

LIDERANÇA EM EQUIPES VIRTUAIS

Ana Cristina Marques de Carvalho - FUMEC1
Fabiana Paula Moreira do Carmo Furtado - FUMEC2
Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro - FUMEC3
Armando Sérgio de Aguiar Filho - FUMEC4
Daniela Gauglitz Barros - FUMEC5
Renato da Rocha Cruz - FUMEC6

RESUMO

A ascensão do trabalho remoto, impulsionada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, trouxe novos desafios para a liderança, culminando no conceito de liderança virtual ou e-leadership. Esse tipo de liderança demanda um conjunto específico de habilidades e comportamentos, dado o caráter geograficamente disperso das equipes. Esta pesquisa realizou uma revisão sistemática da literatura para identificar as principais responsabilidades, características e comportamentos dos líderes virtuais. A pesquisa documental exploratória foi conduzida nas bases de dados da Web of Science, Scopus, EBSCO e SPELL, abrangendo artigos publicados entre 2021 a 2023. Dos 21 artigos encontrados, 14 foram selecionados para uma análise qualitativa mais aprofundada, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que os líderes virtuais possuem características específicas e desempenham um papel essencial na construção de equipes coesas e produtivas, sendo os estilos de liderança transformacional e compartilhado os mais adequados nesse contexto. Os achados desta pesquisa podem subsidiar programas de capacitação para líderes, auxiliando-os a enfrentar os desafios da liderança virtual e a otimizar o desempenho de suas equipes. Assim, pode-se concluir que a pesquisa alcançou com êxito seus objetivos.

1 Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC/MG, Professora no Curso de Administração nas Faculdades Promove/MG. Pesquisa financiada pela CAPES. E-mail: anapromove@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3221-8333>

2 Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC/MG, Professora e Coordenadora de Pós Graduação no IEC/PUC Minas, Pesquisa financiada pela FAPEMIG. E-mail: fabianapaulafurtado@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2713-4920>

3 Pós-Doutora em Administração pela FUMEC/MG e Professora no Programa e Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento. E-mail: jurema.nery@fumec.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6465-6020>

4 Doutor pelo Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação pela UFMG, Coordenador e Professor Auxiliar no Programa de Pós Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento na Universidade FUMEC. E-mail: armando.filho@fumec.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5542-7165>

5 Mestre em Administração Profissional pela Faculdade Pedro Leopoldo, Professora da Unifefac e Professora convidada Senac Taboão da Serra. E-mail: daniela.gauglitz@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3687-8854>.

6 Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC/MG. E-mail: renatorochamg@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8486-1786>

Palavras-Chave

Características dos líderes; Equipes virtuais; Liderança virtual. Perfil dos líderes; Responsabilidades dos líderes.

LEADERSHIP IN VIRTUAL TEAMS

ABSTRACT

The rise of remote work, driven by Information and Communication Technologies, has introduced new challenges for leadership, culminating in the concept of virtual or e-leadership. This type of leadership demands a specific set of skills and behaviors, given the geographically dispersed nature of teams. This research conducted a systematic literature review to identify the primary responsibilities, characteristics, and behaviors of virtual leaders. An exploratory documentary research was conducted using the Web of Science, Scopus, EBSCO, and SPELL databases, encompassing articles published between 2021 and 2023. Of the 21 articles found, 14 were selected for a more in-depth qualitative analysis using content analysis. The results indicate that virtual leaders possess specific characteristics and play an essential role in building cohesive and productive teams, with transformational and shared leadership styles being the most suitable in this context. The findings of this research can support training programs for leaders, assisting them in addressing the challenges of virtual leadership and optimizing the performance of their teams. Thus, it can be concluded that the research successfully achieved its objectives.

KEYWORDS

Leader characteristics; Virtual teams; Virtual leadership; Leader profile; Leader responsibilities.

INTRODUÇÃO

O avanço acelerado das tecnologias digitais nas últimas décadas transformou profundamente as dinâmicas de trabalho, comunicação e colaboração. A pandemia da COVID-19 intensificou esse processo, consolidando o trabalho remoto em larga escala (Gilson *et al.*, 2021; Pereira; Cunha, 2020; Hickman; Saad, 2020). Nesse contexto, muitos profissionais passaram a colaborar a partir de diferentes localidades, conectando-se por meio de ferramentas digitais. Isso estimulou a formação de equipes virtuais, compostas por membros geograficamente dispersos que trabalham unidos por um objetivo comum (Shuffler *et al.*, 2010).

Embora ofereçam vantagens como redução de custos operacionais e aumento da produtividade, as equipes virtuais enfrentam desafios significativos, como a ausência de contato presencial e dificuldades em manter o engajamento dos membros (Picu; Dino, 2016). Diante disso, a liderança virtual, ou *e-leadership*, ganha relevância, sendo considerada mais eficaz do que os modelos tradicionais (Ferreira; Pinto-Moreira; Larginho, 2023).

Os líderes virtuais, descritos por Kerfoot (2010) como “gestores de fronteira”, desempenham um papel crucial e desafiador. Para liderar de forma eficaz, precisam influenciar, motivar e coordenar equipes dispersas geograficamente, exigindo um perfil abrangente e adaptável (House *et al.*, 2002; Gilson *et al.*, 2021; Klonek *et al.*, 2021; Konradt; Hoch, 2007).

A literatura ainda não alcançou consenso sobre o estilo de liderança mais eficaz em equipes virtuais. Contudo, estudos destacam características carismáticas e afetivas, comuns nos estilos de liderança carismática, transformacional e compartilhada (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009; Mathews, 2016; Turano; Cavazotte, 2016).

Considerando esse contexto de trabalho, este estudo busca responder à seguinte pergunta: quais são as responsabilidades, características e comportamentos dos líderes responsáveis por equipes virtuais? O objetivo principal é aprofundar a compreensão do perfil dos líderes diante de um cenário de trabalho remoto em constante expansão.

À medida que a virtualização das equipes de trabalho cresce, a liderança à distância se torna uma necessidade cada vez mais evidente. O distanciamento físico introduz novos desafios à liderança, exigindo que os gestores desenvolvam habilidades e competências específicas para atuar de maneira eficiente nesse novo contexto. Uma abordagem mais aprofundada sobre o tema é crucial para compreender as mudanças necessárias à prática da liderança nesse cenário.

Dessa forma, este estudo aprofunda o conhecimento sobre as características e responsabilidades dos líderes virtuais, fornecendo informações relevantes para a criação de programas de desenvolvimento profissional mais eficazes. A estrutura do texto compreende seis partes: introdução, desenvolvimento, procedimentos metodológicos, resultados, análise dos resultados e considerações finais.

DESENVOLVIMENTO

Equipes virtuais

Equipes virtuais são definidas como grupos formados por indivíduos distribuídos geograficamente que trabalham de maneira interdependente para alcançar um objetivo comum. Diferentemente das equipes tradicionais, que contam com interações presenciais frequentes, as equipes virtuais baseiam-se principalmente em ferramentas de comunicação eletrônica para coordenar suas atividades, como *chats*, videoconferências, teleconferências, redes sociais e uma variedade de programas e aplicativos (Shuffler *et al.*, 2010; Malhotra; Majchrzak; Davis; Bryant, 2003; Mangla, 2021; Grözinger *et al.*, 2020).

Em algumas situações, essas equipes são formadas por membros amplamente distribuídos, provenientes de diversas culturas e regiões, sendo denominadas “equipes virtuais globais” ou “equipes dispersas geograficamente” nesses contextos (Seliverstova, 2022).

As equipes virtuais apresentam as seguintes características principais: (a) têm caráter temporário, sendo criadas para executar tarefas ou projetos específicos dentro de prazos determinados; (b) são culturalmente diversificadas, compostas por membros de diferentes cidades ou países, o que favorece a criatividade e a inovação; (c) são geograficamente distribuídas, com profissionais atuando remotamente em várias regiões; (d) dependem de tecnologias de informação e comunicação, utilizando essas ferramentas para superar barreiras de tempo, espaço e fronteiras; (e) funcionam de maneira síncrona (em tempo real), assíncrona (seguindo ritmos individuais), ou combinando ambos os modos (Bhat; Pande; Ahuja, 2017; Grözinger *et al.*, 2020).

Essas equipes oferecem diversas vantagens, como: (a) a possibilidade de reunir especialistas de diferentes localidades; (b) a redução de despesas com viagens e manutenção de escritórios; (c) o aumento na produtividade; (d) a diminuição do absenteísmo; (e) a habilidade de compartilhar conhecimento além das fronteiras geográficas e organizacionais; (f) a promoção de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional; (g) o atendimento aprimorado ao cliente; (h) a redução da poluição e do número de acidentes; (i) a capacidade de inovar no desempenho (Picu; Dinu, 2016; Cascio, 2000; Baruch, 2000; Hill; Ferris; Martinson, 2003; Zuofa; Ochieng, 2017).

Apesar das vantagens, as equipes virtuais enfrentam desafios significativos. Entre eles, destacam-se: a manutenção do engajamento dos membros, a coordenação de atividades em diferentes fusos horários e a ausência de pistas não verbais na comunicação. Além disso, as diferenças culturais e a limitação de interações presenciais podem gerar sentimentos de isolamento e dificultar a construção de confiança entre os membros (Picu; Dinu, 2016; Cascio, 2000; Baruch, 2000; RW3, 2018; Gheni *et al.*, 2016; Kayworth; Leidner, 2000).

Diante desses desafios, a adaptação da liderança é essencial. Líderes eficazes podem aumentar a produtividade e o moral da equipe, enquanto lideranças inadequadas tendem a gerar conflitos e prejudicar o desempenho (Pereira; Cunha, 2020).

Liderança (e-leadership)

A liderança organizacional tem sido amplamente investigada nas últimas décadas e é definida como o processo de influenciar e orientar pessoas para alcançar objetivos comuns (Attieha; Zouhairy, 2021; Northouse, 2004). Relacionado a percepções de poder, dinamismo e autoridade, o papel do líder envolve responsabilidades como estabelecer direções, inspirar equipes, desafiar o status quo, empoderar colaboradores e motivá-los (Kouzes; Posner, 2009).

Com a evolução das dinâmicas organizacionais, especialmente com a adoção de equipes virtuais, surgem novos desafios para o exercício da liderança. Nesse contexto, surge o conceito de *e-leadership* (também conhecido como e-liderança, liderança virtual, liderança digital, liderança 4.0 ou liderança tecnológica) que exige abordagens específicas para gerir equipes dispersas geograficamente por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (Konradt; Hoch, 2007; Yukl, 2013; Mehtab *et al.*, 2018; Karakose *et al.*, 2022). Essas ferramentas viabilizam a comunicação contínua e a colaboração entre os membros, superando barreiras geográficas e fortalecendo a conexão entre eles (Avolio *et al.*, 2014; Pereira; Cunha, 2020; Machado; Brandão, 2019; Gilson; O'Neill; Costa, 2021).

Esse modelo apresenta maior complexidade em relação à liderança presencial, devido à dispersão geográfica, o que tende a intensificar e diversificar os conflitos (Wakefield; Leidner; Garrison, 2008). Para enfrentar esses desafios, é fundamental que os líderes demonstrem sensibilidade às diferenças culturais e promovam interações eficazes entre os membros da equipe (Derven, 2016; Manole, 2014).

Além disso, o perfil do líder virtual requer habilidades e comportamentos distintos dos exigidos ao líder tradicional, como a capacidade de planejar, gerenciar e coordenar equipes remotas de maneira eficiente (Kuscu; Arslan, 2016; Klonek *et al.*, 2021). Durante o processo de colaboração, é essencial que os líderes identifiquem e apoiem funcionários com dificuldades ou desempenho abaixo do esperado, incentivando-os a buscar ajuda. Nesse sentido, Powell, Piccoli e Ives (2004) recomendam a realização de sessões regulares entre a equipe e o líder, promovendo atualizações informais e possibilitando a avaliação de percepções para a adoção de medidas adequadas.

Outro desafio enfrentado pelos gerentes ao promover a aprendizagem nas organizações é o compartilhamento de conhecimento, que não pode ser imposto ou controlado. Por isso, os líderes devem encontrar formas de incentivar os funcionários a compartilhar e transferir seus conhecimentos (Zwerg-Villegas; Martínez-Díaz, 2016). No próximo item, serão explorados os principais estilos de liderança adotados em equipes virtuais, com ênfase nas características que os tornam eficazes nesse contexto.

No contexto das equipes virtuais, diferentes estilos de liderança têm sido destacados como essenciais para enfrentar os desafios específicos desse modelo. Embora haja consenso sobre a

importância de práticas de liderança adaptadas, ainda não há clareza quanto aos estilos, competências ou comportamentos mais eficazes para garantir o sucesso dessas equipes (Konradt; Hoch, 2007). A literatura tem explorado uma diversidade de estilos de liderança, incluindo o carismático, o transformacional, o transacional, o *laissez-faire*, o compartilhado, o dual (diádico), o promotor da saúde e o auto-sacrificial. Contudo, o resultado das pesquisas realizadas por Ferreira, Pinto-Moreira e Larginho (2023) e Attieha e Zouhairy (2021) indicam que os estilos de liderança transacional e *laissez-faire* não apresentam uma contribuição significativamente positiva no processo de liderança virtual. O Quadro I apresenta as características dos estilos considerados contributivos à liderança para equipes virtuais.

Quadro I - Estilos de liderança

Estilos de liderança	Descrição
Transformacional	Estilo de liderança em que o líder se concentra no crescimento, no engajamento e na transformação de sua equipe, utilizando estímulos intelectuais, comunicação inspiradora sobre expectativas, fornecimento de uma visão clara, definição de metas de desempenho e reconhecimento das atividades realizadas (García-Guiu et al., 2016).
Carismática	Teoria que busca compreender por que os seguidores de um líder estão dispostos a fazer um esforço considerável e realizar sacrifícios pessoais para alcançar as metas da organização (Luenendonk, 2020).
Compartilhada	Fenômeno de liderança em grupo, no qual os membros da equipe se influenciam mutuamente para atingir um objetivo comum. Nesse fenômeno, os papéis e as funções de liderança são distribuídos entre os membros da equipe (Mayer et al., 2023).
Dual (diádico)	Esse tipo de liderança caracteriza-se como uma forma de liderança compartilhada, frequentemente adotada em equipes virtuais no setor de saúde. (Sanford, 2015).
Promotora da saúde	Esse tipo de liderança envolve comportamentos positivos que potencializam os recursos de trabalho dos colaboradores (apoio dos colegas; aspectos relacionados à tarefa, como autonomia, participação nas decisões e possibilidade de realizar pausas; e também oportunidades para o uso de tecnologias, além de acesso a informações claras sobre seu funcionamento) (Bregenzer; Jimenez, 2021). A digitalização crescente nos ambientes de trabalho provoca alterações nas condições laborais, que podem representar riscos à diminuição do bem-estar e do desempenho. Nesse contexto, a liderança orientada à promoção da saúde atua como um mitigador dos impactos negativos, ao assegurar recursos adequados no ambiente de trabalho para enfrentar esses riscos de maneira eficaz (Bregenzer; Jimenez, 2021).

Liderança auto-sacrificial	Nesse tipo de liderança os líderes se envolvem em comportamentos de auto-sacrifício motivados por um forte senso de dever e ética para servir ao interesse coletivo (Choi, Mai-Dalton, 1999)
----------------------------	--

Fonte: adaptado de García-Guiu *et al.*, 2016; Luenendonk, 2020; Mayer *et al.*, 2023; Sanford, 2015; Bregenzer, Jimenez, 2021; Hoch, Kozlowski, 2014; Al-Ani, Horspool, Bligh, 2011; Choi, Mai-Dalton, 1999.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, dotou-se o protocolo de Souza *et al.* (2022), que envolveu sete etapas sequenciais: definição da questão de pesquisa, seleção de bases de dados, elaboração da estratégia de busca, realização da pesquisa, seleção dos estudos, gestão dos resultados e redação da revisão.

A primeira etapa consistiu na definição da questão de pesquisa, que teve como objetivo identificar as responsabilidades, características e comportamentos dos líderes de equipes virtuais. Na segunda etapa, foram selecionadas as bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *EBSCO* e *SPELL*, reconhecidas por Silva *et al.* (2022b) como fontes confiáveis de artigos científicos na área.

Na terceira etapa, foi elaborada a estratégia de busca, utilizando descritores em português e inglês relacionados à liderança e equipes virtuais, seguindo as recomendações do *checklist PRESS* (Mcgowan *et al.*, 2016). Os descritores selecionados estão detalhados no Quadro 2.

Quadro 2- Seleção de Descritores

Idioma	Descritores
Inglês	Leadership; Virtual teams
Português	Liderança; equipes virtuais; equipe virtual.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com os descritores definidos, foram elaboradas as estratégias de busca nas bases de dados especificadas. Utilizou-se os operadores booleanos AND e OR para combinar os termos de busca de forma precisa e abrangente, garantindo que os resultados fossem relevantes para a pesquisa. As estratégias de busca completas podem ser encontradas no Quadro 3.

Quadro 3- Estratégias de busca para pesquisa em base de dados

Base de dados	Estratégia
Web of Science	"equipes virtuais" OR "equipe virtual" OR "Virtual teams" (Title) AND "liderança" OR leadership (Title) and Open Access and 2022 or 2021 or 2023 (Final Publication Year) and Article (Document Types) and English (Languages) and All Open Access (Open Access) and Management or Business (Web of Science Categories)
Scopus	(TITLE ("equipes virtuais" OR "equipe virtual" OR "Virtual teams") AND TITLE ("liderança" OR leadership)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2023)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))
EBSCO	("equipe virtual" OR "equipes virtuais" OR "virtual teams") AND ("liderança" OR "leadership")
SPELL	("equipe virtual" OR "equipes virtuais" OR "virtual teams") AND ("liderança" OR "leadership")

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Quadro 4, é apresentado o resumo do Protocolo de pesquisa.

Quadro 4 – Sinótico da RSL (Revisão Sistemática de Literatura)

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Liderança é um processo de influência social, no qual o líder orienta e apoia seus seguidores para alcançar um objetivo comum (Northouse, 2004). Equipes virtuais são grupos de indivíduos dispersos geograficamente que colaboram de forma interdependente para atingir um objetivo comum (Shuffler <i>et al.</i> , 2010). Liderança virtual é aquela mediada pelas tecnologias da informação e comunicação (TIC) que atuam como ferramentas para facilitar a comunicação, a interação e o desenvolvimento e compartilhamento das tarefas (Avolio <i>et al.</i> , 2014; Pereira; Cunha, 2020; Machado; Brandão, 2019).
Contexto	Estudos que abordem a liderança em equipes virtuais.
Horizonte	Artigos publicados nos últimos 3 anos. Ou seja, de 2021 a 2023.
Línguas	Inglês e português
Critério de Exclusão	CE 1- Estudos cujas palavras-chave não coincidam com os descritores da estratégia de busca; CE 2- Estudos diferentes de artigos científicos (ex: anais de congresso, capítulos de livros, outros); CE 3- Estudos duplicados; CE 4 - Estudos indisponíveis para download; CE 5 - Estudos que não versem sobre a Liderança em equipes virtuais.
Descritores (termos de busca)	<i>Leadership</i> ; <i>Virtual teams</i> ; Liderança; equipes virtuais; equipe virtual.
Pesquisar fontes	<i>Web of Science</i> , <i>Scopus</i> , EBSCO e SPELL

Fonte: adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p.142).

Os Quadros 2, 3 e 4 fornecem informações detalhadas sobre o processo de seleção dos estudos. O Quadro 2 apresenta os termos de busca, o Quadro 3 detalha a estratégia de busca e o Quadro 4 apresenta os critérios de inclusão e exclusão, incluindo informações sobre o contexto, o período, a língua e as fontes de pesquisa, evidenciando o rigor científico da pesquisa.

É importante destacar que a decisão de restringir a pesquisa ao período de 2021 a 2023 foi motivada pelo aumento significativo de publicações focadas no trabalho remoto durante esse intervalo, impulsionado pela crise do Coronavírus e pela consequente intensificação dessa prática. Estudos anteriores a esse período provavelmente não refletiriam de maneira adequada as inovações e as rápidas adaptações exigidas pelas circunstâncias, tornando os estudos mais recentes mais alinhados ao objetivo desta análise

RESULTADOS

A etapa de busca foi realizada entre 12 e 15 de julho de 2024 (nas bases *Web of Science* e *Scopus*) e em 11 de dezembro de 2024 (nas bases *EBSCO* e *SPELL*). Inicialmente, obteve-se um conjunto de resultados brutos. Em seguida, foi realizada uma triagem rigorosa dos estudos, com a aplicação dos critérios de exclusão detalhados no Quadro 4, o que resultou na seleção final dos artigos.

A busca na base de dados *Scopus* gerou 8 estudos iniciais. Após a aplicação do critério de exclusão CE4, restaram sete artigos para análise. Na base de dados da *Web of Science*, foram identificados cinco estudos, dos quais quatro foram eliminados devido ao critério CE3, resultando na seleção de um único artigo dessa base. Na base de dados da *EBSCO*, foram encontrados oito artigos iniciais, dos quais um foi eliminado pelo critério CE4 e outro pelo critério CE5, restando seis artigos. Na base de dados *SPELL*, não foram identificados artigos para análise.

A Tabela 1 apresenta os resultados quantitativos das pesquisas realizadas nas bases de dados.

Tabela 1. Resultados quantitativos das pesquisas em base de dados

Base de dados	Resultados	Artigos selecionados
<i>Scopus</i>	8	7
<i>Web of Science</i>	5	1
<i>EBSCO</i>	8	6

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O Quadro 5 apresenta os autores dos estudos selecionados, detalhando as responsabilidades, características e comportamentos dos líderes abordados nos artigos.

Quadro 5– Dados dos artigos

Autores dos artigos	Responsabilidades dos líderes	Características/ comportamentos de um bom líder	Estilos de liderança
Alon <i>et al</i> , 2023	<ul style="list-style-type: none"> - Influenciam, motivam e capacitam seus seguidores para obtenção do sucesso da organização; - Facilitam a confiança, implementam as estruturas e processos corretos e integram múltiplos recursos e culturas em situações temporais, geográficas e culturais complexas; - Promovem a convivência, o avanço da equipe e a integração social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Automotivação; - Capacidade intelectual incluindo inteligência emocional, cultural e analítica; - Capacidade de influenciar pessoas. 	Não identificado.
Bagga, Gera, Haque, 2023	<ul style="list-style-type: none"> - Unem os funcionários; - Impulsionam diversas mudanças na cultura organizacional; - Promovem motivação inspiradora por meio de uma abordagem futurista que proporciona trabalho significativo e desafiador, inspirando os seguidores; - Proporcionam estimulação intelectual, inspirando os subordinados a desafiar suposições, valores e tradições anteriores, despertando-o interesse por novos pensamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Onipresença; - Consideração individualizada: destaca a atenção do líder às necessidades e capacidades dos subordinados, oferecendo orientação personalizada. 	Liderança transformacional
Greimel, Kanbach, e Chelaru, 2023	<ul style="list-style-type: none"> - Impactam os seguidores por meio de carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada; - Ajudam a equipe a melhorar seu desempenho por meio da liderança transformacional; - Facilitam a receptividade e a adaptabilidade da equipe diante de circunstâncias de mudança; - Promovem a ajuda mútua entre líderes e liderados, elevando o nível de moral e motivação; - Permitem que seguidores se tornem líderes e criem valor ao transformar a cultura dentro da organização; - Promovem motivação e trabalho significativo, capacitação, coesão do grupo e eficácia percebida, além de aumentar a satisfação com a supervisão e a liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligência emocional; - Liderança pelo exemplo: demonstra abertura para mudanças na organização e mantém um forte compromisso com o bem-estar dos funcionários; - Interação com o meio: envolve variáveis como extroversão, consciência, agradabilidade, abertura à experiência, estabilidade emocional, justiça interpessoal, continuidade, comprometimento e originalidade da solução; - Influência ou carisma idealizado: inclui motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, que envolve a habilidade de entender as características únicas de cada indivíduo e aplicar a liderança com base nessas diferenças. 	Liderança transformacional

Mayer et al, 2023	<ul style="list-style-type: none"> - Promovem a inspiração por meio do entusiasmo, dos valores, dos objetivos e das tarefas entre os membros da equipe; - Desenvolvem uma colaboração confiável e distribuem as responsabilidades e carga de trabalho de forma justa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade em superar barreiras de comunicação: constrói confiança e mantém a coesão da equipe, garantindo que os membros se sintam bem apoiados tanto em nível de tarefa quanto de relacionamento; - Construção e manutenção da confiança entre os membros da equipe; - Gestão da diversidade na equipe: administra e integra a diversidade de forma eficaz entre os membros; - Organização de reuniões virtuais: coordena e conduz reuniões em ambientes virtuais de maneira eficiente; - Monitoração digital do progresso do trabalho: acompanha e avalia o progresso das atividades utilizando ferramentas digitais; - Melhoria da imagem externa da equipe: aprimora a percepção pública e a reputação da equipe; - Valorização e construção de motivação e o reconhecimento entre os membros da equipe, mesmo sem contato presencial; - Uso eficaz de canais digitais de informação e comunicação; - Promoção do estabelecimento de regras e normas; - Incentivo ao desenvolvimento de uma base de conhecimento compartilhada: promove a construção de coesão dentro da equipe; - Apoio e incentivo em situações estressantes: oferece suporte e motivação durante momentos de pressão e dificuldade; - Elogio e <i>feedback</i>: reconhece o desempenho eficaz, fornece <i>feedback</i> construtivo e oferece conselhos úteis; - Estimulo à contribuição de novas ideias: encoraja os membros da equipe a propor e compartilhar novas ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança transformacional; -Liderança compartilhada
-------------------	---	--	---

<p>Ferreira, Pinto-Moreira, Larginho, 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatizam os valores coletivos e as necessidades do grupo, em vez das necessidades individuais dos membros, sendo um estilo de liderança que envolve e influencia os subordinados a alcançarem resultados superiores às expectativas normais; - Permitem que os membros do grupo alcancem resultados superiores aos que conseguiriam sozinhos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de saber atuar em ambientes tecnologicamente complexos; - Liderança carismática, visionária, inspiradora, orientada para valores e para a mudança. 	<p>- Liderança Transformacional</p>
<p>Aarthi e Sujatha, 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promovem a confiança, o compartilhamento de informações e comunicação; - Proporcionam o empoderamento, melhoram o desempenho e a motivação, e aumentam efetividade da equipe na produtividade de equipes virtuais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigente multicultural: possui habilidade para liderar e gerenciar equipes com diversidade cultural; - Conexão entre tratamentos de personalidade e compartilhamento de informações: estabelece ligações entre as características de personalidade e a qualidade e quantidade de informações compartilhadas; - Habilidade para incentivar a colaboração em grupo, a interação, o pensamento eficaz e o envolvimento ativo dos membros; - Habilidades sociais e emocionais: inclui empatia, autorregulação, autoconsciência e motivação; - Criação e manutenção de pensamentos: desenvolve e sustenta ideias e conceitos de forma contínua; - Trabalho em equipe: promove a confiança, o compromisso, a diversidade e o respeito entre os membros; - Qualidade de comunicação e definição clara de metas e objetivos. 	<p>- Liderança compartilhada</p>

Attieha e Zouhairy, 2021	- Promovem a admiração dos seguidores, conquistando sua confiança e devoção.	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidade dominante e forte: exibe uma presença marcante e assertiva, com capacidade de influenciar e liderar; - Visão clara e capacidade de comunicação: transmite uma visão clara aos seguidores, obtendo seu compromisso; motivação; - Carisma ou influência idealizada; - Motivação inspiradora; - Estimulação intelectual; - Consideração individualizada; - Capacidade de definir medidas para a eficiência da equipe remota; - Capacidade de fornecer e coletar <i>feedback</i> de forma formal e informal; - Conhecimento adequado em sistemas de gestão educacional e programas tecnológicos usados para comunicação; - Habilidade para hospedar e conduzir reuniões virtuais; - Capacidade de estabelecer e manter relações adequadas com colaboradores remotos e os motivar a dar o máximo de si; - Função de elo entre os membros da equipe; - Definidor de direção que garante que todos os funcionários estejam alinhados com o propósito e objetivos da empresa; - Coordenador operacional que identifica e aloca recursos para desenvolver soluções para qualquer dilema que surja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança carismática; - Liderança transformacional.
Eseryel, Crowston e Heckman, 2021	Sem identificação.	<ul style="list-style-type: none"> - Líder ou agente de mudança; - Visão inspiradora; - Empreendedorismo; - Integridade e honestidade; - Aprendizado colaborativo e abertura a novas ideias; - Assunção de riscos; - Adaptabilidade e flexibilidade, criatividade, experimentação; - Uso do poder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança compartilhada

Ingels et al., 2023	<p>- Promovem a segurança psicológica, a aprendizagem da equipe, uma cultura de mudança e inovação e uma direção clara da equipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de trabalho em parceria; - Trata falhas como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, em vez de inaceitáveis; - Substitui o foco na responsabilidade individual por uma abordagem que valorize o trabalho em equipe e a co-responsabilidade nos resultados; - Incentiva a construção da confiança. 	<p>- Liderança dual (diádica) -um tipo de liderança compartilhada</p>
Bregenzer e Jimenez, 2021	<p>- Fornecem apoio do bem-estar dos funcionários em termos de proteção e reposição de recursos relacionados ao trabalho para lidar com demandas críticas de trabalho; OBS: Recursos sociais (apoio social de colegas); recursos de tarefas (autonomia, possibilidade de participação, possibilidade de realizar pausas) e oportunidades de uso da tecnologia e informações claras sobre a tecnologia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de recompensar os funcionários por meio de <i>feedback</i> positivo e apreciação; - Habilidade de fortalecimento da equipe, incentivando a comunicação aberta e o apoio mútuo. - Capacidade de agir de forma justa e prestar atenção aos valores dos funcionários. - Garante que os processos de trabalho sejam organizados de forma que os funcionários possam lidar com o aumento da carga de trabalho; - Dá aos funcionários oportunidades de trabalhar de forma autônoma e independente. 	<p>-Liderança promotora da saúde</p>
Singh, 2021	<p>- Desenvolvimento da confiança e integração entre os membros da equipe.</p>	<p>- Atuação como gestor, facilitador e motivador para geração de coesão de grupo em condições atípicas.</p>	<p>Liderança compartilhada</p>
Karakose et al., 2022	<p>- Gerenciamento consistente dos processos de transformação digital adotando múltiplas abordagens de liderança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso da tecnologia digital; - Suporte para a transformação digital; - Suporte para o desenvolvimento profissional baseado em tecnologia; - Suporte para uma cultura de aprendizagem digital; - Habilidades de liderança digital (uso de tecnologia, habilidades gerenciais e habilidades individuais). - Empatia na resolução de problemas; - Capacidade de tomada de decisão rápida, precisa e participativa; - Habilidades eficazes de <i>networking</i>; - Foco no cliente; - Agilidade; - Cooperação. 	<p>Não identificado</p>

Ruggieri et al., 2023	- Abandono ou adiamento de interesses, direitos e privilégios pessoais para o bem-estar comum do grupo	- Comportamento pró-social; - Senso de dever e ética para servir ao interesse coletivo; - Preocupam com as necessidades de seus seguidores e tentam fazer com que todos os membros do grupo entendam sua missão e qual objetivo pretendem alcançar.	- Liderança auto-sacrificial
Batirlik, Gencer, Akkucuk, 2022	- Construção de relacionamentos de confiança dentro das equipes virtuais, facilitando o surgimento da liderança compartilhada e aprimorando o desempenho da equipe.	- Sabem gerenciar conflitos de relacionamento; - Adotam processo de influência mais lateral, em vez de ser para cima ou para baixo; - Adotam comportamento orientado para tarefa; - Podem iniciar conversas privadas com cada membro por meio de mensagens instantâneas ou chamadas telefônicas para entender suas necessidades; - Podem ajudar os membros a definir metas comerciais personalizadas e estabelecer procedimentos para fazer as coisas; - Podem ser obrigados a fornecer suporte orçamentário, equipamento e <i>feedback</i> aos seus membros; - Adotam comportamentos orientados para o relacionamento; - Entende e aprecia a diversidade, criando subgrupos virtuais.	- Não identificada

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a investigação e seleção nas bases de dados previamente definidas, a amostra final foi composta por quatorze estudos, os quais foram analisados integralmente com o objetivo de identificar as responsabilidades, características e comportamentos essenciais dos líderes de equipes virtuais. Para isso, foi aplicada a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). O uso de uma planilha eletrônica no Excel auxiliou na organização e sistematização dos dados, permitindo uma análise detalhada e abrangente dos resultados.

A partir dos estudos analisados, foram identificadas as seguintes responsabilidades atribuídas aos líderes:

Motivação e Inspiração da Equipe

Influenciar, motivar, impactar e capacitar a equipe para alcançar o sucesso organizacional;
Fomentar a convivência e a integração social, fortalecendo a coesão do grupo;
Garantir segurança psicológica, estimular a aprendizagem da equipe e cultivar uma cultura de mudança e inovação;
Empoderar os membros, impulsionando o desempenho coletivo e os resultados gerais da equipe.

Desenvolvimento e Liderança

Desenvolver novos líderes e construir relacionamentos de confiança que fomentem a liderança compartilhada, contribuindo para o desempenho e a coesão da equipe.

Gestão do Ambiente de Trabalho

Criar um ambiente de trabalho seguro, psicologicamente saudável e colaborativo, oferecendo suporte ao bem-estar dos funcionários por meio da proteção, reposição de recursos e estímulo ao compartilhamento de informações e comunicação;
Distribuir responsabilidades e carga de trabalho de forma justa.

Adaptação e Gestão de Mudanças

Facilitar a adaptabilidade da equipe para responder de forma eficiente às mudanças e aos desafios organizacionais;
Implementar estruturas e processos adequados para integrar recursos e culturas em cenários complexos, como diferenças temporais, geográficas ou culturais.

Transformação Digital

Gerenciar os processos de transformação digital, adotando múltiplas abordagens de liderança.

A análise das responsabilidades listadas evidencia que o líder de equipes virtuais precisa de um perfil multifacetado para enfrentar as especificidades desse contexto. Além de motivar, inspirar, capacitar e integrar a equipe, é fundamental promover uma cultura de mudança e inovação, desenvolver novos líderes, assegurar uma gestão eficaz do ambiente de trabalho e conduzir os processos de transformação digital de maneira estratégica.

As principais características e comportamentos para líderes de equipes virtuais identificadas foram:

Autoconhecimento, empatia e motivação

Automotivação;

Capacidade intelectual, incluindo inteligência emocional, cultural e analítica;

Habilidades sociais, como empatia aplicada à resolução de problemas, autorregulação e autoconsciência;

Integridade e honestidade;

Capacidade de compreender e atender às necessidades dos membros da equipe, assegurando alinhamento com a missão e os objetivos do grupo.

Capacidade de Influência e Relacionamento Interpessoal

Capacidade de influenciar pessoas por meio de abordagens colaborativas; Habilidade em superar barreiras de comunicação e construir confiança, mantendo a coesão e o apoio na equipe;

Compromisso com o bem-estar dos funcionários, promovendo um ambiente saudável e participativo;

Encorajamento à inovação por meio da contribuição ativa de ideias;

Capacidade de gerenciar conflitos de relacionamento e fomentar parcerias produtivas;

Interação eficaz com o meio de comunicação, destacando extroversão, justiça interpessoal e abertura à experiência.

Adaptabilidade e Inovação

Agilidade e abertura para mudanças inovadoras dentro da organização;

Características de empreendedorismo, como assumir riscos, usar poder de forma eficaz, possuir habilidade de *networking* e *tomar decisões* rápidas e participativas;

Trata falhas como oportunidades de crescimento e aprendizado;

Comportamento orientado para execução ágil e adaptável às demandas organizacionais;

Comportamento pró-social que facilita a colaboração e a implementação de soluções inovadoras.

Gestão Individualizada e Diversificada

Atuação personalizada, fornecendo apoio, incentivo e alocando recursos de acordo com as características e necessidades de cada colaborador, especialmente em situações atípicas e estressantes;

Gerenciamento da diversidade na equipe, promovendo um ambiente inclusivo que valoriza diferentes perspectivas;

Ação justa, considerando os valores dos funcionários e oferecendo oportunidades de autonomia e independência.

Organização e Eficiência no Trabalho Remoto

Definição de regras, normas e medidas que promovem a eficiência da equipe remota, garantindo processos bem estruturados;

Organização do trabalho de forma que os colaboradores possam lidar com cargas adicionais sem comprometer a produtividade e o bem-estar.

Fortalecimento da Equipe e Colaboração

Substituição do foco na responsabilidade individual por uma abordagem colaborativa, promovendo o trabalho em equipe e a co-responsabilidade pelos resultados;

Fortalecimento da equipe por meio da comunicação aberta, incentivo ao apoio mútuo e promoção da coesão em condições desafiadoras;

Atuação como gestor, facilitador e motivador, impulsionando a interação e o engajamento entre os membros da equipe.

Motivação e Reconhecimento

Recompensa dos funcionários por meio de *feedback* positivo e apreciação, reconhecendo suas contribuições e incentivando a continuidade do bom desempenho.

Competências Digitais e Tecnológicas

Onipresença digital;

Organização de reuniões virtuais e uso eficaz das ferramentas digitais;

Atuação em ambientes tecnologicamente complexos;

Suporte à transformação digital;

Desenvolvimento profissional baseado em tecnologia;

Promoção de uma cultura de aprendizagem digital.

Desempenho e Feedback

Elogio ao desempenho eficaz e oferta de *feedback* construtivo;

Melhoria da imagem externa da equipe;

Foco no cliente;

Senso de dever e ética para servir ao interesse coletivo.

Liderar equipes virtuais exige um conjunto de habilidades que vão além da gestão tradicional. A capacidade de se adaptar a mudanças rápidas, construir relacionamentos sólidos em ambientes digitais e promover a inovação são cruciais. Além disso, o líder virtual precisa ser capaz de motivar

e desenvolver seus colaboradores individualmente, garantindo a coesão da equipe e o alcance dos objetivos organizacionais.

Além dos objetivos inicialmente propostos, a análise do conteúdo dos artigos permitiu identificar os estilos de liderança mais adequados ao contexto das equipes virtuais: o transformacional e o compartilhado. O estilo transformacional destaca-se por fomentar confiança, engajamento e inspiração, motivando os times a alcançar metas ambiciosas, mesmo à distância. Já a liderança compartilhada se mostra eficaz em equipes virtuais por promover a distribuição de responsabilidades e a colaboração entre os membros, fatores essenciais para o compartilhamento de conhecimento e a geração de ideias inovadoras. Nesse modelo, os membros da equipe assumem papéis de liderança de forma alternada, garantindo o sucesso das operações, conforme descrito por Singh (2021).

Outros estilos de liderança também foram identificados, porém em pequena escala, como o carismático, o auto-sacrificial, o promotor da saúde. Tal disparidade de estilos pode ser atribuída a uma série de fatores, relacionados tanto ao contexto das equipes virtuais (variedade de áreas, tamanho e composição da equipe, entre outros), como também aos desafios a que estas estão sujeitas, como interações face a face limitadas, diversidade geográfica e cultural, dificuldade de controle e monitoramento dos membros. Outra justificativa para esse fato está alinhada aos estudos de Batirlik, Gencer e Akkucuk (2022), que afirmam que os líderes devem moldar seus estilos de liderança considerando as necessidades e expectativas específicas de cada situação e de seus colaboradores.

Por fim, a análise dos dados deste estudo revela que a liderança em equipes virtuais exige um conjunto complexo de habilidades que vão além da gestão tradicional. A capacidade de construir relacionamentos virtuais sólidos, fomentar a colaboração e a inovação, além de adaptar-se a um ambiente digital em constante evolução, são fundamentais para o sucesso desses líderes. Os resultados desta pesquisa evidenciam a importância de um estilo de liderança flexível, centrado no desenvolvimento das pessoas e na construção de uma cultura organizacional positiva. Ao compreender as características e os desafios da liderança virtual, as organizações podem investir em programas de desenvolvimento de líderes mais eficazes e alcançar melhores resultados em um mundo cada vez mais conectado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo corporativo está passando por uma fase de transformação impulsionada pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação. As organizações estão ultrapassando barreiras físicas, operando em diversas regiões e contando cada vez mais com equipes remotas. O setor público, acompanhando essa tendência, também tem adotado o regime híbrido em várias áreas. Nesse contexto dinâmico, a liderança de equipes virtuais torna-se essencial para o sucesso, demandando novas habilidades e comportamentos por parte dos líderes.

Diante dessa nova realidade, é crucial entender o perfil e as responsabilidades dos líderes virtuais. Este estudo, conduzido por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), teve como objetivo identificar as responsabilidades, características e comportamentos desejáveis desses líderes. O objetivo foi alcançado, uma vez que foram identificadas as principais responsabilidades e as características dos líderes virtuais, além de seus comportamentos.

No que se refere às implicações para a gestão, é possível desenvolver programas de liderança baseados nas áreas que precisam ser aprimoradas pelos gestores, visando resultados mais eficazes. Observa-se uma tendência crescente em direção à adoção das lideranças transformacional e compartilhada. Ainda é necessário aprofundar a criação de ferramentas que permitam avaliar o nível de desenvolvimento das competências comportamentais dos líderes, já que as evidências encontradas nos estudos são, em grande parte, superficiais e subjetivas.

Como contribuição, este estudo destaca que ainda há um campo vasto a ser explorado sobre as responsabilidades e competências dos líderes virtuais, considerando que esse fenômeno é relativamente novo. Com base na análise teórica e prática, destacam-se alguns pontos importantes: um líder eficaz deve (a) aproveitar a diversidade das equipes para impulsionar a criatividade e a inovação; (b) dominar as tecnologias de informação e comunicação, mantendo-se constantemente acessível e conectado com sua equipe; (c) desenvolver estratégias específicas para fomentar a confiança, a integração e a colaboração entre os membros; (d) delegar tarefas de forma eficiente e ser organizado, dado que as equipes virtuais funcionam de maneira mais autônoma. Para trabalhar esses aspectos, levando em conta a distância física entre os membros, é fundamental investir em inteligência emocional, além de promover uma comunicação clara e coerente que alinhe a equipe aos objetivos organizacionais. Em resumo, o líder virtual precisa ser uma influência positiva e motivadora.

Uma das limitações deste estudo foi a quantidade reduzida de artigos científicos identificados e analisados nas bases de dados utilizadas. Essa limitação se justifica pela escolha do período de 2021 a 2023 para a análise, quando a liderança virtual se tornou mais amplamente adotada em resposta à crise sanitária do Coronavírus e a consequente intensificação do trabalho remoto. Sugere-se que futuras pesquisas investiguem casos de sucesso na liderança de equipes virtuais e explorem mais detalhadamente o papel da tecnologia no suporte a esses líderes.

REFERÊNCIAS

AARTHI, G.; SUJATHA, S. Future team leadership and empowerment in the performance of measuring virtual team productivity with information technology. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 7, n. 2, p. 6, 2022.

AL-ANI, Ban; HORSPOOL, Agnes; BLIGH, Michelle C. Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. **Leadership**, v. 7, n. 3, p. 219-249, 2011.

ALON, Ilan; LANKUT, Erik; GUNKEL, Marjaana; MUNIM, Ziaul Haque; TARAS, Vasyli; RICHTER, Nicole Franziska. Predicting leadership emergence in global virtual teams. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 11, n.3, p.7-23, 2023.

ATTIEHA, Latifa; ZOUHAIRY, Omar. An Evaluation of How Educators in Virtual Teams Perceive Charismatic Leadership During the COVID-19 Crisis. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 10, n. 2, 2021.

AVOLIO, Bruce J.; SOSIK, John; KAHAI, Surinder S.; BAKER, Bradford. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 105-131, 2014.

AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, n. 1, p. 421-449, 2009.

BAGGA, Simranjeet Kaur; GERA, Shikha; HAQUE, Syed Nadimul. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. **Asia Pacific Management Review**, v. 28, n. 2, p. 120-131, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARUCH, Yehuda. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New technology, work and employment**, v. 15, n. 1, p. 34-49, 2000.

BATIRLIK, Sema Nur; GENCER, Yasin Galip; AKKUCUK, Ulas. Global virtual team leadership scale (GVTLS) development in multinational companies. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 1038, 2022.

BHAT, Swati Kaul; PANDE, Neerja; AHUJA, Vandana. Virtual team effectiveness: An empirical study using SEM. **Procedia Computer Science**, v. 122, p. 33-41, 2017.

BREGENZER, Anita; JIMENEZ, Paulino. Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. **Journal of medical Internet research**, v. 23, n. 3, p. e24906, 2021.

BRYANT, Scott E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

CASCIO, Wayne F. Managing a virtual workplace. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 3, p. 81-90, 2000.

CHOI, Yeon; MAI-DALTON, Renate R. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 397-421, 1999.

DAVIS, Donald D.; BRYANT, Janet L. Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. In: **Advances in global leadership**. Emerald Group Publishing Limited, p. 303-340. 2003.

DERVEN, Marjorie. Four drivers to enhance global virtual teams. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 1, p. 1-8, 2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR, J. A. V. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Bookman Editora, 2015.

ESERYEL, U. Yeliz; CROWSTON, Kevin; HECKMAN, Robert. Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. **Group & Organization Management**, v. 46, n. 2, p. 424-460, 2021.

FERREIRA, Bárbara; PINTO-MOREIRA, Paulo; LARGUINHO, Manuela. An empirical study on virtual team leadership perception. **IBIMA Business Review**, v. 2023, n. 2023, 2023.

GARCÍA-GUIU, C. et al. Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 32, n. 3, p. 145-152, 2016.

GHENI, Ali Yahya et al. Factors affecting global virtual teams' performance in software projects. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 92, n. 1, p. 90-97, 2016.

GILSON, Lucy L.; O'NEILL, Thomas A.; COSTA, Patricia. Introduction to the special issue on virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 1-4, 2021.

GREIMEL, Nina S.; KANBACH, Dominik K.; CHELARU, Mihaela. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, n. 2, p. 100351, 2023.

GRÖZINGER, Nicola; IRLÉNBUSCH, Bernd; LASKE, Katharina; SCHRODER, Marina. Innovation and communication media in virtual teams—An experimental study. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 180, p. 201-218, 2020.

HICKMAN, Adam; SAAD, Lydia. **Reviewing remote work in the US under COVID-19**. Gallup, 2020.

HILL, E. Jeffrey; FERRIS, Maria; MÄRTINSON, Vjollca. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of vocational behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HOCH, Julia E.; KOZLOWSKI, Steve WJ. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. **Journal of applied psychology**, v. 99, n. 3, p. 390, 2014.

HOUSE, Robert; JAVIDAN, Mansour; HANGES, Paul; DORFMAN, Peter. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, v. 37, p. 3-10, 2002.

INGELS, Daniel J. et al. Interprofessional teamwork in healthcare: Observations and the road ahead. **Journal of interprofessional care**, v. 37, n. 3, p. 338-345, 2023.

KARAKOSE, Turgut et al. The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. **Sustainability**, v. 14, n. 23, p. 16171, 2022.

KAYWORTH, Timothy; LEIDNER, Dorothy. The global virtual manager: A prescription for success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 183-194, 2000.

KERFOOT, Karlene M. Listening to see: The key to virtual leadership. **Nursing Economics**, v. 28, n. 2, p. 114, 2010.

KLONEK, Florian E. et al. Did the COVID-19 lock-down make us better at working in virtual teams?. **Small Group Research**, v. 53, n. 2, p. 185-206, 2021.

KONRADT, Udo; HOCH, Julia E. A work roles and leadership functions of managers in virtual teams. **International Journal of e-Collaboration (IJeC)**, v. 3, n. 2, p. 16-35, 2007.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da Liderança**. Casal de Cambra: Caleidoscópio, 2009.

KUSCU, Meltem; ARSLAN, Hasan. Virtual leadership at distance education teams. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v. 17, n. 3, p. 136-156, 2016.

LUENENDONK, Martin. Charismatic Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. **Cleverism**. Retrieved 2. 2020.

MACHADO, Ana Marisa; BRANDÃO, Catarina. Leadership and technology: Concepts and questions. **In: WorldCIST'19**, p. 764-773, 2019.

MALHOTRA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. Leading virtual teams. **Academy of Management perspectives**, v. 21, n. 1, p. 60-70, 2007.

MANGLA, Namita. Working in a pandemic and post-pandemic period—Cultural intelligence is the key. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 21, n. 1, p. 53-69, 2021.

MANOLE, Ioana. Virtual teams & E-leadership in the context of competitive environment—Literature review. **Journal of Economic Development, Environment & People**, v. 3, n.3, p.72-76, 2014.

MATHEWS, Jose. **New-genre leadership theories: An overview**. 7.ed. HRM Review, 2016.

MAYER, Christina; SIVATHEERTHAN, Thushayanthini; MÜTZE-NIEWÖHNER, Susanne; NITSCH, Verena. Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 29, n. 1/2, p. 90-112, 2023.

MCGOWAN, J.; et al. PRESS peer review of electronic search strategies: 2015 guideline statement. **Journal of clinical epidemiology**, v. 75, p. 40-46, 2016.

MEHTAB, Khurram; REHMAN, Anjad ur; ISHFAQ, Saira; JAMIL, Raja Ahmed. R. Virtual leadership: A review paper. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v.8, n.4, p. 183-93, 2018.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. 9.ed. Sage publications, 2021.

PEREIRA, Ricardo; CUNHA, CJC de A. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. **In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki, [S. I.]**, 2020.

PICU, Cătălina Georgiana; DINU, Alina. Research on the current telecommuting trends in United States and European Union markets. **Management and Economics Review**, v. 1, n. 2, p. 194-202, 2016.

POWELL, Anne; PICCOLI, Gabriele; IVES, Blake. Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. **ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.

RUGGIERI, Stefano et al. The effects of leader self-sacrifice in virtual teams on prosocial behavior: The mediational role of team identification and self-efficacy. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 6098, 2023.

RW3 Trends in High-Performing Global Virtual Teams. 2018. Disponível em: <https://content.ebulletins.com/hubfs/CI/Culture%20Wizad/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf> Acesso em: 16 jul. 2024.

SANFORD, Kathleen. Dyad leadership in healthcare: when one plus one is greater than two. Lippincott Williams & Wilkins, 2015.

SELIVERSTOVA, Yana. Differences in defining the virtual and traditional teams. *Economic and Regional Studies/Studia Ekonomiczne i Regionalne*, v. 15, n. 2, p. 250-265, 2022.

SHUFFLER, Marissa L. et al. Leading one another across time and space: Exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 26, n. 1, p. 3-17, 2010.

SINGH, Rajesh. Information exchange at a distance: examining the influence of leadership on knowledge sharing in virtual teams. **Journal of the Australian Library and Information Association**, v. 70, n. 2, p. 125-138, 2021.

SOUZA, A. D.; et al. Ferramentas para gestão da informação em revisões de literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 3, p. 299-313, 2022.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

ZWERG-VILLEGAS, Anne Marie; MARTÍNEZ-DÍAZ, Jaime Humberto. Experiential learning with global virtual teams: Developing intercultural and virtual competencies. **Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación**, v. 9, n. 18, p. 129-146, 2016.

ZUOFA, Tarila; OCHIENG, Edward G. Working separately but together: appraising virtual project team challenges. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 23, n. 5/6, p. 227-242, 2017.

WAKEFIELD, Robin L.; LEIDNER, Dorothy E.; GARRISON, Gary. A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. **Information systems research**, v. 19, n. 4, p. 434-455, 2008.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Pearson, 2013.