômica.

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 das organizações frente à pandemia (Brasil, 2020), exigindo mudanças na maneira de trabalhar.

Em tempos de mudanças organizacionais significativas, os líderes são chamados a agir frente aos desafios impostos. 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 entre as pessoas, 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* foi necessária uma liderança que atuasse no ambiente virtual, o que, durante a pandemia da covid-19, levou à 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 propõem que, no ambiente virtual, os líderes

precisaram mudar seus hábitos tradicionais de liderança para estarem em sincronia com as mudanças ocorridas na tarefa e no trabalho.

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, de maneira adequada, as equipes nesta modalidade? Este estudo visa trazer contribuições tanto para as empresas quanto para os líderes que tenham interesse em aprofundar os conhecimentos acerca do tema. Ele também procura abrir portas para mais estudos acadêmicos neste contexto, considerando-se a tendência cada vez maior de liderar equipes em *home office*.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 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 este 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) afirma 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, embora esteja 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 cerca de 20,8 milhões de pessoas atuando no teletrabalho em consequência do contexto no qual o país se encontrava.

O distanciamento social em decorrência da covid-19 foi uma realidade experienciada por todos e trouxe, 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, contudo o *home office* é considerado um tipo de trabalho remoto.

Dentre as duas modalidades, muitas empresas optaram, diante da covid-19, pelo *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 Fiqueredo 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 solução mais adotada para a continuidade dos trabalhos (Fiqueredo et al., 2021). Essa mudança fez com que os líderes, responsáveis por manter a motivação, produtividade e resultados das equipes, enfrentassem desafios, mas também oportunidades - questões centrais deste trabalho.

### **Liderança e liderança à distância**

O estudo dos processos de liderança como fenômeno sócio-organizacional vem despertando interesse de pesquisadores desde os anos 20 do século passado. Estudos acadêmicos mostram uma amplitude de abordagens teóricas diferentes sobre o assunto no intuito de esclarecer as complexidades que norteiam este processo (Northouse, 2004). Em parte, o interesse 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.

Segundo Barros, Schreiber e Theis (2022), a era da informação vem provocando modificações nos estilos de liderança, indicando a necessidade de repensar os modelos utilizados para descrever e explicar a atuação e o papel do líder.

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 à 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), líder 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 no local de trabalho, privação de contato físico e formas de comunicação eletrônica. No *home office*, a liderança dita tradicional deve ser adaptada para atender ao contexto da liderança à distância, e não descartada (Avolio; Kahai, 2003). O processo de influência está presente em ambos os tipos de liderança. Como asseguram Kahai, Sosik e Avolio (2013), é preciso ir além da liderança tradicional para compreender o papel dos líderes e da liderança para o gerenciamento do trabalho remoto.

O trabalho dos líderes com 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). Nesses ambientes, o bom desempenho dos líderes está associado a algumas competências, tais como: habilidade de comunicação, saber trabalhar com as tecnologias, atender às necessidades socioemocionais por meio de interações, construir confiança, estar atento e aberto à necessidade de mudanças e saber realizar a gestão a distância.

A **habilidade de comunicação** para a liderança a distância, é competência essencial corroborada por vários autores (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). Para que a comunicação seja eficaz, é importante saber utilizar 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 (Cowan, 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 competência 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 ter o conhecimento de um especialista, mas saber se beneficiar da tecnologia para ampliar a capacidade de liderar.

Uma terceira competência importante é **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 também uma competência necessária ao líder que opera à distância (Avolio *et al.*, 2014; Cowan, 2014; Darics, 2017; Nayani *et al.*, 2018; Roman *et al.*, 2019; Van Wart *et al.*, 2019). Para esse líder, 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).

**Saber realizar a gestão a distância** é uma competência importante que, segundo Contreras, Baykal e Abid (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 à 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 por meio de tecnologias computacionais trouxe desafios e oportunidades, tornando necessário que as competências supracitadas sejam melhor compreendidas. Na próxima seção, são descritos os procedimentos metodológicos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaborar este estudo, foi adotado o procedimento de revisão integrativa, que consiste na organização de um apanhado de pautas distintas, em tópicos, qualificando a criação de uma vasta compreensão a respeito do conhecimento específico (Botelho; Cunha; 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 produção de pesquisas a respeito de determinado tema.

“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 da revisão integrativa, foram definidas as palavras-chave: “*leadership*”; “*telecommuting*”; “*teleworking*”; “*home office*”, as quais compuseram a seguinte *string* de busca: (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. Como critério de inclusão, foi elaborado um recorte temporal, recuperando-se apenas textos dos anos 2019, 2020 e 2021 - considerando o período pandêmico. Também foram excluídos os artigos que não pertenciam à área de ciências sociais, negócios e psicologia, além de artigos não disponíveis, na íntegra, no Portal de Periódicos CAPES. Por fim, o último critério de exclusão foi o tipo de produção acadêmica - optou-se por coletar apenas textos do tipo artigo. No Quadro 1 é apresentada a quantidade de documentos retornados em cada base após tal refinamento.

**Quadro 1** - Quantificação dos artigos retornados

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>ARTIGOS RETORNADOS</b>
WEB OF SCIENCE	89
SPRINGER	36
SCOPUS	26
<b>Total</b>	<b>151</b>

Fonte: Dos autores (2021).

A partir da aplicação da *string* de busca e dos critérios de inclusão e exclusão, retornaram 151 artigos que, em seguida, foram analisados. 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. Após tal leitura,

restaram 23 artigos, que foram lidos na íntegra, restando 12 artigos alinhados com o tema proposto.

Posto isto, de modo a atingir o objetivo inicial deste estudo, foram executadas as etapas sugeridas por Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 129): “[...] o processo de revisão integrativa segue uma sucessão de etapas bem definidas [...]”, a saber: 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. Na seção seguinte, são apresentados e analisados os resultados da revisão integrativa.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

### Análise do portfólio

Prosseguindo com as análises, foram identificados os periódicos com artigos presentes na amostra (Quadro 2).

**Quadro 2** - Periódicos com artigos na amostra

ARTIGOS	PERIÓDICOS MAIS RELEVANTES NA AMOSTRA
2	LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL
2	FRONTIERS IN PSYCHOLOGY
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: Dos autores (2021).

Os dois periódicos que mais se destacaram, com dois artigos em cada, foram LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL e FRONTIERS IN PSYCHOLOGY. Além destes, cada um dos outros nove periódicos apresentou um artigo



cada. Para proporcionar maior robustez à análise, optou-se por verificar, também, as principais palavras-chave que constam nos artigos do portfólio bibliográfico (Quadro 3).

**Quadro 3** - Palavras-chave nos artigos

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: Dos autores (2021).

No Quadro 3, são apresentadas as palavras-chave que são citadas mais de uma vez nos artigos. As que mais se destacaram foram covid-19, com sete ocorrências, seguida de *Teleworking* (4 artigos), e das palavras *telework* e *virtual teams* (3 artigos cada).

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

Na próxima seção, são apresentados e analisados os principais desafios e oportunidades dos líderes em home office no contexto da Covid-19.

### **Análise e discussão dos resultados**

Com a revisão integrativa foi possível identificar as principais oportunidades e os desafios dos líderes no contexto da covid-19. Os desafios para liderar em *home office* são apresentados no Quadro 4. No Quadro 5 são exibidas as oportunidades que surgem quando se lidera em ambiente de *home office*.

**Quadro 4** - Desafios para liderar em *home office*

CATEGORIAS	CONTEXTO	AUTORES
1. Manutenção 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.	Lamprinou; Tasoulis; Kravariti, 2020; Mayer <i>et al.</i> , 2020; Vahdat, 2021; Ramakumar; Priyadarshini, 2021.
6. Cuidar dos aspectos de saúde mental	Prestar apoio psicológico e socioemocional. Estar atento e dar suporte a esgotamento e desequilíbrio emocional.	Lamprinou; 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.	Lamprinou; Tasoulis; Kravariti, 2021; Ramakumar; Priyadarshini, 2021; Rudolph <i>et al.</i> , 2021.

Fonte: Dos autores (2021).

O **manutenimento da produtividade** (categoria 1) dos funcionários em ambiente de *home office* envolve a definição de tarefas, supervisão de atividades e controle dos resultados dos funcionários – tarefas complexas para os líderes (Neeley, 2021). O líder precisa entender e ajudar em relação a estes aspectos. Segundo Dolce *et al.* (2020), em relação à cobrança por resultados, é parte do papel da liderança fazer ajustes para estimular a produtividade. Para estes autores, o controle do desempenho/produtividade deve ocorrer por meio das entregas e resultados dos funcionários, e não pelas horas trabalhadas. Toniolo-Barrios e Pitt (2021) e Leite, Silveira e Lemos (2020) sugerem que os líderes devem fornecer 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. Além disso, Villavicencio-Ayub *et al.* (2021) argumentam que a produtividade em *home office* pode ser

afetada por questões de conflitos ocorridos na família, por condições de *habitat* (ambiente de trabalho em casa), pela situação financeira pessoal e pela falta de acompanhamento.

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 *versus* 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 indicam que adequações da liderança tradicional são necessárias para a liderar a distância, considerando que é uma forma de liderar mediada pela AIT (*Advanced Information Technology*).

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 para liderar equipes de forma eficaz se configura como um desafio para os líderes (Contreras; Baykal; Abid, 2020; Mayer *et al.*, 2020; 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 competência 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 alguns aspectos de **comunicação em contextos virtuais** (categoria 4), o que 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 deve ter uma comunicação clara e evitar que ocorram distorções, isso 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 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) são 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 Priyadarshini (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 podem ser despertados sentimentos crescentes de incerteza e isolamento profissional e pessoal (Lamprinou; Tasoulis; Kravariti, 2020). 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 de os líderes **cuidarem dos aspectos de saúde mental** (categoria 6) do funcionário que se encontra em *home office*. Rudolf *et al.* (2021) apontam para a necessidade de o líder ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal da equipe (Toniolo-Barrios; Pitt, 2021) e atentar para os sinais de esgotamento demonstrados pelos funcionários. Leite, Silveira e Lemos (2020) destacam a necessidade de trabalhar o controle de ansiedade do líder e do liderado. Os autores 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 o engajamento e senso de pertencimento** (categoria 7) dos funcionários que estão em *home office* é considerado importante e desafiador para os líderes, apontam Ramakumar e Priyadarshini (2021), Rudolph *et al.* (2021) e Lamprinou, Tasoulis e Kravariti (2021). Segundo os autores, é importante 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.

A covid-19 acelerou a implantação de práticas de trabalho em *home office*. Se por um lado, isso trouxe desafios para os líderes conseguirem gerir suas equipes, por outro, trouxe, também, oportunidades (Quadro 5).

**Quadro 5** - 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; Priyadarshini, 2021; Rudolph <i>et al.</i> , 2021; Leite, Silveira; Lemos, 2020; Lamprinou; 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; Priyadarshini, 2021.
5. Gerenciar a saúde mental dos funcionários	Apoio psicológico aos funcionários. Melhoria para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Lamprinou; Tasoulis; Kravariti, 2020; Leite; Silveira, Lemos, 2020; Vahdat, 2021; Villavicencio-Ayub <i>et al.</i> , 2021; Toniolo-Barrios; Pitt, 2021.

Fonte: Dos autores (2021).

Das oportunidades apontadas pelos autores, a mais citada 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 nas competências necessárias para liderar no contexto de *home office* (Schall; Chen, 2021; Dolce *et al.*, 2020; Ramakumar; Priyadarshini, 2021; Rudolph *et al.*, 2021; Leite, Silveira; Lemos, 2020; Lamprinou; Tasoulis; Kravariti, 2020). Isso inclui desde programas de desenvolvimento de líderes (Lamprinou; Tasoulis; Kravariti, 2020), treinamentos de teorias de liderança (Rudolph *et al.*, 2021) e liderança para *home office* (Lamprinou; 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). Este é um suporte importante para auxiliar no processo de lideranças de equipes que se encontram em ambientes dispersos, o qual pode, segundo os autores, favorecer a construção da confiança junto à equipe. Outro aspecto em destaque, como oportunidade ainda referente a tecnologias da informação, é indicado por Mayer *et al.* (2020), e envolve a capacitação em 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 liderados.

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*. A partir da análise dos artigos coletados, evidencia-se 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 difere da liderança a distância. Os autores não descartam a liderança tradicional, mas alertam para a necessidade de 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 para 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 apontada por Ramakumar e Priyadarshini (2021) consiste em **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 promover a 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 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 à distância (Cowan, 2014; Roman *et al.*, 2019; Cortellazzo; Bruni; Zampieri, 2019).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das grandes mudanças ocorridas nas organizações nos últimos três anos, foi a necessidade de viabilizar rapidamente 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 adotarem o *home office* como formato de trabalho. Considerando-se este contexto, o objetivo deste artigo foi identificar os principais desafios e oportunidades encontrados 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-chave utilizadas nos artigos, além de conhecer quem são os principais autores do tema. A partir da revisão integrativa foram identificados os desafios e oportunidades para os líderes que necessitam liderar equipes distribuídas geograficamente, considerando-se o cenário da covid-19, contexto experienciado por muitos líderes que, até então, lideravam equipes presenciais.

Os desafios encontrados nos artigos analisados não são poucos e são, por vezes, complexos: 1) manutenção da produtividade que, muitas vezes, envolve questões de conflitos ocorridos entre família e trabalho, condições de *habitat* (espaço de trabalho), pela situação financeira pessoal e pela falta de acompanhamento; 2) gerenciamento de tarefas juntamente com a necessidade de ampliar a autonomia dos liderados ao oportunizar que eles organizem e realizem as atividades que são de sua responsabilidade; 3) domínio e utilização dos mecanismos tecnológicos que facilitam o processo de liderança à distância; 4) o cuidado e o conhecimento que o líder precisa ter em relação à comunicação nos contextos virtuais, como clareza, escolha correta dos canais e promoção da comunicação face a face no ambiente virtual; 5) comportamentos orientados às mudanças, buscando diminuir o medo dos liderados e implementar as transformações necessárias; 6) cuidar dos aspectos de saúde mental do liderado, prestando apoio psicológico, com vistas a ajudá-lo no seu equilíbrio pessoal, profissional e mental - aspecto este considerado como desafio e, também, como oportunidade, e 7) manter engajamento e senso de pertencimento dos liderados a uma organização na qual está inserido culturalmente.

Quanto às oportunidades, foram identificadas: 1) necessidade de desenvolver líderes por meio de treinamento para contextos de *home office*; 2) treinamento sobre teorias de lideranças que se adequem ao contexto, e de liderança em situações de crise; 3) aprender sobre tecnologias da informação e, assim, construir confiança nas equipes; 4) criar programas de reconhecimento para colaboradores; e 5) 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 sobre liderança no

contexto de *home office*. Tal portfólio de referências é passível de ser utilizado de modo a embasar futuras pesquisas voltadas à liderança e *home office*.

Este trabalho visou contribuir tanto para empresas e líderes que tenham interesse em aprofundar os conhecimentos acerca do tema, quanto para abrir portas para novos estudos acadêmicos neste contexto. Considerou-se a tendência da liderança em *home office* se fazer mais presente após a pandemia. Logo, as principais contribuições deste estudo são duas: 1) trazer um quadro atual dos estudos que relacionam liderança e *home office*; e 2) identificar os principais desafios e oportunidades.

As limitações deste estudo são as palavras-chave escolhidas, bem como as bases de dados utilizadas – tanto uma quanto a outra podem ser ampliadas.

Em relação a pesquisas futuras, sugere-se a continuidade de trabalhos acadêmicos, principalmente empíricos, sobre essa temática em organizações privadas e públicas. Como houve uma grande expansão do *home office* nos últimos três anos devido à pandemia da covid-19, e como algumas organizações ainda se encontram em fase de mudança e adaptação de seus formatos de trabalho é importante se conhecer o estado atual dessas experiências. Finalmente, é importante que esses estudos tenham foco nos processos e estilos de liderança no contexto do trabalho híbrido que integra o *home office* com o presencial.

## REFERÊNCIAS

APPELGREN, E. Media Management During covid-19: Behavior of Swedish Media Leaders in Times of Crisis. **Journalism Studies**, p. 1–18, 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. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X). Acesso em: 04 nov. 2021.

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.

BARROS, J. J.; SCHREIBER, D.; THEIS, V. Análise compreensiva da influência da liderança sobre a equipe de servidores públicos em uma vara de justiça federal do Rio Grande do Sul. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 17, p. 1-17, 2022.

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, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 356**, de 11 de março de 2020. Brasília, 2020.



BRILLO, J. **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.

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, 2020.

CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: a review. **Front. Psychol.**, 2019.

COWAN, L. E-Leadership: Leading in a Virtual Environment--Guiding Principles For Nurse Leaders. **Nurs Econ.**, v. 32, n. 6, p. 312-9; 322, 2014.

DARICS, E. 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, 2017.

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>. Acesso em: 04 nov. 2021.

FERREIRA, M. P. 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.

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, 2020. 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, 2021. ISSN 1984-6657. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1984-665720210002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1984-665720210002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 21 out. 2021.

FREI, F.; MORRISS, A. **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, 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, 2021.

GOEÉS, 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, 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, D. ICT, Leadership in Education and E-leadership. **Discour. Stud. Cult. Polit. Educ.**, n. 25, p. 113–124, 2004. Publicado em 01 out. 2010.

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](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.

LAMPRINO, 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, 2021.

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, 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.

MAHLER, J. 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.

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, 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, 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.

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

NORTHOUSE, P. 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-ih-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ih-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov)). Acesso em: 01 fev. 2022.

RAMAKUMAR, K.; PRIYADARSHINI, R. G. Employee Engagement during Organizational Crisis – with special reference to the covid-Scenario. **Qualitative Research Paper**, [s. l], v. 1, n. 14, p. 1-11, 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.

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, 2021.

SCHALL, M. C.; CHEN, P. 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, 2021.

SCHWARZ MÜLLER, 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.

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, M.; FROEHLICH, C. 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, M.; PITT, L. 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, 2021.

VAHDAT, S.; 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. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/k-04-2021-0333>. Acesso em: 04 nov. 2021.

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

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, 2021.

Recebido: 26-01-2023

Aprovado: 19-09-2023



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.