



LIDERANÇA ESTRATÉGICA E ADAPTATIVA EM EQUIPES REMOTAS E HÍBRIDAS⁶

Francys Restell Del Hoyo⁷

RESUMO

A Liderança Remota, ou *e-leadership*, consolidou-se como um paradigma indispensável na Gestão de Pessoas, impulsionada pela evolução tecnológica e pela aceleração do trabalho à distância após a pandemia de COVID-19. Este estudo de revisão busca identificar e analisar as **competências-chave**, as **responsabilidades** e os **estilos de liderança** mais eficazes neste contexto, bem como as **percepções de profissionais 40+** sobre essa nova dinâmica. A e-leadership exige uma reengenharia adaptativa das competências tradicionais, demandando maior intensidade e sutileza na aplicação de habilidades tecnológicas, comunicacionais, afetivas, de construção de confiança e de gestão de processos. Os estilos de **Liderança Transformacional** e **Compartilhada** emergem como os mais adequados para construir equipes coesas e produtivas em ambientes dispersos geograficamente. Profissionais mais experientes (40+) demonstram preferência pelo modelo híbrido, valorizando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Conclui-se que o sucesso da liderança remota reside na capacidade do gestor

⁶ Nota do Autor: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁷ E-mail francysdelhoyo@gmail.com e Mini Currículo: Graduado em Administração e Teologia, com múltiplos MBAs em Coaching, Marketing e Treinamento Corporativo, especialização em Docência e Gestão em Ensino Superior, mestrado e doutorado em Teologia (Bolsista CAPES). Experiência em desenvolvimento de líderes, consultoria empresarial, treinamentos corporativos, palestras, docência em graduação e pós-graduação, e gestão acadêmica. VP Executivo da Neurobusiness Brasil, cientista comportamental e Master em Neurobusiness.

de transitar de uma mentalidade de comando e controle para uma de facilitador e *coach*, cultivando a confiança e a autonomia, e adaptando-se ativamente às necessidades individuais e intergeracionais da equipe.

Palavras-chave: Liderança Remota; *E-leadership*; Competências Gerenciais; Diversidade Geracional; Equipes Virtuais.

1. Introdução

O cenário corporativo global tem sido profundamente reconfigurado pelas transformações tecnológicas e pela crescente adoção do trabalho a distância. Embora o teletrabalho seja um conceito que remonta à década de 1970, a pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador, forçando e acelerando sua adoção em larga escala e de forma permanente em muitas organizações.

Neste novo ambiente, a gestão tradicional, alicerçada na interação presencial e na leitura de sinais não verbais, torna-se insuficiente. Surge, assim, a necessidade de uma nova forma de gestão, denominada **Liderança Remota** ou **e-leadership** (liderança virtual, digital ou tecnológica). A e-leadership é definida como a liderança mediada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para facilitar a comunicação, a interação e o desenvolvimento de tarefas em equipes geograficamente dispersas.

As equipes virtuais oferecem vantagens notáveis, como a atração de profissionais de diferentes regiões, a redução de custos e a flexibilidade. Contudo, introduzem desafios complexos, como a dificuldade de leitura de expressões não verbais, o acompanhamento do desempenho, a coordenação de equipes e a resolução de conflitos, que são **potencializados no ambiente remoto**. A e-leadership exige, portanto, **maior intensidade e sutileza** na aplicação das competências tecnológicas, comportamentais, comunicacionais, de construção de confiança e de gestão de processos.

Paralelamente à consolidação do trabalho remoto, o mercado de trabalho observa uma crescente diversidade etária, com um percentual expressivo de profissionais com 40 ou mais anos de idade, exigindo um olhar atento dos gestores para a **diversidade geracional**. As diferenças de comportamento e experiências entre gerações são reconhecidas como fatores relevantes que podem interferir nos estilos de liderança e no desempenho das equipes.

Este artigo de revisão se propõe a aprofundar a compreensão sobre o perfil dos líderes virtuais, identificando:

1. As dimensões conceituais e os blocos de competências essenciais para a eficácia da e-leadership.
2. Os estilos de liderança mais adequados para a gestão de equipes virtuais.
3. As percepções e necessidades de profissionais 40+ frente à liderança no trabalho remoto e híbrido.

O objetivo geral é analisar a transição e a adaptação da prática da liderança ao contexto remoto e híbrido, fornecendo subsídios teóricos para o desenvolvimento de programas de capacitação mais eficazes, conforme sugerido por Carvalho et al. (2025).

2. Metodologia de Revisão

O presente trabalho de revisão adota uma abordagem de **revisão integrativa e metassíntese** dos materiais fornecidos, buscando sintetizar e analisar criticamente as dimensões conceituais, as competências-chave e os estilos de liderança no contexto remoto.

Os materiais de referência incluíram estudos de naturezas diversas, como Revisão Sistemática da Literatura (RSL), Revisão Narrativa de Literatura (RNL), Pesquisa Qualitativa de Estudo de Caso (com telegestores) e Pesquisa Quanti-Quali Aplicada (com gestores operacionais e profissionais 40+). Essa

diversidade metodológica permitiu a triangulação de dados sobre o tema a partir da perspectiva do líder (*telegestor*) e do liderado (*teletrabalhador 40+*).

A análise dos dados seguiu a técnica de **Análise de Conteúdo** (Bardin, 1977; Bardin, 2011), que permitiu a identificação, a organização e a sistematização de temas e *insights* relevantes. Um estudo de caso, por exemplo, utilizou o método de emparelhamento (*pattern matching*) para comparar dados de campo com um padrão predefinido de cinco dimensões identificadas na literatura. A sistematização dos dados focou em: responsabilidades, características/comportamentos e estilos de liderança.

3. Desenvolvimento: O Paradigma da Liderança Remota

3.1. Equipes Virtuais e a Necessidade de E-leadership

Equipes virtuais são grupos de indivíduos dispersos geograficamente que trabalham de forma interdependente para alcançar um objetivo comum, utilizando ferramentas de comunicação eletrônica. Essas equipes são caracterizadas por serem, frequentemente, temporárias, culturalmente diversificadas, geograficamente distribuídas e dependentes de TICs, operando em modos síncronos e/ou assíncronos.

As vantagens do trabalho remoto para o colaborador incluem a flexibilidade da jornada, a economia de tempo, a redução de deslocamento e a melhoria na qualidade de vida e bem-estar. Para as organizações, as vantagens envolvem a redução de custos operacionais, a possibilidade de montar equipes com conhecimento maximizado (incluindo profissionais dispersos) e a capacidade de inovar no desempenho.

No entanto, a dispersão geográfica gera desafios consideráveis, exigindo uma adaptação da liderança. Entre os desafios, destacam-se:

- **Tecnológicos e Logísticos:** Instabilidade da internet e falta de energia elétrica, além da necessidade de constante adaptação e aprendizado de novas ferramentas tecnológicas.

- **Afetivos e Relacionais:** Ausência de pistas não verbais na comunicação, dificuldade de separar vida pessoal e profissional (conflito trabalho x família), sobrecarga de tarefas e reuniões excessivas, e a perda de convívio e interação social, como a "conversa do cafezinho". A limitação de interações presenciais pode levar ao **isolamento social** e dificultar a construção de confiança.
- **Processuais e de Desempenho:** Dificuldade em avaliar o desempenho e delegar, perfil inadequado de colaboradores para o teletrabalho (falta de autodisciplina e autonomia) e problemas de mentoria.

Diante da complexidade desses desafios, a **e-leadership** (ou telegestão) surge como crucial para o sucesso e o moral da equipe.

3.2. As Cinco Dimensões e a Reengenharia das Competências

A liderança em ambientes híbridos/remotos, embora não mude em sua essência, requer um **nível mais apurado de sofisticação e intencionalidade** no desenvolvimento de competências. A aplicação de competências no ambiente remoto se distingue pela **sutileza** no ajuste, pela **intensidade** do esforço exigido e pela **forma** como ocorre, tornando o ambiente digital o próprio ambiente de trabalho.

Uma Revisão Narrativa de Literatura sistematizou os desafios e competências recorrentes em **cinco dimensões-chave** para a telegestão:

Dimensão	Desafio Central	Competência-Chave (E-)	Técnica:
Virtual/Tecnológico	Falta de familiaridade com ferramentas digitais, infraestrutura e segurança da informação.	Competência Compreensão e domínio da tecnologia para uso próprio e auxílio à equipe. O foco é orquestrar um vasto ecossistema digital.	

Afetivo/Relacional	Dificuldade em manter relacionamentos, evitar esgotamento, desmotivação e conflitos.	Competências Sociais:	Capacidade de criar e manter relações, presença constante e atender às necessidades emocionais da equipe.
Confiança	Dificuldade em construir e manter a confiança em ambiente virtual, avaliar desempenho e delegar.	E-confiabilidade:	Capacidade de construir um ambiente de confiança, baseado em honestidade e integridade.
Comunicação	Ruídos na comunicação <i>online</i> , falta de clareza, dificuldade em interpretar comunicação não verbal.	E-comunicação:	Capacidade de comunicar de forma clara, objetiva e eficaz pelos meios eletrônicos, exigindo maior clareza e atenção.
E-Processo	Dificuldade em gerenciar tarefas, definir metas/prazos e acompanhar resultados.	E-processo:	Capacidade de gerenciar processos remotamente, focando em resultados e autonomia, e não em micro supervisão.

3.3. Competências Gerenciais e Socioemocionais

O líder virtual, ou telegestor, precisa de um perfil multifacetado, atuando como gestor, facilitador e motivador. Suas responsabilidades incluem **influenciar, motivar e capacitar** seguidores, promover a convivência e a integração social, e conduzir os processos de transformação digital de maneira estratégica.

3.3.1. HardSkills (Competências Técnicas e de Processo)

As HardSkills são cruciais para a eficácia do e-processo.

- **Domínio Tecnológico:** Capacidade de saber utilizar ferramentas digitais, atuar em ambientes tecnologicamente complexos, organizar reuniões virtuais e promover uma cultura de aprendizagem digital.
- **Gestão Orientada a Resultados:** Capacidade de gerenciar processos remotamente, definir metas claras, delegar tarefas com eficácia e monitorar resultados em vez de controlar o processo. Gestores entrevistados demonstraram domínio em planejamento, organização e monitoramento de desempenho (100% concordaram em utilizar indicadores e planejar rotinas).

3.3.2. SoftSkills (Competências Socioemocionais)

As SoftSkills são particularmente importantes no contexto remoto, onde a dimensão do comportamento humano é mais difícil de ser avaliada. Os estudos indicam a necessidade de fortalecer as **competências socioemocionais** dos gestores.

- **Comunicação e Relações:** A **comunicação eficaz** é a palavra-chave e habilidade fundamental, devendo ser clara, concisa e adaptada ao perfil do colaborador. A comunicação precisa ser intencional e planejada no virtual, diferentemente do presencial, que é espontânea. O líder precisa praticar a **escuta ativa** e demonstrar disponibilidade.
- **Confiança e Relacionamento:** A **confiança** deve ser uma **construção ativa e contínua**, sendo o alicerce que nutre os relacionamentos positivos e permite a execução de tarefas com autonomia. Habilidades de relacionamento incluem **empatia**, capacidade de gerenciar conflitos e construir relações de confiança.
- **Adaptabilidade e Resiliência:** O líder precisa ser flexível, ágil e adaptável a mudanças rápidas e estilos de trabalho, tratando falhas como oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Macro-competências como **Liderança Digital**, **Comunicação Eficaz**, e **Capacidade de Adaptação** são classificadas como as mais essenciais para o gerenciamento remoto eficaz (Silva & Ferraz, 2023).

3.4. Estilos de Liderança Mais Adequados ao Contexto Virtual

A literatura busca consenso sobre o estilo de liderança mais eficaz em equipes virtuais. Os estilos que demonstraram maior contribuição positiva são o **Transformacional** e o **Compartilhado**. Os estilos transacional e *laissez-faire* não apresentam contribuição significativamente positiva.

3.4.1. Liderança Transformacional O estilo Transformacional é altamente adequado porque o líder se concentra no **crescimento, no engajamento e na transformação** da equipe, utilizando estímulos intelectuais e comunicação inspiradora. Líderes transformacionais inspiram os subordinados a desafiarem suposições e tradições, fornecendo uma visão clara, definindo metas de desempenho e reconhecendo atividades. Eles enfatizam os valores coletivos e influenciam os subordinados a alcançar resultados superiores às expectativas.

3.4.2. Liderança Compartilhada (*Shared Leadership*) A Liderança Compartilhada, ou *Shared Leadership*, é um fenômeno no qual os papéis e funções de liderança são distribuídos e os membros da equipe se influenciam mutuamente para atingir um objetivo comum. Este estilo é eficaz em equipes virtuais por promover a distribuição de responsabilidades e a colaboração, sendo facilitada pela construção de relacionamentos de confiança dentro das equipes virtuais (Batırlık, Gencer, Akkucuk, 2022). Um tipo específico, a **Liderança Dual (Diádica)**, é frequentemente adotada em equipes virtuais.

3.4.3. Outros Estilos e o Contexto da Gestão Técnica Outros estilos identificados incluem o Carismático, o Promotor da Saúde (que potencializa recursos de trabalho e apoia o bem-estar), e o Auto-Sacrificial (focado no interesse coletivo). No estudo de Xavier (2025) com gestores operacionais de serviços técnicos, a maioria (100%) se reconheceu com o estilo **Visionário**

(Liderança Autoritária/Visionária), que mobiliza pessoas em torno de uma nova direção clara. Outros estilos predominantes foram o **Pioneiro** (focado em desempenho e resultados), o **Treinador** e o **Afiliativo** (prioridade nos relacionamentos). Goleman (2000) argumenta que líderes eficazes utilizam vários estilos e têm a flexibilidade de mudar conforme as circunstâncias, sendo que os estilos Visionário, Democrático, Afiliativo e Treinador tendem a promover um clima organizacional mais positivo.

4. Discussão: Da Teoria à Prática no Contexto Remoto

4.1. O Alinhamento Estratégico e a Construção da Confiança

O papel da liderança no trabalho remoto está sendo ressignificado pelo advento do teletrabalho. Os resultados dos estudos de caso e de revisão demonstram que, para maximizar o potencial da modalidade, o líder deve atuar como facilitador e **orientador**, abandonando a mentalidade de comando e controle em favor da **autonomia e responsabilidade por resultados**.

A **confiança** emerge como o **alicerce fundamental** da liderança remota. No ambiente presencial, a confiança se desenvolve organicamente pela proximidade; no remoto ou híbrido, ela exige um **esforço consciente e deliberado**. Os telegestores buscam construir a confiança através da **consistência e transparência** nas ações, mantendo canais de comunicação abertos e praticando a escuta ativa. A e-liderança é, essencialmente, um processo de construção social de interação baseada em sinergia e confiança.

O líder virtual precisa fornecer **direção clara e alinhamento**, sendo que a capacidade de influenciar pessoas (fator influência) é chave para o sucesso. A capacitação dos líderes é crítica, pois a transição para o digital exige mudanças na estrutura e na mentalidade, necessitando de uma liderança **flexível, transparente, ágil e adaptativa**.

4.2. A Liderança Remota na Gestão da Diversidade Geracional

A diversidade geracional no ambiente de trabalho é um fator relevante. Com o aumento da população economicamente ativa de profissionais 40+ (44% da população em 2020), os gestores precisam gerenciar a convivência pacífica e harmoniosa entre diferentes gerações. O etarismo – preconceito sofrido com base na idade – é um risco a ser minimizado.

O estudo de Aczel (2024) focou nas percepções dos profissionais 40+. Seus resultados indicaram:

1. **Preferência pelo Modelo Híbrido:** A maioria dos profissionais 40+ prefere o **trabalho híbrido**, pois é percebido como o que melhor proporciona um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O modelo híbrido permite o contato presencial valorizado e a flexibilidade do remoto.
2. **Impacto Geracional no Estilo de Liderança:** A diversidade geracional causa impacto na atuação dos líderes. Alguns profissionais 40+ percebem dificuldades no comprometimento das gerações mais novas, enquanto outros valorizam a troca de experiências, especialmente a agilidade dos mais jovens em assimilar novas tecnologias.
3. **Liderança Adaptativa e Inclusiva:** As diferenças de comportamento e experiências entre gerações interferem nos estilos de liderança e no desempenho. Os líderes precisam ser capazes de **adaptar sua comunicação e estilo** para garantir que todas as gerações se sintam engajadas e compreendidas. A liderança eficaz atua para gerenciar conflitos geracionais, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo.

Apesar do desafio do etarismo, as organizações que incentivam a diversidade geracional e o trabalho remoto podem obter **vantagem competitiva**.

4.3. Liderança e o Fomento de Competências Socioemocionais

A eficácia do líder remoto está intrinsecamente ligada ao domínio de suas competências gerenciais e emocionais.

Em um estudo com gestores operacionais (Xavier, 2025), embora houvesse unanimidade no domínio de competências técnicas (uso de ferramentas digitais e planejamento), notou-se uma **margem para aprimoramento** em práticas voltadas à **motivação, reconhecimento, suporte contínuo e feedback**. A predominância de concordância parcial na prática de feedback e reconhecimento evidenciou uma limitação importante, sendo que o feedback é uma ferramenta essencial para o crescimento e o atingimento de metas.

As habilidades socioemocionais (SoftSkills) são vitais. A **empatia** e o **apoio emocional** são inegociáveis para estabelecer conexões, promover a cooperação e o engajamento. A análise dos resultados de um estudo mostrou que, embora a equipe técnica dominasse competências técnicas e operacionais remotamente, havia **lacunas nas habilidades interpessoais**, como a empatia e a colaboração com equipes diversificadas.

Diante disso, é recomendado que as organizações invistam em aprimorar e fortalecer as competências socioemocionais dos gestores, como empatia, escuta ativa e motivação, por meio de treinamentos e programas de capacitação.

5. Considerações Finais

O panorama da Liderança Remota, conforme revisado nos materiais, confirma que o sucesso na gestão de equipes virtuais transcende a mera adoção de tecnologia, exigindo uma transformação profunda nas práticas de liderança. O objetivo de analisar as percepções e competências foi plenamente atingido, revelando que a *e-leadership* é um processo complexo que demanda a **recontextualização, refinamento e aplicação intencional** das competências existentes, com maior intensidade e sutileza.

O líder remoto atua como um orquestrador de um ecossistema digital, no qual o **foco em resultados** e a **construção ativa da confiança** são pilares que substituem o controle presencial e a microgestão. Os estilos **Transformacional** e **Compartilhado** mostraram-se mais eficazes, fomentando a autonomia, o crescimento e a coesão da equipe.

A diversidade geracional, especialmente a presença de profissionais 40+ que preferem o modelo híbrido para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, exige que o líder adote uma abordagem flexível e adaptativa, capaz de gerenciar conflitos e promover a troca de conhecimentos entre gerações. A eficácia da liderança está diretamente relacionada ao alinhamento entre as competências gerenciais (conhecimento, habilidade, atitude) e o estilo de liderança predominante.

Limitações e Implicações para Pesquisas Futuras:

Os estudos analisados apresentam limitações, como o **número reduzido de participantes** em algumas pesquisas (apenas 5 gestores operacionais em um caso, e 13 respondentes 40+ em outro), e o **foco em organizações singulares**, o que impede a generalização plena dos achados.

Diante disso, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem:

1. A investigação de **casos de sucesso** em diferentes setores e tamanhos de empresas para generalizar as práticas eficazes de e-leadership.
2. O **papel da tecnologia** no suporte aos líderes e na avaliação do nível de desenvolvimento das competências comportamentais, que ainda são frequentemente superficiais e subjetivas nos estudos.
3. Estudos comparativos sobre os impactos específicos dos diferentes estilos de liderança (Visionário, Pioneiro, Treinador, Afiliativo) no desempenho e bem-estar das equipes remotas e híbridas, especialmente em contextos de diversidade geracional.

Em conclusão, a Liderança Remota é um caminho sem retorno, demandando o desenvolvimento contínuo de competências socioemocionais e digitais para garantir uma gestão eficaz, que promova o engajamento, a produtividade e a sustentabilidade das equipes em um mundo de trabalho cada vez mais distribuído.

6. Referências

- ACZEL, V. G. G. Liderança remota: percepções de profissionais 40+. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- AVOLIO, B. J.; et al. Virtual teams: Implications for e-leadership and team development. In: SIGEL, I. E. (ed.). How people evaluate others in organizations. Philadelphia: Taylor & Francis, 2001.
- BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 2010. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- BRIDI, M. A.; et al. Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020.
- CARVALHO, A. C. M. de; et al. Liderança em equipes virtuais. 2025. Artigo. FUMEC.
- CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri–SP: Manole, 2014.
- COLET, D. P. K.; MOZZATO, R. I. Diversidade de gerações no trabalho: um estudo acerca das dificuldades e potencialidades de equipes com diferentes faixas etárias nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, 2021.
- DULEBOHN, J. H.; HOCH, J. E. Virtual teams in organizations. Human Resource Management Review, v. 27, 2017.

FAISSAL, R. Gestão Contemporânea de Pessoas: mix de atuação da liderança híbrida, remota e presencial. Revista de Administração Municipal, v. 56, n. 317, 2024.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTANA, C. P. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 5, 2021.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. Boston: Harvard Business Review, 2000.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. Revista Gestão Organizacional, v. 13, n. 2, 2020.

KEYS, B.; CASE, T. How to become an influential Manager. Academy of Management Executive, v. 4, n. 4, 1990.

LIMA, A. C. Teletrabalho e sua evolução histórica. 2022.

MAGNARELLI, J.; et al. Ageism in the Workplace: Ageing in the Age of Intolerance. 2020.

MALAFIAIA JÚNIOR, É.; et al. Liderança remota: desafios e competências-chave. GV-executivo, 2025.

MAYER, C.; et al. 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, 2023.

MCKINSEY. O futuro do trabalho pós-COVID-19. 2021.

NORTHOUSE, P. G. Leadership: theory and practice. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004.

PEDROSA, R. J. S. S. P. As características da liderança na era digital. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 10, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Fundamentos do comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RUGGIERI, S.; 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, 2023.

SILVA, S. T. da; CARDOSO, S. M. A influência da tecnologia na produção e competitividade das empresas. Portal Senais, 2021.

SILVA, C. A. C. da; FERRAZ, F. T. Trabalho remoto: um estudo sobre competências para os líderes gerenciais remotos. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 5, n. 8, 2023.

VAN WART, M.; et al. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, v. 85, n. 1, 2019.

VERGARA, S. C.; et al. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 39, 2022.

XAVIER, N. S. R. Análise das competências gerenciais e estilos de liderança na gestão remota. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.