

Liderança Remota: Uma Revisão de Escopo sobre Conceitos, Evidências e Lacunas de Pesquisa

Remote Leadership: A Scoping Review of Concepts, Evidence and Research Gaps

Liderazgo Remoto: Una Revisión de Alcance de Conceptos, Evidencia y Lagunas en la Investigación

Revisões da literatura e metanálises

Rebeca de Oliveira Bello¹

<https://orcid.org/0009-0001-5822-6876>

E-mail: becastudies2005@gmail.com

Elaine Rabelo Neiva¹

<https://orcid.org/0000-0003-0503-3234>

E-mail: elaine.neiva@gmail.com

¹ Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal (DF), Brasil

Editora Associada Responsável:

Mary Sandra Carlotto

<https://orcid.org/0000-0003-2336-5224>

Como citar:

Bello, R. O., & Neiva, E. R. (2026). Liderança Remota: Uma Revisão de Escopo sobre Conceitos, Evidências e Lacunas de Pesquisa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 26, e26868.

<https://doi.org/10.5935/rpot/e26868>

Resumo: Esta revisão de escopo mapeia a literatura sobre liderança em trabalho remoto publicada entre 2015 e 2025, buscando compreender esse fenômeno de forma mais ampla por meio da análise de aspectos metodológicos, teóricos e empíricos. A busca foi realizada nas bases de dados PsycInfo, Web of Science, Scopus e LILACS, sendo incluídos 25 dos 953 estudos identificados. Metodologicamente, predominaram estudos quantitativos transversais com instrumentos de autorrelato. As principais variáveis investigadas foram estilos de liderança, *e-leadership*, gestão remota e *self-leadership*. Conceitualmente, a *e-leadership* foi a principal referência teórica, embora poucos estudos tenham apresentado uma definição de liderança remota. O estudo contribui para a Psicologia Organizacional e do Trabalho ao identificar lacunas na área, incluindo a necessidade de pesquisas longitudinais, estudos em regiões sub-representadas e modelos que considerem a influência da virtualidade.

Palavras-chave: liderança, organizações, revisão de escopo, teletrabalho, trabalho.

Abstract: This scoping review maps the literature on remote work leadership published between 2015 and 2025, seeking to provide a broader understanding of this phenomenon by examining methodological, theoretical, and empirical aspects. The search was conducted in PsycInfo, Web of Science, Scopus, and LILACS, and 25 of the 953 identified studies were included. Methodologically, cross-sectional quantitative studies using self-report measures predominated. The main variables investigated were leadership styles, *e-leadership*, remote management, and *self-leadership*. Conceptually, *e-leadership* was the main theoretical framework, although few studies provided a definition of remote leadership. The study contributes to Work and Organizational Psychology by identifying gaps in the field, including the need for longitudinal research, studies in underrepresented regions, and models that consider the influence of virtuality.

Keywords: leadership, organizations, scoping review, teleworking, work.

Resumen: Esta revisión de alcance mapea la literatura sobre liderazgo en el trabajo remoto publicada entre 2015 y 2025, buscando comprender este fenómeno de manera más amplia mediante el análisis de aspectos metodológicos, teóricos y empíricos. La búsqueda se realizó en las bases de datos PsycInfo, Web of Science, Scopus y LILACS, y se incluyeron 25 de los 953 estudios identificados. Metodológicamente, predominaron los estudios cuantitativos transversales con instrumentos de autoinforme. Las principales variables investigadas fueron los estilos de liderazgo, el *e-leadership*, la gestión remota y el *self-leadership*. Conceptualmente, el *e-leadership* fue el principal referente teórico, aunque pocos estudios definieron el liderazgo remoto. El estudio contribuye a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones al identificar lagunas en el área, como la necesidad de investigaciones longitudinales, estudios en regiones poco investigadas y modelos que consideren la influencia de la virtualidad.

Palabras clave: liderazgo, organizaciones, revisión de alcance, teletrabajo, trabajo.

Introdução

Com o avanço das tecnologias de comunicação e informação (TICs), a temática liderança digital cresceu no cenário organizacional, para a qual foram propostas definições teóricas (Avolio et al., 2009; Avolio et al., 2014; Van Wart et al., 2019), assim como competências e práticas associadas (Ahuja et al., 2023; Krehl & Büttgen, 2022; Mourão et al., 2023; Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019; Yozi & Mbokota, 2024). Uma das principais propostas teóricas foi a de Avolio e colaboradores: "processo de influência social incorporado em contextos tanto proximais, quanto distais mediados pela TIA (Tecnologia da Informação Avançada), capaz de produzir mudança em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e performance" (Avolio et al., 2014, p. 107, tradução nossa).

Posteriormente, Van Wart e colaboradores atualizaram a definição anterior, buscando a operacionalização do conceito para a prática: "*e-leadership* é o uso efetivo e combinado de métodos de comunicação eletrônicos e tradicionais. Implica consciência das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) vigentes, adoção seletiva de novas TICs para si e para a organização, e competências técnicas relativas ao uso das TICs selecionadas" (Van Wart et al., 2019, p. 4, tradução nossa). A partir desta concepção, seis competências essenciais do líder digital são propostas: e-comunicação, e-social, e-equipe, e-gestão de mudanças, e-tecnologia e e-confiabilidade (Van Wart et al., 2019). Houve também a construção de uma escala destas habilidades, cuja testagem revelou a relação de interdependência entre as competências e a validação do instrumento (Roman et al., 2019).

Estas referências teóricas foram pensadas para contextos em que as tecnologias representam uma ferramenta de escritório e, logo, são de uso optativo e/ou mesclado com encontros presenciais (como em Van Wart et al., 2019). Para contextos de dependência e mediação de tecnologias para interação, como no teletrabalho, estes modelos podem ser insuficientes (Bravo-Duarte et al., 2025; Günther et al., 2022). Nesse sentido, Bravo-Duarte et al. (2025) discutem como a habilidade de se comunicar digitalmente não confere ao líder remoto efetividade em sua atuação no teletrabalho, visto que esta habilidade é elementar também para a atuação no escritório e, assim, cabe levantar qual é o diferencial de uma atuação efetiva nestas modalidades emergentes.

Em 2020, houve o início da pandemia do COVID-19, a qual impôs o isolamento social como medida de segurança sanitária, tornando o trabalho remoto mandatório para muitos trabalhadores e o estudo sobre esta modalidade, urgente e necessário (Černe et al., 2023). Esta modalidade envolve diversos aspectos que podem ser vistos como vantagens ou desvantagens, como o afastamento físico dos trabalhadores e da organização, a dependência das TICs para interações profissionais e a independência e flexibilidade de critérios temporais para as atividades laborais (de Sousa Figueira et al., 2022; Jansson & Kangas, 2025; OIT, 2020). No contexto vigente, sabe-se que há evidências do crescimento da adoção de uma modalidade de trabalho híbrida após a pandemia (JLL, 2024), cabendo questionar se a equiparação dos fundamentos da liderança presencial aos da remota (Van Wart et al., 2019) subsiste neste novo cenário ou se são exigidas habilidades distintas (Avolio et al., 2009; Van Wart et al., 2019), assim como se as teorias construídas até o momento se aplicam tanto à alta e quanto para a média virtualidade.

Nessa perspectiva, o termo virtualidade tem sido discutido pelas revisões recentes de Bell et al. (2023) e Höddinghaus et al. (2024) como referência às diferentes modalidades entre o trabalho completamente presencial e o completamente online. Não obstante a esta conceituação, estes estudos também ressaltam como a identificação dos níveis de virtualidade propicia uma compreensão maior das comparações entre resultados empíricos em trabalho remoto. No entanto, apesar do seu papel de influência - em semelhança com os conceitos de trabalho remoto e liderança virtual - não há uma definição ou abordagem empírica consensual entre autores, havendo diferentes parâmetros classificatórios, como: dispersão espacial ou temporal, dependência tecnológica e frequência de comunicação. À luz da relevância da virtualidade para a validade da análise, a presente revisão pretende estudar liderança digital com as lentes da virtualidade.

No trabalho de Höddinghaus et al. (2024), os estilos de liderança são classificados em: orientado à tarefa, orientado a relações, orientado a mudanças e passivo. A orientação à tarefa integra estilos de liderança comprometidos com monitoramento de atividades e processos desempenhados no trabalho - como a transativa. Já, as orientações a relações e a mudanças descrevem um conjunto de estilos mobilizados, respectivamente, pela relação com o liderado, como a participativa, e pela mudança organizacional, como a transformacional. A passiva aborda a falta de mobilização e ação de um líder, aproximando-se de uma ausência.

Uma revisão de escopo a respeito de como a literatura apresenta o líder remoto, faz-se útil para acompanhar o movimento recente de implementação das modalidades de trabalho a distância, promovendo uma compreensão útil para o direcionamento de pesquisas futuras e o treinamento de líderes remotos. Assim, pretende-se com esta revisão de literatura mapear a literatura científica em um recorte temporal entre 2015 e 2025 sobre liderança no teletrabalho. O seu diferencial em relação a revisões anteriores está na sua busca por compreender a literatura de forma mais ampla, levando em consideração diversos aspectos avaliados pelos estudos, como pressupostos teóricos e metodológicos, variáveis sob estudo e resultados encontrados, ao invés de enfatizar apenas a

metodologia (Asfahani et al., 2024) ou a eficácia dos estilos de liderança (Höddinghaus et al., 2024), por exemplo. Cabe ressaltar que trabalhos prévios de Bell et al. (2023) e Höddinghaus et al. (2024) identificam uma heterogeneidade conceitual na área de pesquisa, de modo que a investigação de qual é o olhar orientador das pesquisas e de suas discussões se trata de uma lacuna que interessa a este trabalho, diferenciando-o de estudos prévios.

Em razão da abrangência dos aspectos avaliados (teóricos e metodológicos) e da opção por não avaliar a certeza do conjunto de evidências, identifica-se a revisão de escopo como metodologia mais adequada para compreensão do fenômeno liderança remota neste estudo, em conformidade com as orientações metodológicas do Joanna Briggs Institute (JBI) e com as diretrizes de relato do PRISMA-ScR. Nesse sentido, seguindo a estrutura framework PCC: os participantes da pesquisa são líderes e subordinados em modalidade de trabalho remoto, o conceito delineador do estudo é a liderança em trabalho remoto e o contexto abrange organizações públicas, privadas e/ou do terceiro setor em qualquer localidade do mundo estando em ambientes virtuais de trabalho. As perguntas norteadoras da revisão podem ser divididas em: 1) Quais são as opções metodológicas (natureza, delineamento, participantes) dos estudos empíricos em liderança digital? 2) Quais são os estilos, comportamentos e conhecimentos associados à liderança remota?, 3) Quais são as definições de liderança digital e de trabalho remoto trazidas pela literatura em teletrabalho e liderança? 4) Quais são os níveis de virtualidade e as modalidades de trabalho adotados nas pesquisas?

Método

Procedimentos de seleção de artigos

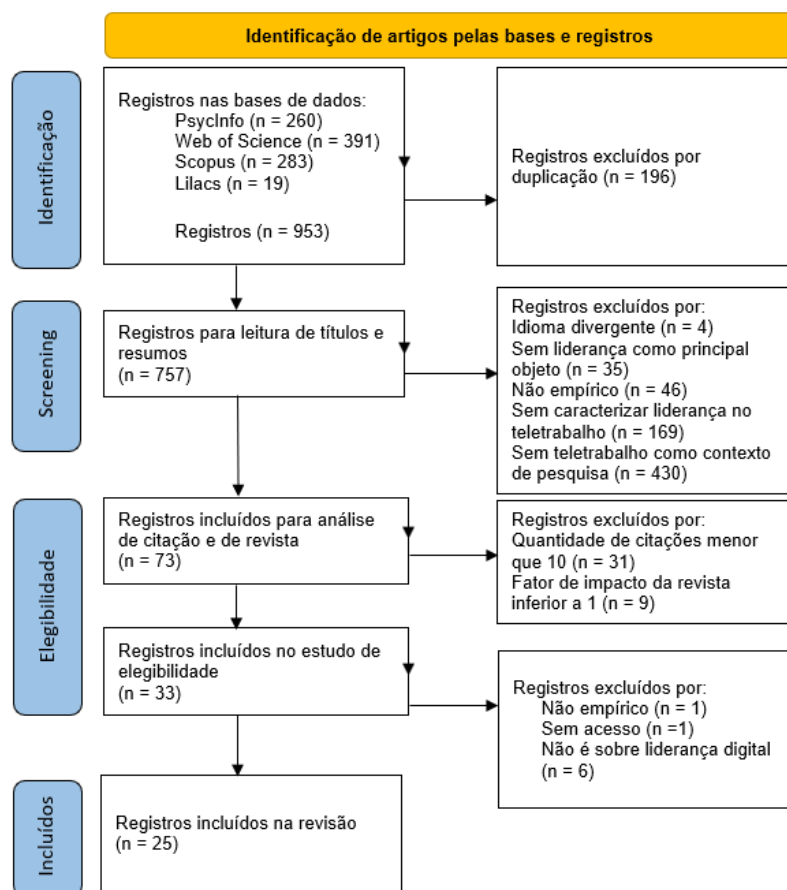
A revisão de escopo foi conduzida com base nas orientações metodológicas do Joanna Briggs Institute (JBI; Peters et al., 2020) e relatada de acordo com as diretrizes do PRISMA *Extension for Scoping Reviews* (PRISMA-ScR) (Tricco et al., 2018), tendo como norteadoras as perguntas de pesquisa previamente elaboradas. Contudo, a recomendação de participação de um segundo revisor independente no processo de busca e seleção dos artigos não foi atendida neste estudo, que contou com uma única avaliadora. Além disso, não houve registro prévio do protocolo, de modo que os itens 5 e 10 do PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018) não foram contemplados.

A coleta de dados foi realizada nos dias 6 e 8 do mês de setembro de 2025, nas bases de dados PsycInfo, Web of Science, Scopus e LILACS. A PsycInfo foi selecionada por contemplar especificamente a literatura em Psicologia, enquanto a Web of Science e a Scopus, por serem multidisciplinares, possibilitam o acesso a produções de outras áreas, como a Administração, sobre a temática investigada. A LILACS, por sua vez, foi selecionada com o objetivo de ampliar o mapeamento e a visibilidade de produções latino-americanas. Foram considerados artigos empíricos revisados por pares, disponíveis gratuitamente, publicados entre 2015 e 2025 e redigidos no idioma português ou inglês. A delimitação temporal entre 2015 e 2025 teve como objetivo contemplar estudos publicados antes e após o início da pandemia de COVID-19, em 2020. Os descritores em inglês empregados na pesquisa, em todas as bases de dados, foram: (*telework* OR "work from home" OR "work at distance" OR "work at home" OR "remote work" OR "home office" OR "hybrid work"*) AND (*leader* OR "leadership" OR chief* OR "organizational management" OR boss**), enquanto, em português, foram: (*teletrabalh* OR "trabalho de casa" OR "trabalho a distância" OR "trabalho em casa" OR "trabalho remoto" OR "home office" OR "trabalho híbrido"*) AND (*lider* OR "liderança" OR chef* OR "gestão organizacional" OR "gestão em organizações"*). Houve adaptação da busca conforme os meios específicos de indexação de cada base preservando os grupos de termos descritores e os operadores booleanos que os controlam. Ao todo, 953 artigos foram mapeados, dos quais 260 foram da base PsycInfo, 391 da Web of Science, 283 do Scopus e 19 do LILACS. A Figura

1 apresenta o procedimento de seleção dos artigos.

Figura 1

Fluxograma da Revisão De escopo da Literatura



Procedimentos de análise de artigos

Além dos critérios de inclusão supracitados (artigo empírico, revisão por pares, ano de publicação entre 2015 e 2025, idioma em português ou inglês e acesso livre), estipulou-se que os artigos científicos teriam: ênfase na liderança no contexto de trabalho remoto e/ou híbrido, número de citações igual ou superior a dez de acordo com o Google Scholar e revista de publicação com fator de impacto igual ou superior a um. Os artigos foram avaliados por uma única avaliadora com auxílio do Rayyan, interface digital de revisão de literatura (<http://www.rayyan.ai/>), apenas para facilitar a etapa de *screening* na análise de títulos e resumos e na organização de artigos incluídos e excluídos da revisão. Por meio desta plataforma, foi realizada a exclusão de artigos duplicados entre as bases de dados (196) e, em seguida, houve a leitura de títulos e resumos e a subsequente seleção dos artigos pelos critérios de inclusão, excluindo 724 artigos.

A etapa seguinte consistiu na análise dos 33 artigos, a qual se deu sob a metodologia da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), seguindo suas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A codificação das fontes adotou o tema como unidade de registro e o material integral como unidade de contexto. A pré-análise, como contato inicial com o material, foi efetivada com a leitura dos títulos e resumos contemplada na etapa de *screening* dentre os procedimentos de busca e seleção de artigos. Já, na exploração do material, foi utilizada uma planilha constituída a priori a partir das perguntas de pesquisa, tratando-se, portanto, de uma análise de caráter dedutivo. Este material continha as categorias: 1) país da pesquisa, 2) aspectos metodológicos (objetivos de pesquisa, amostra, método de seleção de participantes, delineamento, abordagem, natureza, variáveis investigadas, instrumentos e método de análise de dados), 3) tipo de organização, 4) nível de virtualidade adotado, 5) definições de liderança digital e trabalho remoto, 6) resultados e orientações práticas e 7) limitações e sugestões para estudos futuros, as quais respeitam os critérios de exclusividade e homogeneidade propostos pela metodologia adotada. Vale identificar que a principal regra de enumeração foi a frequência de ocorrência. Durante esta etapa, oito artigos foram eliminados por não se adequarem aos critérios de inclusão da revisão (1 era uma revisão de literatura, 1 era inacessível e 6 não estudavam especificamente o papel e a atuação da

liderança em trabalho remoto), de modo que, ao final, 25 artigos interessados em estudar a liderança digital em contextos de teletrabalho e/ou trabalho híbrido foram incluídos. Por fim, no tratamento dos resultados a planilha foi analisada de forma conjunta e crítica à luz da literatura, possibilitando a identificação de tendências e lacunas das pesquisas.

Resultados

Caracterização dos Estudos

País de Pesquisa e Idioma. A maior parte das pesquisas (52%) foi conduzida na Europa, incluindo os países: Finlândia, Itália, Holanda, Bélgica, Alemanha, Dinamarca, Noruega, Suécia, Países Baixos e França. Contudo esta porcentagem pode ser ainda maior (60%), visto que os pesquisadores dos dois estudos que não identificam o país de pesquisa têm vinculação com instituições europeias. Estudos na Ásia representaram 24% da amostra e incluíram os países: Hong Kong, Vietnã, Índia, Taiwan, Turquia e Indonésia. Na América (8%), a Colômbia e o Brasil foram locais de estudo e, na África (4%), apenas a África do Sul. A Oceania não foi contemplada por nenhum dos estudos incluídos. Apenas um estudo transcultural participou da amostra (4%), mas sem identificar os países. Todos os estudos foram redigidos em inglês.

Período de Realização da Pesquisa. Todos os artigos incluídos nesta revisão de literatura foram publicados entre os anos de 2021 e 2025 após o período da pandemia do COVID-19. O período da coleta de dados das pesquisas foi identificada por 22 artigos, dos quais 21 ocorreram durante a pandemia e um foi conduzido antes da pandemia (de Sousa Figueira et al., 2022).

Amostra, tipo de organização e nível de virtualidade. A maior parte dos estudos selecionaram seus participantes de forma não probabilística por estratégias como: contatos pessoais dos autores e redes sociais. Quanto ao tipo de organização a qual os participantes pertenciam, houve identificação por 68% das pesquisas como: apenas privada (16%), apenas pública (16%), pública e privada (20%), privada e terceiro setor (4%), pública, privada e terceiro setor (8%) e laboratório universitário (4%). O público de subordinados foi o mais visado pelas pesquisas (64%), seguido de: líderes e subordinados (20%) e apenas líderes (16%). Já, o nível de virtualidade dos participantes – identificado pelo número de horas em trabalho remoto ou por autotransclassificação –, era, principalmente, *home office* predominante ou completo. Apenas uma pesquisa se interessou exclusivamente por trabalhadores híbridos (Yozi & Mbokota, 2024). Contudo, embora tenham pesquisas que apresentaram esses dados com clareza (Alkhayyal & Bajaba, 2023; Babapour Chafi et al., 2022; Ipsen et al., 2022; Lundqvist et al., 2022; Stoker et al., 2021; Toscano et al., 2022), outras não os apresentaram, dificultando a identificação do perfil de participantes e de sua influência nos resultados.

Delineamento, abordagem e natureza. Adotaram-se as abordagens: quantitativa (76%), qualitativa (20%) e quanti-qualitativa (4%). Todos os estudos com abordagens quantitativas apresentaram delineamento correlacional e/ou *survey* com exceção de um estudo experimental (Klebe & Felfe, 2023). A metodologia *survey* foi prevalente entre os estudos correlacionais (68% da amostra de estudos), de modo que o estudo de Olsen et al. (2023) se destacou por utilizar um estudo de diário quantitativo. Quanto à natureza, predominaram pesquisas de natureza transversal, embora alguns estudos tenham utilizado mais de um período de mensuração (Caniëls, 2023; Daraba et al., 2021; Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022), registros diários (Krehl & Büttgen, 2022; Olsen et al., 2023) ou semanais (Costantini & Weintraub, 2022).

Variáveis investigadas. De acordo com as variáveis investigadas, os artigos incluídos são identificados pelas categorias: estilos de liderança, *e-leadership*, gestão remota e *self-leadership*. Os estilos de liderança foram o grupo mais estudado nos artigos incluídos nesta revisão (56%) e podem ser organizados pelas categorias propostas por Höddinghaus et al. (2024) com o acréscimo da categoria liderança destrutiva, em razão da não conformidade deste estilo de liderança a nenhuma das categorias previstas pelos autores.

A liderança orientada a relacionamentos foi a categoria mais pesquisada tanto na amostra total dos artigos (40%) como na amostra do grupo estilos de liderança (71,4%). A categoria liderança orientada a mudanças teve três pesquisas, representando 21,4% deste recorte, enquanto a categoria liderança orientada à tarefa teve dois estudos, representando 14,3%. Já as lideranças passiva e destrutiva foram discutidas por apenas uma pesquisa cada uma, representando, portanto, 7,1% deste grupo. O conjunto de dados dessas pesquisas empíricas está apresentado na Tabela 1.

Os artigos interessados em investigar estilos de liderança partiram de pressupostos teóricos do trabalho tradicional para compreender o contexto remoto, enquanto os artigos agrupados na categoria *e-leadership*, optaram por investigar a liderança remota partindo das especificidades da modalidade do cenário virtual (28%). As pesquisas se interessaram: pelas competências (Alkhayyal & Bajaba, 2023; Maheshwari et al., 2024), pelas práticas (Günther et al., 2022; Krehl & Büttgen, 2022), pelos desafios (Babapour Chafi et al., 2022; Law & Koh, 2023; Krehl & Büttgen, 2022), pelas ferramentas tecnológicas (Krehl & Büttgen, 2022) e pelos fatores críticos da efetividade (Ahuja et al., 2023) do líder remoto. Cabe observar que o Günther et al. (2022) fundamenta mais sua pesquisa no contexto de crise pandêmica e suas especificidades do que na virtualidade, de modo que a sua inclusão nesta categoria se deve à sua defesa da incompatibilidade dos estilos de liderança

tradicionais para o trabalho remoto.

Tabela 1

Categorias e Estilos de Liderança

Categoria de Liderança	Estilos de Liderança e Referências	Referências
Liderança orientada a relacionamentos	Liderança autêntica Liderança de troca líder-membro Liderança empoderadora Liderança orientada à saúde Liderança positiva Liderança ética Liderança suporte	Daraba et al. (2021); Yang & Lin (2023) Jansson & Kangas (2025); Toscano et al. (2022) Coun et al. (2021); Stoker et al. (2021) Klebe & Felfe (2023) Caniëls (2023) Santiago-Torner et al. (2024) Lundqvist et al. (2022)
Liderança orientada a mudanças	Liderança transformacional	Boccoli et al. (2024); Olsen et al. (2023)
Liderança orientada à tarefa	Liderança adaptativa Liderança diretiva	Yozi & Mbokota (2024) Coun et al. (2021); Stoker et al. (2021)
Liderança passiva	Liderança passiva-evitadora	Olsen et al. (2023)
Liderança destrutiva	Liderança destrutiva	Dolce et al. (2020)

Nota. A organização categorial segue Höddinghaus et al. (2024).

A gestão remota foi investigada por duas pesquisas (8%), as quais investigaram o suporte percebido dos gestores e as fontes deste suporte na organização (Ipsen et al., 2022) e propuseram um modelo de gestão remota, no qual a liderança é uma de suas dimensões constituintes (de Sousa Figueira et al., 2022). Por fim, a *self-leadership* foi investigada como variável antecedente também de dois estudos (8%). Na pesquisa de Costantini & Weintraub (2022), a *self-leadership* foi identificada pelas dimensões *self-goal settings* e *self-rewards* e estudada em relação com *job crafting*, engajamento no trabalho e significado da tarefa. Já, Maden-Eyiusta e Alparslan (2022) a investigaram como antecedente de empoderamento psicológico e de performance no trabalho, em que o monitoramento do supervisor, moderador entre *self-leadership* e empoderamento psicológico e o empoderamento seria mediador entre *self-leadership* e performance.

Compreendendo a virtualidade como um continuum entre trabalho presencial e remoto composto por vários níveis (Bell et al., 2023), a Tabela 2 faz referência especificamente aos estudos que a identificaram como variável de estudo. Vale mencionar que têm artigos incluídos nesta revisão que justificaram a necessidade de se estudar o remoto justamente em razão das implicações ao trabalho pela transição entre os extremos da virtualidade; porém, não avaliaram os níveis de virtualidade em seu estudo empírico. Analogamente, outros assumem a existência de diversas formas de trabalho remoto; porém, não as especificam ou as consideram em seus modelos como variáveis antecedentes, moderadoras ou mediadoras. Ademais, apenas um estudo se interessou exclusivamente pelo trabalho híbrido, investigando desafios e competências de um líder na virtualidade média (Yozi & Mbokota, 2024).

Tabela 2

Estudos que Adotam a Virtualidade como Variável

Tipo de Variável (%)	Referência
Adota intensidade de teletrabalho como variável moderadora. (8%)	Caniëls (2023); Santiago-Torner et al. (2024)
Adota o tempo de trabalho remoto (medido em horas, frequência ou dias) como uma variável controle. (16%)	Costantini & Weintraub (2022); Daraba et al. (2021); Stoker et al. (2021); Toscano et al. (2022)

Nota. A porcentagem representa o número de artigos que adotou a virtualidade como esta categoria de variável em relação à amostra total de artigos.

Instrumentos

Os principais instrumentos foram questionários autoadministrados (80%) e/ou entrevistas semiestruturadas (16%). Duas pesquisas se destacaram pelo uso de instrumentos distintos destes, em que uma utilizou *workshops*, *photo-elicitation* e entrevistas individuais e a outra registros diários (Babapour Chafi et al., 2022; Krehl & Büttgen, 2022). Em razão da diversidade de interesses de pesquisa, poucos instrumentos se repetiram entre os estudos, tanto na investigação da liderança digital, quanto de variáveis associadas. O único instrumento de liderança que se repetiu foi o de Roman et al. (2019) - aplicado em: Alkhayyal e Bajaba (2023) e Boccoli et al. (2024).

Análise de Dados

A maior parte das pesquisas utilizou métodos de análise de dados para a associação entre variáveis (90%), sendo a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) (38,9%) e a Regressão

Hierárquica/Múltipla e Análise de Moderação/Mediação (PROCESS) (33,3%) os métodos mais utilizados. Na validação de instrumentos (65%), o método mais utilizado foi a Análise de Fatores e Validação de Escalas (CFA/EFA) (76,9%) e, na comparação entre grupos (50%), a Análise Estatística Descritiva e Comparativa (90%). Esses dados estão detalhados na Tabela 3.

Tabela 3

Métodos de Análise de Dados Adotados por Estudos Quantitativos

Tipo de método de análise de dados (% ^a)	Método de análise de dados	Referência	% ^b
Validação de instrumento (65%)	Análise de Fatores e Validação de Escalas (CFA/EFA)	Alkhayyal & Bajaba (2023); Caniëls (2023); Coun et al. (2021); de Sousa Figueira et al. (2022); Santiago-Torner et al. (2024); Toscano et al. (2022); Yang & Lin (2023); Yin et al. (2022)	76,9%
	Análise de Viés de Método Comum (CMB/CMV)	Alkhayyal & Bajaba (2023); Boccoli et al. (2024); Maheshwari et al. (2024)	30,8%
Comparação entre grupos (50%)	Múltiplos Critérios de Decisão (MCDM)	Ahuja et al. (2023)	7,7%
	Análise Estatística Descritiva e Comparativa	Alkhayyal & Bajaba (2023); Boccoli et al. (2024); Caniëls (2023); de Sousa Figueira et al. (2022); Dolce et al. (2020); Ipsen et al. (2022); Lundqvist et al. (2022); Santiago-Torner et al. (2024); Stoker et al. (2022)	90%
Associação entre variáveis (90%)	ANOVA de medidas repetidas mistas	Klebe & Felfe (2023)	10%
	Modelagem de Equações Estruturais (SEM)	Boccoli et al. (2024); Daraba et al. (2021); Dolce et al. (2020); Maden-Eyiusta & Alparslan (2022); Maheshwari et al. (2024); Santiago-Torner et al. (2024); Yang & Lin (2023)	38,9%
	Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM/PLS-PM)	Alkhayyal & Bajaba (2023); Coun et al. (2021); de Sousa Figueira et al. (2022); Ipsen et al. (2022); Günther et al. (2022)	27,8%
	Regressão Hierárquica/ Múltipla e Análise de Moderação/Mediação (PROCESS)	Caniëls (2023); Daraba et al. (2021); Lundqvist et al. (2022); Santiago-Torner et al. (2024); Toscano et al. (2022)	33,3%
	Modelagem e Análise Multinível	Costantini & Weintraub (2022); Olsen et al. (2023);	11,1%
	Análise de Regressão e Correlação Temporal	Dolce et al. (2020); Olsen et al. (2023)	11,1%

^a A porcentagem representa o número de referências distintas em cada categoria em relação ao total de estudos quantitativos.

^b A porcentagem representa o número de referências distintas que utilizaram cada método de análise em relação ao número de referências distintas incluídas na respectiva categoria de método.

Os métodos de análise de dados em estudos qualitativos incluíram: análise temática (Babapour Chafi et al., 2022; Jansson & Kangas, 2025; Krehl & Büttgen, 2022), método de comparação constante (Law & Koh, 2023) e análise de conteúdo indutiva (Yozi & Mbokota, 2024). A pesquisa de Sousa Figueira et al. (2022) não indica o seu método de análise de dados qualitativos embora se identifique como pesquisa quali-quantitativa.

Definições Teóricas

Trabalho remoto. O trabalho remoto foi conceituado explicitamente apenas por oito das 25 pesquisas (32%), sendo que as duas caracterizações mais frequentes entre as definições foram: distância física entre trabalhadores (presente em todas as oito definições) e uso de tecnologias (presente em sete definições, 87,5%). Outras atribuições identificadas são: independência temporal (37,5%), configuração flexível (25%) e gestão de performance (12,5%). Outros artigos citam alguns atributos, como: realização de casa, independência temporal e flexibilidade, mas não o apresentam em uma definição direta e explicitamente do conceito.

Liderança em trabalho remoto. A liderança no trabalho remoto é definida específica e claramente por nove dos 25 estudos incluídos (36%), os quais a atribuem as seguintes características e atribuições: gestão de mudança, suporte e equipes remotas, uso de tecnologias e processo de influência mediado por estas, atravessamento geográfico e cultural e papel comunicativo e promotor de saúde mental. A maior parte desses estudos (Ahuja et al., 2023; Alkhayyal & Bajaba, 2023; Boccoli et al., 2024; Maheshwari et al., 2024; Santiago-Torner et al., 2024; Yozi & Mbokota, 2024)

parte das contribuições teóricas prévias em *e-leadership* e suas competências (Avolio et al., 2014; Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019). Há, entretanto, dois trabalhos que fundamentam o seu conceito de liderança remota à luz da especificidade da pandemia (Günther et al., 2022; Law & Koh, 2023).

Entre as outras pesquisas (64%), houve a opção por definições gerais de liderança, sem estabelecer uma distinção teórica clara da liderança entre diferentes modalidades, destacando a concepção de processo de influência interpessoal em prol de objetivos comuns e/ou metas organizacionais (Ahuja et al., 2023; Lundqvist et al., 2022). Já, alguns textos definiram o estilo de liderança adotado (como: liderança ética), enquanto outros não apresentaram nenhuma definição de liderança.

Em síntese, descreve-se que ser líder digital consiste em um processo dinâmico de influência por meio de ferramentas tecnológicas em um contexto variável mediante dispersão ou distanciamento geográfico. As principais atribuições do líder digital elencadas são: portar e desenvolver *e-competencies*, promover orientação à mudança, fornecer suporte a saúde mental, ser íntegro, honesto e confiável, manipular hábil e intencionalmente as tecnologias, comunicar e implementar estratégias e práticas preconizadas pelo RH (Ahuja et al., 2023; Alkhayyal & Bajaba, 2023; Boccoli et al., 2024; Krehl & Büttgen, 2022; Law & Koh, 2023; Maheshwari et al., 2024; Santiago-Torner et al., 2024; Yozi & Mbokota, 2024). Outrossim, considerando que as tecnologias da informação são mediadoras da relação entre líderes e subordinados, o papel dos líderes em gerir os recursos tecnológicos disponíveis foi enfatizado pelas definições, o líder digital deve conhecer como utilizar e quando selecionar as ferramentas a fim de promover clareza e eficiência na comunicação (Ahuja et al., 2023; Alkhayyal & Bajaba, 2023; Maheshwari et al., 2024). Contudo, assim como o papel do líder não equivale a uma transposição do tradicional para o modo digital, também estas habilidades tecnológicas não o restringem a um portador de conhecimentos técnicos sobre as ferramentas, pois a liderança digital consiste em um processo de influência interpessoal atravessado tanto por orientações sociais e relacionais quanto por aspectos tecnológicos (Maheshwari et al., 2024; Yozi & Mbokota, 2024).

Análise de Viés

Utilizando a metodologia ROBUST de Nudelman & Otto (2020), conduziu-se uma avaliação do nível de viés dos artigos incluídos na revisão por uma única avaliadora, em que houve adaptação do modelo com exclusão do item referente ao contexto por esta revisão se referir a estudos que não exigem controle de ambiente e com divisão do último item (gestão de dados) em dois itens: um referente a dados excluídos e atípicos e outro ao enfrentamento ao viés do método comum. A versão adaptada da metodologia, assim como a análise de cada publicação está em anexo a este artigo (Apêndice A e Apêndice B). Tendo em vista que esta metodologia se refere principalmente a estudos quantitativos com uso de *survey*, as pesquisas qualitativas não foram incluídas nesta análise. O nível de viés foi avaliado pela atribuição de pontuação zero, um ou dois, em que médias entre 1,34 e 2 foram consideradas baixas em viés, enquanto entre 0,67 e 1,33 médias e entre 0,00 e 0,66 altas.

Como resultado desta análise, itens relativos: à apresentação das características da amostra, à adequação do tamanho da amostra ao desenho de pesquisa e ao nível de qualidade dos instrumentos apresentaram médias superiores ao valor de 1,5, revelando um nível baixo de viés nestas dimensões. Já, as médias dos itens associados ao procedimento mediante valores atípicos, desistência de participantes, viés de método comum e ao recrutamento e seleção de participantes variaram entre 0,7 e 1,05, indicando um médio viés. Por fim, o item referente à representatividade da amostra só foi contemplado parcialmente por um estudo - já que foi o único a expressar que sua amostra é representativa do contexto estudado - de modo a se caracterizar por um alto nível de viés (0,05). A média final dos itens foi 1,08, o que se enquadra na faixa de médio viés.

Quanto aos estudos qualitativos, a maioria (80%) se refere claramente à presença de mais de um codificador na análise de dados e todos os estudos descrevem detalhadamente a condução do estudo e do tratamento dos achados. Estas características contribuem para maior credibilidade de seus resultados e discussões.

Resultados dos Artigos

Os artigos incluídos contribuem na compreensão da liderança remota em termos de atuação eficiente, desafios e competências, especialmente, durante a crise da pandemia. Os resultados encontrados pelas pesquisas são apresentados a seguir na mesma estrutura categorial de suas variáveis: primeiro, os artigos sobre estilos de liderança, em seguida, os de *e-leadership*, depois, os de gestão remota, e, por fim, os de *self-leadership*, sendo que os resultados da primeira categoria estão representados na Tabela 4.

As pesquisas sobre liderança orientada a relacionamentos encontraram relações positivas dos estilos de liderança selecionados com consequências esperadas, como bem-estar do trabalhador, performance, comportamento inovador e satisfação no trabalho (Caniëls, 2023; Coun et al., 2021; Daraba et al., 2021; Klebe & Felfe, 2023; Lundqvist et al., 2022; Stoker et al., 2021; Yang & Lin, 2023). Contudo, dois estudos encontraram relações inesperadas: no estudo de Toscano et al. (2022),

a liderança líder-membro foi preditiva de conflito trabalho-família e, no de Santiago-Torner et al. (2024), a liderança ética foi preditiva de exaustão emocional; todavia, em ambos, havia possibilidade de compensação por recursos disponíveis, em que, no primeiro, foi a quantidade de dias em *home office* e, no segundo, a habilidade de enfrentamento do subordinado.

Semelhantemente, os estudos sobre liderança orientada a mudanças também encontraram resultados positivos desta atuação, pois seus estilos promoveram resultados organizacionais desejados, como cooperação do time e engajamento no trabalho, (Boccoli et al., 2024; Olsen et al., 2023) e de um modelo de atuação efetiva de liderança híbrida (Yozi & Mbokota, 2024). Enquanto, por outro lado, as pesquisas em: liderança orientada a tarefa, liderança passiva e liderança destrutiva identificaram tanto o não alcance de resultados desejados na organização, como: comportamento inovador, produtividade de líderes e subordinados e cooperação em equipes virtuais, quanto a promoção de resultados não desejados, como exaustão (Coun et al., 2021; Dolce et al., 2020; Stoker et al., 2021; Olsen et al., 2023), o que já era um achado esperado pelos estudos.

Tabela 4

Principais Resultados das Pesquisas sobre Estilos de Liderança

Referência	Categoria de Liderança	Estilo de Liderança	Variáveis da Pesquisa	Principais Resultados sobre Liderança
Caniëls, 2023	Liderança orientada a relacionamentos	Liderança positiva	Vigor, Contexto remoto e Experiência de trabalho líder-membro	A liderança positiva esteve positivamente relacionada com vigor do subordinado em contexto de trabalho em <i>home office</i> , cujo efeito moderador se fez mais pronunciado com maior tempo de relação entre líder-subordinado.
Daraba et al., 2021	Liderança orientada a relacionamentos	Liderança autêntica	<i>Psychological Capital</i> , Gênero e Performance	A percepção de liderança autêntica pelos subordinados esteve positiva e diretamente e indiretamente relacionada com a performance dos subordinados.
Yang & Lin, 2023	Liderança orientada a relacionamentos	Liderança autêntica	Confiança, Identificação com líderes, <i>Self-disclosure intentions</i> , <i>Knowledge sharing intentions</i> , <i>Online voice behavior intentions</i> e <i>Workplace climate</i>	A liderança autêntica foi preditora de confiança e identificação com os líderes. A confiança apresentou relações positivas significativas com todas as intenções estudadas, enquanto a identificação com o líder só foi preditiva de intenções de <i>self disclosure</i> .
Klebe & Felfe (2023)	Liderança orientada a relacionamentos	Liderança orientada à saúde	<i>Staff care</i> , Contexto remoto, Saúde do trabalhador, Engajamento no trabalho e Satisfação no trabalho	A liderança orientada à saúde esteve associada com níveis menores de exaustão mental e com níveis mais altos de satisfação e engajamento no trabalho em ambas as modalidades, mas foi menos efetiva em promover esses resultados na modalidade digital. Houve efetividade da relação entre liderança orientada à saúde e exaustão mental tanto na modalidade presencial e quanto na remota.
Santiago-Torner et al., 2024	Liderança orientada a relacionamentos	Liderança ética	Exaustão emocional, Autonomia no trabalho e Intensidade do teletrabalho	A liderança ética esteve positivamente relacionada com exaustão emocional, sendo que a autonomia exerceu papel mediador desta relação.
Jansson & Kangas, 2025	Liderança orientada a relacionamentos	Leader-member exchange	Feedback	O feedback esteve mais acessível online, o que pode decorrer da maior organização comunicacional e da facilidade na identificação da disponibilidade dos líderes. Os líderes relataram menor

Referência	Categoria de Liderança	Estilo de Liderança	Variáveis da Pesquisa	Principais Resultados sobre Liderança
Toscano et al., 2022	Liderança orientada a relacionamentos	Leader-member exchange	<i>Ability to cope</i> , Conflito família-trabalho e Satisfação no trabalho	busca por feedback pelos subordinados e identificaram que certas conversas, como feedbacks mais sensíveis e contatos iniciais com novos membros, são mais adequados ao contexto presencial por facilitar interações espontâneas, feedbacks genuínos e interpretações corretas de instruções. A liderança troca líder-membro esteve positivamente relacionada com conflito família-trabalho, sob moderação negativa da <i>ability to cope</i> (AC). A relação entre liderança troca líder-membro e satisfação no trabalho não existiu.
Lundqvist et al., 2022	Liderança orientada a relacionamentos	Liderança suporte	Contexto remoto, Bem-estar (satisfação no trabalho, estresse, bem-estar geral)	A liderança suporte se mostrou positivamente relacionada com o bem-estar e negativamente com o estresse, não havendo papel moderador significativo de local de trabalho (presencial ou remoto) na relação entre liderança e bem-estar.
Stoker et al., 2021	Liderança orientada a relacionamentos, Liderança orientada à tarefa	Liderança empoderadora e Liderança Diretiva	Nível hierárquico, Percepção de produtividade e Percepção de qualidade do líder	Os líderes perceberam a sua atuação na modalidade remota como detentora de menor controle e maior delegação independentemente do nível hierárquico. Já, os subordinados perceberam menor controle e inalteração da delegação, sendo que a classificação da delegação mudou entre níveis hierárquicos: quem estava em uma posição hierárquica menor, percebeu menor delegação. A diferença da percepção entre líderes e subordinados foi significativa para delegação, mas não para controle. Na perspectiva do líder, o comportamento do líder para delegação esteve positivamente relacionado com a produtividade do líder e do subordinado, enquanto, na do subordinado, além da relação com sua produtividade, esteve relacionado com a qualidade percebida da liderança.
Coun et al., 2021	Liderança orientada a relacionamentos, Liderança orientada à tarefa	Liderança empoderadora e Liderança Diretiva	<i>Work-related flow</i> , Comportamento inovador no trabalho e <i>IT enabled awareness</i>	A liderança empoderadora esteve positivamente relacionada com comportamento inovador, enquanto a diretiva negativamente; porém, perdurando entre as testagens. A mediação da <i>work-related flow</i> entre os tipos de liderança e o comportamento inovador no

Referência	Categoria de Liderança	Estilo de Liderança	Variáveis da Pesquisa	Principais Resultados sobre Liderança
				trabalho se efetivou de formas diferentes entre os tempos analisados e entre os tipos de liderança: para a empoderadora foi positiva e para diretiva, negativa. IT <i>enabled awareness</i> não teve relevância estatística como moderador da relação entre tipos de liderança e <i>work related flow</i> em ambas as testagens.
Boccoli, et al., 2024	Liderança orientada a mudanças	Liderança transformacional	Suporte percebido, Engajamento no trabalho e Habilidades comunicacionais digitais percebidas	As habilidades percebidas do líder com as ferramentas comunicacionais digitais foram mediadoras entre suporte percebido e engajamento no trabalho.
Olsen et al., 2023	Liderança orientada a mudanças, Liderança passiva	Liderança transformacional e Liderança passiva-evitativa	Cooperação do time virtual e Interdependência da tarefa	A liderança transformacional apresentou uma relação positiva significativa com a cooperação de times virtuais. Tanto o papel moderador da interdependência da tarefa, quanto a relação entre liderança passiva-evitativa com a cooperação de times virtuais não encontraram significância estatística.
Yozi & Mbokota, 2024	Liderança orientada a mudanças	Liderança adaptativa	Liderança adaptativa	Identificou-se que ser um líder adaptativo envolve, inicialmente, uma autoavaliação, em que se reconhece o contexto, suas limitações e as adaptações necessárias. O líder mobiliza competências, como empatia, autenticidade e comunicação, e atributos, como transparência e humildade. Considera-se que este modelo sumariza as competências de um líder efetivo em equipe híbrida.
Dolce et al., 2020	Liderança destrutiva	Liderança Destrutiva	Suporte, Autonomia, Demandas cognitivas, <i>Off-work-hours technology-assisted job demand</i> (Off-TAJD), <i>Recovery</i> e Exaustão	A liderança destrutiva se relacionou positivamente com demandas cognitivas e off-TAJD e negativamente com autonomia em homens e mulheres.

Na categoria *e-leadership*, encontrou-se que as competências do líder digital: se relacionam diretamente com a autoeficácia e o engajamento no trabalho e indiretamente com a performance no trabalho, o bem-estar e a cidadania organizacional (Alkhayyal & Bajaba, 2023; Günther et al., 2022; Maheshwari et al., 2024). Contudo, os resultados sobre bem-estar entre estes estudos não foram consensuais. Já, no que tange à competência e-tecnologia (Van Wart et al., 2019), os líderes mostraram conhecimento de diversas ferramentas tecnológicas e a capacidade de selecioná-las de acordo com a finalidade de uso (Krehl & Büttgen, 2022).

Nas práticas de atuação do líder digital, foram encontradas: a orientação à saúde, à comunicação e informação e ao direcionamento dos subordinados (Günther et al., 2022), bem como a resolução de problemas colaborativamente e o monitoramento do progresso da equipe, a criação de espaços para socialização e construção de equipe, o fornecimento de suporte e o encorajamento de feedback na equipe e a comunicação construtiva de um espaço de confiança (Krehl & Büttgen, 2022). Outro estudo estudou os fatores críticos da efetividade do líder remoto e os identificou pelas categorias: motivação e bem-estar, gestão de *e-change* e gestão tecnológica – listadas em ordem de relevância, de modo que se observa uma maior importância de fatores relacionais e sociais a técnicos ou tecnológicos (Ahuja et al., 2023).

Os desafios referidos no grupo de pesquisas que investigaram *e-leadership* incluem

dificuldades comunicacionais, como: transmitir informações e ser compreendido (Babapour Chafi et al., 2022; Jansson & Kangas, 2025), identificar as emoções e demandas dos liderados sem pistas não-verbais (Babapour Chafi et al., 2022) e criar estratégias de modo colaborativo (Babapour Chafi et al., 2022; Law & Koh, 2023; Krehl & Büttgen, 2022). No que tange os desafios de âmbitos sociais, destacaram-se: acompanhamento de novos integrantes (Babapour Chafi et al., 2022; Jansson & Kangas, 2025; Law & Koh, 2023), promoção de encontros informais de socialização entre funcionários (Babapour Chafi et al., 2022; Krehl & Büttgen, 2022), interações sensíveis (Jansson & Kangas, 2025), disponibilidade constante pelas plataformas (Babapour Chafi et al., 2022; Jansson & Kangas, 2025) e atendimento das diferentes necessidades dos subordinados (Babapour Chafi et al., 2022). Segundo algumas referências, há evidências de que estas atribuições do líder em diferentes espectros (sociais, emocionais, técnicos e de gestão) sejam promotoras de uma sobrecarga deste papel (Jansson & Kangas, 2025; Ipsen et al., 2022). Nesse sentido, quanto a aspectos produtivos, encontrar o equilíbrio entre a cobrança excessiva e o exercício da confiança, assim como a frequência de feedbacks, se mostrou especialmente desafiador no trabalho remoto (Jansson & Kangas, 2025, Babapour Chafi et al., 2022).

Na categoria de estudos relativos à gestão remota, valida-se um modelo de gestão no teletrabalho composto por: gestão empresarial, infraestrutura, liderança, autoestima e satisfação no trabalho, no qual a liderança inclui os fatores: confiança do líder no subordinado, promoção de integração social e profissional pelo líder e atitude positiva do líder sobre o trabalho remoto (de Sousa Figueira et al., 2022). Identifica-se por outro estudo: a preferência pela gestão presencial em detrimento da remota e o recebimento de maior suporte pelos subordinados do que pela alta gestão e organização (Ipsen et al., 2022).

As pesquisas em *self-leadership* encontraram um papel preditivo desta variável para *job crafting*, empoderamento psicológico, engajamento no trabalho e performance no trabalho (Costantini & Weintraub, 2022; Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022). Maden-Eyiusta e Alparslan (2022) identificaram que o alto monitoramento da gestão prejudica a relação entre *self-leadership* e as variáveis adaptatividade e proatividade na tarefa. Os resultados destas pesquisas estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

Principais Resultados das Pesquisas sobre Self-Leadership

Referência	Dimensões da Self-Leadership	Variáveis da Pesquisa	Referência
Costantini & Weintraub (2022)	<i>Self-goal setting</i> e <i>Self-rewards</i>	<i>Job crafting</i> no trabalho remoto (organização do trabalho e expansão social), Engajamento no trabalho e Significado da tarefa	A <i>Self goal setting</i> esteve direta e positivamente relacionada com expansão social e organização do trabalho e também se relacionou indiretamente com o engajamento no trabalho sob mediação da expansão social no nível intraindividual e do significado da tarefa no nível interindividual. A <i>Self-reward</i> só esteve positivamente relacionada com a expansão social.
Maden-Eyiusta & Alparslan (2022)	<i>Self-leadership</i>	Empoderamento psicológico e performance no trabalho (proficiência, adaptatividade e proatividade na tarefa)	No estudo 1, a <i>self-leadership</i> foi preditora de empoderamento psicológico diretamente e de performance direta e indiretamente.

A respeito das variáveis sociodemográficas investigadas, como gênero, idade, escolaridade, nível hierárquicos, tempo de empresa e experiência prévia com trabalho remoto, houve uma discrepância entre os estudos, sendo que a maioria não encontrou significância estatística para seu papel seja como variável controle, moderadora ou correlacional. Já, no que diz respeito aos estudos se referem à virtualidade nos resultados, alguns trabalhos defendem a média virtualidade como alternativa para lidar com desafios apresentados pelos extremos da virtualidade, sendo meio, por exemplo, de satisfazer certas demandas sociais desafiadoras na alta virtualidade, como feedbacks sensíveis (Babapour Chafi et al., 2022; Jansson & Kangas, 2025; Klebe & Felfe, 2023, Yozi & Mbokota, 2024). A virtualidade remota se mostrou benéfica aos trabalhadores em alguns estudos, ao promover: engajamento no trabalho (Costantini & Weintraub, 2022), satisfação no trabalho (Toscano et al., 2022), efetividade da liderança positiva (Caniëls, 2023) e diminuição do efeito negativo da liderança ética na exaustão emocional (Santiago-Torner et al., 2024), enquanto em outros se mostrou menos efetiva para resultados desejados (Klebe & Felfe, 2023) ou não influente

(Stoker et al., 2021). Os dados sobre os resultados da virtualidade estão organizados na Tabela 6.

Tabela 6

Estudos que Discutem a Virtualidade nos Resultados

Abordagem da Virtualidade	Referência	Resultados e Discussões Referentes à Virtualidade
Trabalho híbrido como alternativa	Babapour Chafi et al. (2022)	Identificou-se que o trabalho híbrido como alternativa intermediária entre as modalidades remota e presencial, ainda que represente um trade-off entre flexibilidade e recursos sociais, e apresente desafios específicos.
Virtualidade como variável de pesquisa	Jansson & Kangas (2025)	Identificou-se que comunicações sensíveis e primeiros contatos com os subordinados são mais adequados ao presencial.
	Caniëls (2023)	A liderança positiva foi mais efetiva entre trabalhadores remotos do que entre trabalhadores híbridos.
	Costantini & Weintraub (2022)	A quantidade de horas de trabalho remoto foi preditiva de <i>self-goal setting</i> , organização do trabalho, engajamento no trabalho e expansão social.
	Toscano et al. (2022)	A quantidade de horas de trabalho remoto foi preditiva direta positiva da satisfação com trabalho remoto.
	Santiago-Torner et al. (2024)	A intensidade do teletrabalho favoreceu a relação positiva entre liderança ética e autonomia no trabalho e reduziu os prejuízos da autonomia e da liderança ética na exaustão emocional.
	Klebe & Felfe (2023)	No meio remoto, a liderança orientada à saúde foi menos efetiva em promover engajamento e satisfação do que no presencial.
	Stoker et al. (2021)	A porcentagem de horas no trabalho remoto não foi influente nos resultados encontrados.

Discussão

Em suma, esta revisão conteve pesquisas quantitativas, correlacionais e transversais de países asiáticos e europeus desenvolvidas durante a pandemia que indicam evidências isoladas da efetividade de certos estilos de liderança, como a transformacional e a empoderadora, em detrimento de outros, como a destrutiva e a diretiva, ao mesmo tempo que indicam estilos cujos resultados não são consensuais, como a liderança ética. Porém, em uma análise conjunta da literatura, observa-se a consonância em relação à valorização de aspectos sociais e de adaptabilidade a mudanças tanto nas pesquisas sobre estilos de liderança quanto nas que investigam desafios e práticas do líder remoto. Entre as temáticas emergentes com poucas pesquisas, há a *self-leadership*, que têm resultados promissores, e a modalidade híbrida, que se mostra como tendência desejada por líderes e subordinados. Aspectos sociodemográficos e de virtualidade são abordados de formas diversas, obtendo também diferentes efeitos, embora, de forma geral, as variáveis sociodemográficas tenham desempenhado um papel pouco influente nas relações estudadas.

Esta revisão de escopo mapeou como a liderança remota tem sido tratada pela literatura recentemente, utilizando como recorte o período entre 2015 e 2025. Contudo, mesmo estabelecendo este recorte temporal, os artigos incluídos pertenceram ao período de 2020 a 2025, sendo a maioria realizada durante a pandemia. Este resultado pode advir tanto de limitações nas estratégias de busca de artigos, quanto de um desdobramento do crescimento de pesquisas na área em razão da obrigatoriedade do home office na pandemia. Independentemente do motivo, a análise comparativa de estudos no tempo foi comprometida, de modo a refletir um recorte específico da área sob estudo.

Percebeu-se neste estudo, em semelhança com revisões anteriores (Asfahani et al., 2024; Bell et al., 2023; Höddinghaus et al., 2024), a prevalência de estudos transversais e correlacionais com instrumentos de autorrelato. A ausência de estudos longitudinais pode ser justificada pelo contexto de crise, em que pesquisas sobre teletrabalho eram urgentes. Nesse sentido, a estratégia de estudo por recortes adotada por algumas pesquisas incluídas nesta revisão (Caniëls, 2023; Daraba et al., 2021; Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022) pode ter sido uma tentativa de aproximação do método longitudinal dentro das possibilidades do período. Futuramente, sugere-se que os estudos na área adotem uma perspectiva longitudinal a fim de que sejam reconhecidos funções, desafios e mudanças da/na liderança digital no médio e longo prazo, em níveis meso e macro de análise – conforme teorizado por Avolio et al. (2014).

A maior parte das pesquisas ser quantitativa e correlacional contribui para o conhecimento do fenômeno, mas limita relações causais entre variáveis e possibilidades exploratórias da área. Somado a isso, na análise de viés, foram observadas poucas estratégias para compensar o viés de métodos comuns, assim como amostras recrutadas por conveniência sem verificação de sua representatividade. Mesmo que os artigos contem com instrumentos de alta validação e com número de participantes suficiente para validação interna, estas características corroboram para um comprometimento da generalização dos resultados. Portanto, a partir desta análise, é possível conjecturar que a área necessita da implementação de outras estratégias metodológicas com maior validade externa.

Apesar destas considerações, cabe refletir sobre os estudos sob o contexto histórico-social em

que se inseriram, de modo que se acredita que a opção metodológica adotada decorra do contexto da pandemia, no qual instrumentos de autorrelato, por exemplo, eram mais acessíveis e fáceis para alcançar recrutar e selecionar respondentes dadas às medidas de distanciamento social. Contudo, em um cenário posterior à crise, sugere-se a diversificação da natureza dos estudos a fim de que contemplem de forma mais completa a experiência da liderança remota, haja vista que a predominância de estudos por escalas permite acessar apenas dimensões particulares desta vivência impossibilitando uma perspectiva mais abrangente do que compõe esta liderança e conclusões com maior validade externa. Ademais, pondera-se o espectro da amostra dos estudos, os quais embora sejam sobre liderança tiveram os subordinados como principais participantes. A proeminência deste público reflete uma escolha metodológica que privilegia um olhar, desvalorizando a perspectiva e a autopercepção do próprio líder e imputando um viés nos achados da área. Tendo em vista que as perspectivas de líderes e liderados podem ser distintas (Stoker et al., 2021), a participação de ambos se faz essencial para uma melhor compreensão desta liderança.

Quanto aos estilos de liderança, observa-se a diversidade de estilos investigados, os quais, em sua maioria, apresentaram resultados positivos esperados. Contudo, em razão do número de artigos incluídos, da não avaliação da validade empírica de seus achados e da divergência temática e de variáveis sob investigação, estes resultados não podem ser generalizados a partir desta revisão. Entretanto, no que diz respeito à orientação destes estilos, observa-se uma tendência a investigar pela ótica da mudança e dos relacionamentos, o que pode refletir tanto uma tendência da área que estuda liderança em psicologia das organizações, como também especificidades da pandemia e do remoto. Depreende-se que para estes estudos uma liderança que esteja alinhada com mudanças e com relacionamentos atua mais favoravelmente ao trabalho a distância. Estes resultados podem ser revisitados em estudos após a pandemia, considerando os diferentes níveis de virtualidade presentes, a fim de verificar se estas orientações continuam sendo eixos importantes da atuação do líder.

Em termos de tendências teóricas, a adoção de estilos de liderança concebidos em contextos presenciais para a compreensão do trabalho remoto, embora encontre algum respaldo nas evidências, precisa ser discutida criticamente, tendo em vista que, como esta lente não emergiu no contexto sob estudo, é possível que não seja a mais adequada para entender e treinar lideranças. Ao mesmo tempo, os estudos que partem da *e-leadership* também compartilham desta mesma limitação, pois, embora esta teoria parta de uma intersecção da virtualidade no mundo do trabalho, a sua concepção e testagem empírica antes da pandemia se restringia a usos tecnológicos em proporções menores sem contemplar, portanto, a mediação tecnológica vivenciada com a pandemia. Neste sentido, ao invés das competências tecnológicas ganharem protagonismo, como esperado por autores da área (Avolio et al., 2014; Van Wart et al., 2019), a atuação do líder pelas demandas, necessidades e limitações da equipe se sobressaiu na literatura, havendo, assim, uma sobreposição do papel relacional/social ao técnico (Ahuja et al., 2023; Krehl & Büttgen, 2022), o que pode resultar da exposição e dependência diária das tecnologias para execução de atividades e interações de trabalho durante a pandemia. Depreende-se destas colocações a necessidade de se repensar criticamente o que se compreende como liderança remota e de que forma certas concepções podem favorecer ou não uma atuação eficiente em termos produtivos, psicológicos e sociais.

Sob esse prisma, acerca das definições teóricas específicas de teletrabalho e liderança digital, supõe-se que o motivo para a maior parte das referências não definir trabalho e/ou liderança remota possa advir de um pressuposto teórico de que o contexto remoto se define apenas por um critério espacial (trabalhar de casa) e que a liderança é a mesma em qualquer espaço, desconsiderando as especificidades da virtualidade e como interagem com a liderança a modificando numa relação recíproca (Avolio et al., 2014). Várias referências que defendem a diferenciação destas modalidades poderiam considerar esta postura reducionista dos fenômenos digitais (Abbad et al., 2019; Avolio et al., 2009; Avolio et al., 2014; Bell et al., 2023; Bravo-Duarte et al., 2025; Bridi et al., 2024; Černe et al., 2023; Höddinghaus et al., 2024; Van Wart et al., 2019), fortalecendo a necessidade de se construir modelos teóricos si e/ou de se testar novos modelos (Ahuja et al., 2023; Bravo-Duarte et al., 2025; de Sousa Figueira et al., 2022; Yozi & Mbokota, 2024). Espera-se, deste modo, promover um diálogo entre prática e teoria já há muito esperado na área (Avolio et al., 2014), integrando as tendências do mundo do trabalho, como diferentes níveis de virtualidade, sob a perspectiva dos próprios líderes.

Quanto à virtualidade, a tendência de não estudar esta variável entre os estudos incluídos pode advir imposição da alta virtualidade na pandemia, o que poderia tornar este aspecto pouco influente na relação líder-subordinado. Porém, com o fim da pandemia, diferentes níveis de virtualidade estão em vigor, precisando ser investigados a fim de verificar sua influência em resultados empíricos (Höddinghaus et al., 2024). Além disso, resultados não consensuais entre os artigos que o consideraram como variável controle ou moderadora e a preferência pela média virtualidade por muitos trabalhadores também ressaltam a necessidade desta investigação (Babapour Chafi et al., 2022; Jansson & Kangas, 2025; Klebe & Felfe, 2023; Yozi & Mbokota, 2024). Por fim, tendo em vista os diferentes modelos de trabalho híbrido (Bell et al., 2023), é preciso investigar os parâmetros de virtualidade adotados pelas pesquisas e identificar qual seria o mais

adequado empírica e teoricamente.

Para a agenda de pesquisa futura, em termos metodológicos, sugere-se a valorização de abordagens qualitativas e quanti-qualitativas, assim como de delineamentos experimentais e de estudos longitudinais, enfatizando a participação tanto de líderes quanto de subordinados, contemplando as diferentes modalidades de trabalho remoto atuais e investigando aspectos e variáveis em comum. A condução de pesquisas transculturais e em nações, continentes e contextos organizacionais ainda não abordados pode também enriquecer a área de estudo ao considerarem a influência de aspectos culturais (Asfahani et al., 2024; Bell et al, 2023). Apesar da não consonância entre os estudos acerca da influência de aspectos sociodemográficos, cabe a próximas pesquisas continuarem investigando possíveis relações, haja vista que Aledi e Mourão (2026) e Reis e Mourão (2022), por exemplo, identificaram, em pesquisa qualitativa, a presença da desigualdade de gênero no teletrabalho, o que pode evidenciar uma influência invisibilizada por metodologias quantitativas. Espera-se que estes direcionamentos metodológicos possibilitem um aprofundamento na compreensão da liderança remota para que não seja vista de forma particularizada, quanto a relação de certos estilos com determinadas variáveis, mas, sim, em sua dinamicidade complexa e em diálogo com a realidade pós-pandemia.

Já, em termos teóricos, a partir destas novas escolhas metodológicas, entende-se que a construção e validação de propostas teóricas poderá se tornar mais tangível, na medida em que houver um encontro entre a realidade e as discussões acadêmicas. Em termos de agenda, como mencionado, urge que novos modelos sejam testados e que análises nível meso e macro possam ser refletidas futuramente, haja vista a maior ênfase em variáveis de nível micro.

Quanto a revisões de literaturas futuras, sugere-se que analisem a literatura nos períodos antes, durante e após a pandemia a partir de critérios de inclusão mais abrangentes. O maior número de pesquisadores participando nos procedimentos de busca e análise dos artigos poderia promover maior validade à revisão. Além disso, sendo uma revisão de escopo, não houve verificação da qualidade das evidências dos artigos, assim como do nível de viés dos estudos qualitativos, tornando necessário que revisões futuras avaliem estes aspectos seguindo diretrizes internacionais específicas para a condução deste tipo de avaliação. Nesse sentido, revisões sistemáticas e meta-análises podem contribuir para análises mais críticas e confiáveis acerca dos achados da área sob estudo.

As limitações desta revisão de literatura incluem os critérios de inclusão e exclusão, especialmente: a delimitação do número mínimo de citações do artigo e de fator de impacto da revista, visto que, em razão destes parâmetros, muitos artigos interessantes podem ter sido excluídos. Outras limitações foram a seleção de artigos por apenas uma avaliadora e o não registro do protocolo de revisão em interfaces como o Open Science Framework, os quais prejudicam o rigor metodológico, respectivamente, por aumentar o risco de viés em comparação com uma avaliação realizada por revisores independentes e por comprometer a reprodutibilidade do estudo. Apesar destas limitações, esta revisão de escopo encontra seu valor na área de liderança remota por mapear como o líder digital é enxergado pelas pesquisas recentes na temática, investigando tanto variáveis metodológicas, quanto conceituais. Espera-se que, a partir das lacunas e dos resultados identificados, próximos pesquisadores podem acessar direções possíveis no estudo de liderança remota.

Referências

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780, <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>
- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-Leadership is Un(usual): Multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to E-Leadership. *Sustainability*, 15(8), 6506. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2023). The impact of e-leadership competencies on workplace well-being and job performance: The mediating role of e-work self-efficacy. *Sustainability*, 15(6), 4724. <https://doi.org/10.3390/su15064724>
- Aledi, J., & Mourão, L. (2026). 'Segurando um milhão de pratinhos': teletrabalho e parentalidade na pandemia. *Psicologia & Sociedade*, 38, e289232. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2026V38289232>
- Asfahani, A., Dahlan, D., & Alnajem, M. (2024). Unravelling endogeneity: A systematic review of methodologies in digital leadership and remote work research. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 22(2), 1-12. <https://doi.org/10.34190/ejbrm.22.2.3279>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.

- <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70/Almedina Brasil. (Obra original publicada em 1977)
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 339–362. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>
- Bravo-Duarte, F., Rodríguez, I., & Tordera, N. (2025). Leading from afar: Development and validation of the leadership competencies for telework scale. *Journal of Management & Organization*, 31(5), 2449–2468. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10011>
- Bridi, M. A., Tropaia, P. V., & Vazquez, B. V. (2024). Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 49, edcinq3. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Caniëls, M. C. J. (2023). How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. *Frontiers in Psychology*, 14, 1089557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089557>
- Černe, M., Lamovšek, A., Nikolova, I., & Wong, S. I. (2023). Leadership in digitised workplaces. In T. Lynn, P. Rosati, E. Conway, & L. van der Werff (Eds.), *The future of work: Challenges and prospects for organisations, jobs and workers* (pp. 81–96). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0_6
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The benefits of being proactive while working remotely: Leveraging self-leadership and job crafting to achieve higher work engagement and task significance. *Frontiers in Psychology*, 13, 833776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>
- Coun, M. J. H., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading innovative work-behavior in times of COVID-19: Relationship between leadership style, innovative work-behavior, work-related flow, and IT-enabled presence awareness during the first and second wave of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 717345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1885573>
- de Sousa Figueira, A., Reis Costa, S. R., Ferraz, F. T., Rampasso, I. S., & Resende, D. N. (2022). An analysis of teleworking management practices. *Work*, 74(3), 1135–1148. <https://doi.org/10.3233/WOR-211401>
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands-resources and recovery model in emergency telework. *Social Sciences*, 9(11), 196. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>
- Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2024). Leadership in virtual work settings: What we know, what we do not know, and what we need to do. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 188–212. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250079>
- Ipsen, C., Kirchner, K., Anderson, N., & Karanika-Murray, M. (2022). Becoming a distance manager: managerial experiences, perceived organizational support, and job satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 916234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916234>
- Jansson, L. J., & Kangas, H. (2025). The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel Review*, 54 (2), 660–679. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301>
- Klebe, L., & Felfe, J. (2023). What difference does it make? A laboratory experiment on the effectiveness of health-oriented leadership working on-site compared to the digital working context. *BMC Public Health*, 23(1), 1035. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15798-2>
- Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 325–352. <https://doi.org/10.1177/23970022221083697>
- Law, K. K., & Koh, Y. (2023). What is next? The longer-term managerial challenges following COVID-19. *Sustainability*, 15, 13513. <https://doi.org/10.3390/su151813513>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., & Ståhl, C. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22, 2154. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
- Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology*, 13, 988105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105>
- Maheshwari, G., Clarke, S., Nguyen, Q.-A. N., McClelland, R., & Kunte, M. (2024). Effect of E-leadership on employees' outcomes in the higher education sector during COVID-19 and beyond: A case study from Vietnam. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17411432231222715>
- Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. d. S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H. (2023). A short scale for managerial support to teleworkers. *Psico-USF*, 28(1), 165–177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>
- Nudelman, G., & Otto, K. (2020). The development of a new generic risk-of-bias measure for systematic reviews of surveys. *Methodology*, 16, 278–298. <https://doi.org/10.5964/meth.4329>
- Olsen, O. K., Ågotnes, K. W., Hetland, J., Espevik, R., & Ravnanger, C. A. (2023). Virtual team-cooperation from home-office: a quantitative diary study of the impact of daily transformational- and passive-avoidant leadership - and the moderating role of task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 14, 1188753.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1188753>
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19: Guia prático*. Bureau Internacional do Trabalho. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2022). A declaração PRISMA 2020: Diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 31(2), e2022107. <https://doi.org/10.1590/S1679-49742022000200033>
- Peters, M. D. J., Marnie, C., Tricco, A. C., Pollock, D., Munn, Z., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., & Khalil, H. (2020). Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. *JBIM Evidence Synthesis*, 18(10), 2119–2126. <https://doi.org/10.1124/JBIES-20-00167>
- Reis, L. S., & Mourão, L. (2022). Conciliação trabalho-família: Desafios de líderes pais e mães em home office na pandemia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), 2260-2268. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24359>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J.-A., & Tarrats-Pons, E. (2024). The relationship between ethical leadership and emotional exhaustion in a virtual work environment: A moderated mediation model. *Systems*, 12(11), 454. <https://doi.org/10.3390/systems12110454>
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Toscano, F., Zappalà, S., & Galanti, T. (2022). Is a good boss always a plus? LMX, family-work conflict, and remote working satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, 11(6), 248. <https://doi.org/10.3390/socsci11060248>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garrity, C. M., . . . Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Yang, Y., & Lin, W. (2023). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, 28, 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>
- Yozi, K., & Mbokota, G. (2024). Adaptive leadership competencies for hybrid work teams in the South African banking sector. *South African Journal of Business Management*, 55(1), a4060. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4060>

Contribuições:

- Rebeca de Oliveira Bello: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, metodologia, administração do projeto, visualização (Design da apresentação dos dados), Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.
- Elaine Rabelo Neiva: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, investigação, metodologia, administração do projeto, supervisão, Redação - revisão e edição.

Disponibilização de dados:

Os conteúdos subjacentes ao texto de pesquisa estão contidos no manuscrito.

Conflitos de interesse:

As autoras declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

Recebido: 16 de março de 2026

Revisado: 25 de agosto de 2026

Aceito: 10 de setembro de 2026

Publicado: 17 de setembro de 2026

Apêndice A

Itens ROBUST	Pergunta de pesquisa	2 pontos	1 ponto	0 pontos
Item 1	A amostra é representativa?	A representatividade da amostra em relação à organização ou grupo populacional é referida e comprovada com apresentação de dados.	A representatividade da amostra em relação à organização ou grupo populacional é referida, mas sem evidências que a comprovem.	A representatividade da amostra com relação à organização ou grupo populacional não é referida.
Item 2	Recrutamento é apropriado?	Recrutamento de forma aleatória, sistemática ou estratificada.	Recrutamento por conveniência, mas de um público específico.	Recrutamento bola de neve.
Item 3	Taxa de exclusão de participantes é adequada?	Sem perda ou exclusão de participantes ou perda inferior a 20%.	Exclusão não justificada ou perda de participantes superior a 20%.	Sem menção a exclusão ou a perda de participantes.
Item 4	Tamanho da amostra final é adequado?	O estudo apresentou um tamanho de amostra suficiente para seu modelo de pesquisa ($g^*power > 0.8$ considerando $f^2 = 0.15$ quando não há indicação de seu valor).	O estudo apresentou g^*power ($g^*power < 0.8$) insuficiente para o tamanho de sua amostra, mas teve mais de 100 participantes.	O estudo apresentou g^*power insuficiente para o tamanho da sua amostra e teve menos de 100 participantes.
Item 5	Há relato das características da amostra?	Identificação de características sociodemográficas (i.e, gênero e idade) e relativas à configuração de trabalho remoto (i.e, nível de virtualidade).	Identificação de características sociodemográficas (i.e, gênero e idade) ou relativas à configuração de trabalho remoto (i.e, nível de virtualidade).	Não identificação de características sociodemográficas (i.e, gênero e idade) e relativas à configuração de trabalho remoto (i.e, nível de virtualidade).
Item 6	As medidas têm confiabilidade adequada?	Índices aceitáveis de confiabilidade e validação psicométrica.	Índices não aceitáveis de confiabilidade ou falta de validação psicométrica.	Índices não aceitáveis de confiabilidade e falta de validação psicométrica.
Item 7	O manejo dos dados é adequado em termos de dados atípicos e excluídos?	O estudo detalha o tratamento de outliers e de perda de dados.	O estudo aponta a porcentagem de dados perdidos e a presença de outliers, sem expressar como os tratou.	O estudo não menciona dados perdidos e outliers.
Item 8	O manejo dos dados é adequado em termos de mitigação do viés de método comum?	O estudo descreve e aplica métodos de coleta e de testes estatísticos para mitigar viés de método comum.	O estudo aplica apenas métodos de coleta ou apenas testes estatísticos para mitigar o viés.	O estudo não aplica nenhum método para mitigar o viés de método comum.

Apêndice B

Publicação	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Média por publicação
Ahuja et al (2023)	0	1	2	N/A	0	N/A	1	N/A	0,8
Alkhayyal, & Bajaba (2023)	0	0	2	2	2	2	1	2	1,375
Boccoli et al. (2024)	1	1	1	2	2	2	1	2	1,5
Caniëls (2023)	0	0	1	2	2	2	1	2	1,25
Costantini & Weintraub (2022).	0	1	1	2	2	2	1	1	1,25
Coun et al (2021)	0	0	1	2	2	2	2	1	1,25
Daraba et al (2021)	0	1	1	2	1	2	1	1	1,125
de Sousa Figueira et al. (2022)	0	1	1	2	0	1	1	0	0,75
Dolce et al. (2020)	0	0	0	2	2	2	0	0	0,75
Günther et al. (2022)	0	0	1	2	2	2	1	1	1,125
Ipsen et al (2022)	0	1	0	2	2	2	0	0	0,875
Klebe & Felfe (2023).	0	1	2	2	1	2	1	N/A	1,28
Lundqvist et al. (2022)	0	1	0	2	2	2	0	0	0,875
Maden-Eyiusta & Alparslan (2022).	0	0	1	2	2	2	1	2	1,25

Maheshwari et al. (2024)	0	2	1	2	1	2	1	2	1,375
Olsen, O. K. et al. (2023)	0	1	1	2	1	2	1	1	1,125
Santiago-Torner et al. (2024)	0	2	2	1	2	2	1	0	1,25
Stoker et al. (2021)	0	0	1	1	2	0	1	0	0,625
Toscano et al. (2022)	0	0	0	2	2	2	0	0	0,75
Yang & Lin (2023)	0	1	2	2	2	2	0	0	1,125
Média dos itens	0,05	0,7	1,05	1,89	1,6	1,84	0,8	0,83	1,08

Nota. O uso do termo “N/A” se refere a expressão “Não se aplica” e diz respeito a aspectos que não podem ser avaliados na publicação em razão de suas características metodológicas.