

LIDERANÇA NO AMBIENTE VIRTUAL: EVIDÊNCIAS E REFLEXÕES SOBRE O CENÁRIO BRASILEIRO ENTRE OS ANOS DE 2019 E 2024

LEADERSHIP IN THE VIRTUAL ENVIRONMENT: EVIDENCE AND
REFLECTIONS ON THE BRAZILIAN SCENARIO BETWEEN 2019 AND 2024

Ciências Humanas • 29/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/777425458](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/777425458)

Luanna Menezes da Cunha Barros¹

Renata dos Santos Lima²

Thais Ettinger Oliveira³

RESUMO

Considerando a ascensão da transformação digital nos últimos anos, o objetivo deste estudo é identificar o escopo das publicações acadêmicas sobre a liderança no ambiente virtual em um cenário de trabalho remoto e telepresencial no Brasil, através de uma revisão integrativa da literatura entre os anos de 2019 e 2024. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa integrativa, de abordagem qualitativa e com caráter descritivo. O procedimento adotado para a seleção e exclusão resultou em 22 estudos. Após uma avaliação detalhada, enfatizando práticas de liderança virtual no Brasil entre 2019 e 2024, restaram 18 artigos. A liderança desempenha um papel essencial no engajamento e desenvolvimento dos colaboradores, notadamente no contexto da crescente transformação digital. A liderança digital, por sua vez, requer o desenvolvimento de habilidades com vistas a uma atuação cada vez mais eficiente, sobretudo no que tange à comunicação e técnicas para fazer bom uso da tecnologia. Já no que tange aos desafios da liderança em ambientes virtuais, verifica-se a necessidade de aperfeiçoamento e adaptação dos líderes digitais que desejam lograr êxito na manutenção da produtividade, coesão e bem-estar dos colaboradores. Dessa forma, a liderança digital não deve estar restrita a competências técnicas. Para além dessa habilidade de fato necessária, é crucial agregar e desenvolver competências voltadas para a área social, emocional e comportamental.

Palavras-chave: Liderança; Liderança digital; Teletrabalho; Brasil; Comunicação.

ABSTRACT

Considering the rise of digital transformation in recent years, the objective of this study is to identify the scope of academic publications on leadership in the virtual environment in a remote

and telepresence work scenario in Brazil, through an integrative literature review between the years 2019 and 2024. To this end, integrative research was developed, with a qualitative approach and descriptive character. The procedure adopted for selection and exclusion resulted in 22 studies. After a detailed evaluation, emphasizing virtual leadership practices in Brazil between 2019 and 2024, 18 articles remained. Leadership plays an essential role in employee engagement and development, notably in the context of growing digital transformation. In this context, digital leadership requires the development of specific skills with a view to increasingly assertive action, especially with regard to communication and skills to make good use of technology. Regarding the challenges of leadership in virtual environments, the need for improvement and adaptation of digital leaders who wish to be successful in maintaining productivity, cohesion and well-being of employees has been proven. Therefore, digital leadership should not be restricted to technical skills to deal with technological innovation. In addition to this truly necessary skill, it is crucial to add and develop skills focused on the social, emotional, and behavioral areas.

Keywords: Leadership; digital leadership; Teleworking; Brazil; Communication.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital evidenciada nos últimos anos fomentou o surgimento de novas habilidades profissionais, especialmente no campo da liderança, promovendo o desenvolvimento de estilos de liderança digital que integram tecnologia e relações interpessoais eficazes (Israel, 2021).

O campo da liderança é cercado de desafios, sendo a adaptação ao ambiente digital um dos primordiais. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no ano de 2022 revelou que cerca de 9,5 milhões de pessoas estavam em trabalho remoto e, dentro desse número, cerca de 7,4 milhões de pessoas atuavam em teletrabalho. A pesquisa destaca o subgrupo de teletrabalho como o das pessoas que estavam em ambiente diverso do local padrão fazendo uso de equipamentos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) (IBGE, 2023).

Dados constantes em estudo publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada demonstram que cerca de 20,5 milhões de brasileiros estavam em atividades com potencial para serem exercidas na forma de trabalho remoto, o que representa cerca de 22,6% das pessoas empregadas no país (IPEA, 2023). Os dados referidos nas recentes pesquisas realizadas no país demonstram que o trabalho realizado em ambientes alternativos e diferentes do ambiente padrão de trabalho acumula números significativos, o que repercute na necessidade de adaptação do papel da liderança para o ambiente virtual.

No contexto internacional, o estudo de Gherghina (2024) aponta que, entre 2020 e 2021, cerca de um em cada cinco trabalhadores na União Europeia adotou o teletrabalho, mesmo que de forma ocasional. Esses dados reforçam a relevância de práticas de liderança adaptativas e tecnológicas, dado o contexto de trabalho remoto que permeia diversos países, com destaque para as economias mais digitalizadas. A experiência europeia destaca a importância da flexibilidade e inovação na liderança digital e ilustra a necessidade

de preparação estratégica das Organizações para a gestão de equipes em ambientes digitais de maneira sustentável e produtiva.

Com o teletrabalho se consolidando como uma prática viável e vantajosa em muitos setores, torna-se urgente entender como a liderança digital pode sustentar a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Este estudo, portanto, busca explorar o papel das competências digitais dos líderes na adaptação organizacional e no engajamento das equipes, contribuindo para a criação de uma base teórica e prática que permita otimizar a eficácia da liderança em ambientes de trabalho digitalizados.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança se faz necessária em todas as áreas da organização humana e está relacionada a um processo ininterrupto de escolhas que permite à Organização caminhar em direção às suas metas, não obstante a existência de mazelas internas ou externas. Acrescenta o autor que a presença da liderança reduz as incertezas do grupo, através das escolhas da tomada de decisão.

Calvosa e Ferreira (2023) destacam que a temática da liderança tinha abordagens tradicionais no século XX, enfatizando temas como gerenciamento, controle, organização, eficiência e direção. Já no século XXI, enfatizam os autores que, em virtude das transformações sociais, ambientais e culturais, a temática passou a englobar questões mais abrangentes, a exemplo das questões pertinentes à ecologia, sustentabilidade, políticas públicas, redes sociais, evolução tecnológica, sobretudo no que tange a estratégias de propagação da liderança e trabalho remoto.

Araújo *et al.* (2023) destacam que os líderes ganharam um papel de destaque na tarefa de utilizar a tecnologia como um diferencial na

competitividade e sustentabilidade nas Organizações. Enfatizam, ainda, que encontrar um perfil de liderança nesse cenário se torna uma missão cada vez mais estratégica e relevante para as Organizações. Diante dessa realidade, qual o escopo das publicações acadêmicas sobre a liderança no ambiente virtual?

O presente artigo tem como objetivo identificar o escopo das publicações acadêmicas sobre a liderança no ambiente virtual em um cenário de trabalho remoto e telepresencial no Brasil, através de uma revisão integrativa da literatura entre os anos de 2019 e 2024.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Liderança: Conceito e Estilos

A liderança é um tema central na Administração Pública, sendo definida como um processo dinâmico e complexo de influência que envolve a interação entre líderes e liderados para alcançar objetivos organizacionais. Segundo estudos recentes, o conceito de liderança passou de uma visão que limitava o papel do líder à autoridade formal para uma abordagem mais abrangente, onde a comunicação e a adaptação às necessidades do grupo são elementos cruciais. Esse avanço conceitual reflete a importância estratégica da liderança no fortalecimento das práticas organizacionais, especialmente no setor público, onde desafios complexos demandam flexibilidade e inovação (Dallabona; Boaventura; Koprowski, 2024).

Os estilos de liderança desempenham papel essencial no bem-estar e na motivação dos colaboradores. Entre os mais discutidos estão a liderança transformacional, transacional e laissez-faire. A liderança transformacional destaca-se por promover um ambiente inovador e

colaborativo. Essa abordagem busca inspirar os liderados a alcançar metas além das expectativas, incentivando a criatividade e o engajamento. Em contraste, a liderança transacional concentra-se na troca de recompensas por desempenho, sendo mais adequada para contextos que demandam controle e previsibilidade nas operações. Já o estilo *laissez-faire* é caracterizado por uma delegação ampla de autonomia, com pouca intervenção do líder, o que pode ser tanto um facilitador quanto um obstáculo, dependendo do nível de maturidade e competência da equipe (Fernandes Neto; Cantermi; Lizote, 2021).

A escolha do estilo de liderança deve ser estratégica, considerando o ambiente organizacional e as metas a serem alcançadas. Em cenários que exigem mudanças rápidas e inovação, a liderança transformacional é geralmente recomendada. Por outro lado, em operações que requerem conformidade com normas e eficiência no cumprimento de tarefas, a liderança transacional mostra-se mais eficaz. No entanto, o *laissez-faire*, apesar de promover a autonomia, pode ser prejudicial em situações que demandam maior supervisão e direcionamento, o que pode comprometer a coesão e os resultados organizacionais (Kleefstra, 2019).

É importante destacar que os estilos de liderança não são excludentes. Líderes eficazes frequentemente alternam entre diferentes estilos conforme as demandas específicas do ambiente e as características da equipe. Esse ajuste permite a adaptação às complexidades organizacionais, garantindo tanto a eficiência operacional quanto o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e motivador. Nesse sentido, a interação entre a cultura organizacional e a liderança desempenha papel vital, pois a cultura pode amplificar ou limitar a eficácia de certos estilos. Um líder que

compreende e alinha sua abordagem à cultura organizacional aumenta as chances de sucesso na implementação de estratégias e na promoção do bem-estar coletivo (Silva; Paschoalotto; Endo, 2020).

Neste contexto de liderança, emerge como resposta às demandas das Organizações modernas, que passaram a operar de forma crescente em ambientes digitais e com equipes dispersas geograficamente, a liderança virtual (e-liderança). Esse modelo de liderança se diferencia pela dependência de tecnologias digitais para coordenar atividades, manter a coesão da equipe e alcançar os objetivos organizacionais. Indo além da simples aplicação de ferramentas tecnológicas; trata-se de um processo que exige uma abordagem estratégica para superar barreiras de comunicação, promover a inclusão e assegurar o alinhamento das equipes com os objetivos institucionais (Antonopoulou *et al.*, 2020).

O processo de digitalização, acelerado pela pandemia da COVID-19, reforçou um marco na adoção do teletrabalho no Brasil, provocando mudanças estruturais nas formas de organização do trabalho. O contexto pandêmico acelerou a digitalização das atividades laborais, exigindo que organizações, tanto públicas quanto privadas, se adaptassem rapidamente a uma nova realidade. Nesse cenário, a e-liderança emergiu como uma ferramenta essencial para garantir a coordenação eficaz das equipes e a continuidade das operações organizacionais (Gutu; Medeleanu, 2023).

O Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas informa que no ano de 2021, 57,5% das empresas brasileiras adotaram o sistema de home office, seja de forma total ou parcial. Na indústria e no setor de serviços, o home office foi adotado por 72,4% e 65,5% das unidades, respectivamente (FGV, IBRE, 2023).

Segundo Karanika-Murray e Biron (2020), a e-liderança foi fundamental para mitigar os desafios impostos pelo isolamento físico, possibilitando que líderes mantivessem o engajamento e a produtividade das equipes por meio de tecnologias digitais. Ferramentas de videoconferência, plataformas colaborativas e sistemas de gestão online se tornaram indispensáveis para assegurar a comunicação e a coesão entre os membros das equipes dispersas.

Conforme destacado por Pereira e Almeida (2021), o conceito de liderança eletrônica, não se limita a situações de crise como a pandemia. Em vez disso, é uma competência que pode ser integrada às práticas organizacionais regulares, especialmente no contexto de um setor público cada vez mais digital. Essa perspectiva se alinha com a compreensão mais ampla da liderança no setor público, que enfatiza a necessidade de adaptabilidade e inovação nas práticas de liderança.

A liderança virtual eficaz fundamenta-se em dois pilares principais: comunicação eficiente e a coesão e engajamento entre os colaboradores. Figueiredo *et al.* (2021) destaca que líderes devem aproveitar tecnologias digitais para ampliar a interação e o engajamento, criando oportunidade mesmo em ambientes virtuais. Pereira e Cunha (2020) enfatizam a necessidade de confiança e cooperação, com normas claras de trabalho para promover a harmonia nas equipes. Por fim, Figueredo *et al.* (2021) reforçam que o uso ético e humanizado da tecnologia contribui para reduzir o isolamento e aumentar o bem-estar, consolidando um ambiente produtivo e saudável.

2.2. Comunicação Como Pilar da E-liderança

De acordo com Kashive, Khanna e Powale (2022) a qualidade da comunicação é um mediador crucial no desempenho das equipes virtuais. A clareza das interações facilita a definição de papéis e a redução de conflitos, contribuindo para a construção de um ambiente colaborativo e eficiente. O estudo reforça que uma comunicação eficaz é vital para alinhar expectativas e fortalecer a confiança entre os membros da equipe.

Eslamdoust *et al.* (2024) também enfatizam a importância da comunicação em ambientes digitais. Eles apontam que a ausência de faixas não verbais nas interações virtuais aumenta a necessidade de mensagens claras e bem estruturadas. Além disso, uma escolha adequada de canais digitais é fundamental para promover a confiança e o engajamento dos colaboradores.

Sendo assim, o uso estratégico da tecnologia é outro aspecto essencial para a comunicação em equipes virtuais. Roodt *et al.* (2024) introduzem o conceito de Competência Digital de Líderes (LDC), que engloba a habilidade de selecionar e utilizar tecnologias de comunicação de forma eficiente. Segundo os autores, líderes com alta competência digital conseguem implementar ferramentas que facilitam interações claras e estruturadas, impactando positivamente a dinâmica das equipes.

A comunicação eficiente, especialmente mediada por tecnologias digitais, desempenha um papel crucial no sucesso das equipes virtuais, promovendo clareza, confiança e engajamento. Além disso, líderes estratégicos devem desenvolver habilidades comunicativas e competências digitais para otimizar suas interações e liderança (Eslamdoust *et al.*, 2024; Roodt *et al.*, 2024).

2.3. Estratégias para Liderança e Eficácia de Equipes Virtuais na Administração Pública

A liderança de equipes virtuais na Administração Pública requer estratégias específicas para enfrentar os desafios da comunicação remota e da construção de confiança. Conforme Badrinarayanan (2024), a confiança é o alicerce das equipes virtuais, sendo indispensável para garantir a coesão e o engajamento dos membros. Para isso, os líderes devem empregar tecnologias que facilitem interações contínuas e transparentes, como Zoom e Microsoft Teams, e adotar práticas de recompensa cooperativa que incentivem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe.

A liderança transformacional é central para a eficácia das equipes virtuais, conforme destacado por McFadden e McClain (2024). Este estilo de liderança foca na inspiração e motivação dos servidores, alinhando objetivos individuais às organizacionais. Além disso, a comunicação eficaz, por meio de documentação clara e check-ins regulares, é essencial para mitigar os desafios decorrentes da ausência de interações presenciais e promover um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo.

De acordo como os estudos citados acima na Administração Pública, os líderes enfrentam desafios adicionais, como a diversidade cultural e a dispersão geográfica das equipes. No entanto, o trabalho remoto também oferece oportunidades para maior flexibilidade organizacional e acesso a talentos diversos. Para maximizar a eficácia, é crucial que os líderes públicos adotem estratégias integradas de liderança e comunicação que promovam a confiança,

a coesão e o desempenho das equipes virtuais, contribuindo para a resiliência organizacional em um cenário cada vez mais digitalizado.

2.4. Liderança Virtual e Bem-estar no Teletrabalho

O bem-estar dos teletrabalhadores é um aspecto crítico influenciado diretamente pela qualidade da liderança virtual. Melo e Demo (2024) destacam que, no setor público, práticas de gestão de recursos humanos (GRH) mediadas por uma liderança eficaz podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida no teletrabalho (QVLT). Essas práticas incluem iniciativas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, mitigam o isolamento social e previnem o burnout. A liderança, nesse cenário, não apenas implementa tais práticas, mas também influencia diretamente a percepção de apoio organizacional, fator essencial para o bem-estar dos trabalhadores.

Além disso, a autoeficácia no e-trabalho surge como um importante mediador na relação entre e-liderança e bem-estar. Segundo Alkhayyal e Bajaba (2023), líderes que investem em desenvolver a confiança e a competência dos teletrabalhadores, por meio de feedback construtivo e suporte técnico adequado, conseguem melhorar tanto o desempenho quanto o bem-estar no trabalho. Esse efeito é particularmente relevante no contexto público, onde a adaptação às novas formas de trabalho deve ser acompanhada por políticas que garantam condições laborais justas e saudáveis.

Dessa forma, a liderança virtual se apresenta não apenas como uma resposta às demandas imediatas do teletrabalho, mas também como um elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional a longo prazo. Ao integrar práticas de GRH com

competências de e-liderança, os gestores públicos podem fomentar ambientes de trabalho mais resilientes, inclusivos e centrados no bem-estar de seus colaboradores (Alkhayyal; Bajaba, 2023).

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada para esta revisão integrativa fundamenta-se nas diretrizes de Botelho, Cunha e Macedo (2011), objetivando a sistematização e análise comparativa das evidências referentes a práticas de liderança virtual no Brasil entre 2019 e 2024, através de uma pesquisa integrativa, de abordagem qualitativa e com caráter descritivo. A escolha dos artigos foi guiada pela questão central da pesquisa: Qual o escopo das publicações acadêmicas sobre a liderança no ambiente virtual em um cenário de trabalho remoto e telepresencial no Brasil, através de uma revisão integrativa da literatura entre os anos de 2019 e 2024?

O procedimento metodológico adotado para garantir uma revisão integrativa, abrangente e rigorosa no primeiro momento foi a utilização da plataforma SCISPACE. Essa escolha visou garantir a análise de artigos de qualidade, relevantes para a questão de pesquisa, por meio de uma abordagem estruturada e objetiva. Esse processo foi desenvolvido em três etapas principais.

Consultas de pesquisa: a formulação das consultas foi derivada diretamente da definição central da pesquisa, com o intuito de refinar a busca para artigos que abordem especificamente a interseção sobre liderança digital, teletrabalho e gestão de equipes virtuais no Brasil entre os anos de 2019 e 2024. As consultas incluíram termos específicos e construção de busca como: "Liderança digital no Brasil entre 2019 e 2024", "Gestão de equipes

virtuais no Brasil e pandemia de COVID-19", "E-Liderança e bem-estar no teletrabalho no Brasil", "Competência digital de líderes e Administração Pública no Brasil", "Comunicação em equipes virtuais no Brasil".

Aplicação de filtros de relevância e qualidade: a busca foi restrita a artigos revisados por pares, acessíveis em PDF e publicados nos anos de 2019 a 2024. Esses critérios visaram garantir a inclusão de estudos atualizados e de alta qualidade, possibilitando uma análise crítica dos avanços mais recentes da liderança virtual no Brasil, abrangendo o período antes e após pandemia.

Seleção e anotação dos artigos: os artigos mais relevantes retornados pelo SCISPACE foram armazenados para uma leitura aprofundada, durante a qual foram feitas anotações críticas sobre aspectos-chave, porém foi constatado que a maioria da literatura era internacional e apenas 5 publicações se referiam ao Brasil, sendo necessária a busca em outras bases de dados.

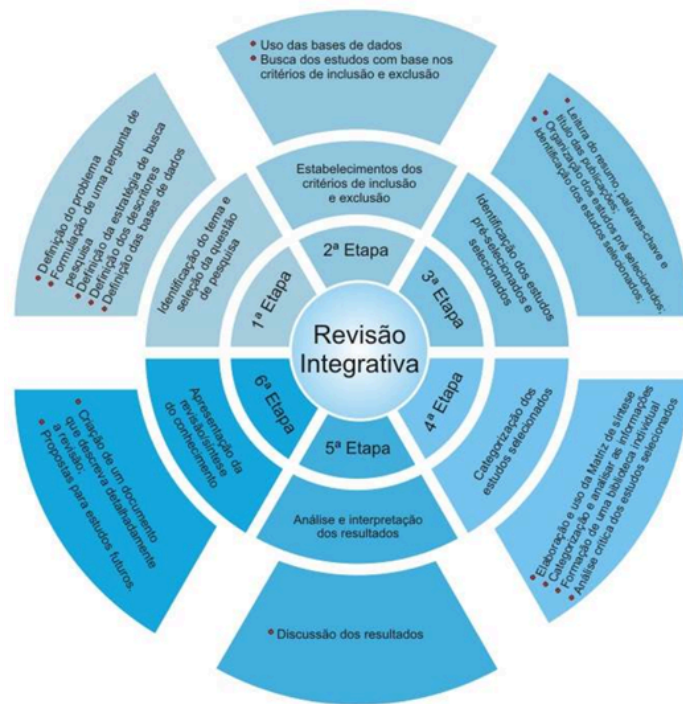
O segundo momento de busca foi realizado nas bases de dados Portal Periódico CAPES e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), tendo em vista que ambas também contam com critérios de busca bem delimitados e disponibilizam um vasto número de publicações na área de interesse desse estudo. Foram utilizados as palavras-chave e os operadores booleanos, conforme segue: "liderança digital", "liderança virtual", "liderança digital AND teletrabalho", "liderança digital AND gestão" OR "estratégias" OR "competência", "liderança digital AND comunicação", "liderança digital AND serviço público", "liderança digital AND qualidade de vida" OR "bem-estar".

Inicialmente foram encontrados 258 resultados no CAPES e 32 na Scielo e, após verificação primária de alinhamento por tipo de publicação (journal/artigo), acesso aberto, restringindo-se aos trabalhos de produção nacional e considerando o período entre os anos de 2019 e 2024, esse número se reduziu para 118 e 24, respectivamente. Ainda de maneira relacionada ao procedimento de filtragem, foi feita uma análise prévia do conteúdo geral dos artigos e utilizados como critério de exclusão os trabalhos em que as modelagens de processos abordados não tinham como conteúdo a liderança virtual em caráter administrativo.

Após a primeira seleção de artigos no SCISPACE e a segunda seleção de artigos no CAPES e Scielo, totalizando 22 artigos, foi realizada uma avaliação detalhada de cada artigo quanto à sua fundamentação teórica, enfatizando práticas de liderança virtual no Brasil entre 2019 e 2024. Após essa análise, restaram 18 artigos levando-se em consideração a pertinência temática acima referida.

O método integrativo de revisão da literatura se configura como uma estratégia que permite ao pesquisador uma maior proximidade com o problema investigado, proporcionando uma visão abrangente da produção científica sobre o tema. Dessa forma, é possível identificar a evolução do assunto ao longo do tempo e, conseqüentemente, apontar novas oportunidades de investigação (Botelho; Cunha; Macedo 2011). Nesse contexto, Botelho, Cunha e Macedo. (2011) sugerem etapas para a realização de uma revisão integrativa, as quais seguem dispostas a seguir:

Figura 1. Etapas da revisão



Fonte: Botelho, Cunha e Macedo. (2011)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Acerca dos documentos pesquisados, 18 artigos foram selecionados, em virtude da relevância e pertinência com a temática abordada bem como em virtude da correlação com o marco temporal selecionado para a análise da liderança digital no Brasil, qual seja, o período compreendido entre os anos de 2019 e 2024, levando-se em consideração o período comparativo pré- e pós-pandemia do COVID-19.

4.1. Competências da Liderança Digital no Contexto Virtual

Em virtude do crescimento do trabalho remoto, sobretudo após a pandemia da COVID-19, a liderança em ambiente virtual ganhou espaço no cenário brasileiro. Essa nova forma de liderar requer o desenvolvimento de competências específicas por parte dos líderes para uma atuação cada vez mais assertiva e eficaz; uma liderança genuinamente adaptada ao contexto da transformação digital contemporânea. Habilidades tecnológicas e de comunicação em

ambientes virtuais se mostram como competências imprescindíveis diante desse novo cenário.

Através da análise da liderança no cenário da docência, Perin *et al.* (2019) identificaram a necessidade de aprimoramento da liderança bem como o desempenho da comunicação e habilidades corporativas no ambiente digital, sobretudo no que diz respeito à liderança em rede. Paschoala e Wegrich (2019), por sua vez, enfatizam que as inovações realizadas na governança no cenário pesquisado, inovações essas marcadas pela tecnologia digital e de comunicação, tem um papel determinante dentro das estratégias de liderança.

Ainda no que diz respeito à comunicação, Carlos (2020) a destaca como uma estratégia para obter sucesso nesse contexto de constante transformação digital. Paschoiotta *et al.* (2023) destacam que a qualidade da comunicação influencia positivamente na forma como os líderes que atuam no cenário digital são vistos pelas equipes sob a sua liderança. Os autores verificaram, ainda, que a qualidade da comunicação também repercute positivamente no comprometimento das equipes.

Medeiros *et al.* (2022) destacam a utilização das ferramentas de comunicação bem como a promoção da confiança entre os integrantes da equipe como mecanismos essenciais para uma liderança eficaz, capaz de superar as distâncias geográficas e culturais presentes no cenário da liderança digital. Inácio, Rolim e Serralvo (2022) destacam a capacidade de uma boa comunicação e o compartilhamento de conhecimento como essenciais para um líder no cenário digital.

Figueira; Costa; Ferraz (2023) afirmam que o colaborador que atua em teletrabalho é convidado pela liderança ao aprendizado e participação. Nesse cenário, enfatiza a relevância da comunicação contínua bem como da construção da confiança e do reconhecimento e recompensa como mecanismos para estimular o desenvolvimento dos colaboradores.

Através de estudos sobre a liderança digital no contexto judicial, Bochenek e Fonte (2022) destacam a necessidade do desenvolvimento de habilidades relacionadas à motivação e desenvolvimento e ao propósito nas equipes lideradas. Gralha, Peres e Silva (2022) ressaltam a preservação da produtividade dos liderados no ambiente digital e a relevância de habilidades na comunicação por parte dos líderes.

Além de ratificar a relevância da comunicação constante, Macedo *et al.* (2023) acrescentam a gestão de necessidades, propósitos e expectativas entre as gerações (X e Y) bem como o diagnóstico de capacitação como instrumentos primordiais para a boa prática da liderança. Bedin e Vianna (2021), por sua vez, destacam que as competências da liderança tradicional devem ser acrescidas de habilidades de novas exigências no cenário contemporâneo de novos paradigmas digitais.

Outra competência adaptativa essencial no âmbito da liderança digital diz respeito às habilidades tecnológicas. Paschiotto *et al.* (2023) enfatizam que a comunicação eficaz no ambiente virtual depende significativamente da escolha das ferramentas de tecnologia da informação. Nesse sentido, Figueiredo *et al.* (2021) reforçam a relevância de utilizar as ferramentas digitais de forma ética e estratégica no cenário atual bem como destacam que a

liderança deve ser compreendida como uma competência e não como um cargo de caráter hierárquico, ratificando a relevância das habilidades dos líderes em todo e qualquer contexto onde a liderança é exercida.

Pereira e Cunha (2020) destacam a utilização das tecnologias digitais como instrumentos para conectar e engajar os colaboradores e líderes como uma competência fundamental. Asseveram, ainda, que os líderes que atuam no ambiente virtual devem fortalecer a confiança da equipe bem como gerar um ambiente seguro.

Através de estudos sobre a liderança na era digital no âmbito da universidade pública, Gargioni *et al.* (2022) ressaltam a relevância da integração das tecnologias no processo educacional bem como destacam habilidades como resiliência, persistência e coragem para atravessar os obstáculos que se impõem.

Através de estudos no âmbito empresarial, Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) enfatizam que os líderes digitais devem ter habilidades como espírito empreendedor, engajador, alto índice de motivação bem como consciência das necessidades dos seus clientes. Dessa forma, complementa Almeida (2022) que o profissional que atua na era digital precisa se adaptar às novas demandas e, além das habilidades técnicas, também precisa dispor de habilidades sociais e comportamentais, a exemplo da inteligência emocional, capacidade de resolver problemas com maior complexidade bem como a capacidade de negociação.

Diante do exposto, os textos convergem no sentido de que habilidades como a comunicação assertiva, uso ético e estratégico da tecnologia bem como manutenção da coesão das equipes

dispersas fisicamente são requisitos essenciais para o líder que atua no cenário de transformação digital.

4.2. Desafios da Liderança em Ambientes Virtuais e Tecnológicos

O modelo da liderança digital enfrenta uma série de desafios decorrentes da nova realidade da dispersão geográfica com vistas à manutenção da produtividade e do bem-estar dos colaboradores.

A partir da análise das competências digitais no âmbito da docência da Educação Básica, Perin *et al.* (2019) observam desafios no que tange ao alinhamento das tecnologias às práticas pedagógicas bem como a necessidade de desenvolvimento da capacidade de liderar equipes que trabalham em rede.

Macedo *et al.* (2023) destacam que essa velocidade na evolução tecnológica, sobretudo em virtude da pandemia da COVID-19, também exigiu uma adaptação mais célere por parte dos líderes. Já Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) destacam a necessidade do desenvolvimento de líderes capazes de serem agentes de transformação, dotados de uma visão contemporânea com vistas ao rompimento do modelo tradicional de fazer negócios. Brandão *et al.* (2023) destacam, por sua vez, a relevância do perfil de liderança no estilo transformacional nesse tempo de transformação digital.

Figueiredo *et al.* (2021) enfatizam que a utilização da tecnologia, para além da ampliação das possibilidades de conexão, pode trazer desafios no que se refere à sobrecarga, estresse e falhas de comunicação. Macedo *et al.* (2023) acrescentam a manutenção da integração dos colaboradores como um novo desafio presente no cenário da liderança no ambiente digital. Dessa forma, ressaltam a

necessidade de manter a comunicação constante e adaptada aos novos padrões com vistas a superar o distanciamento físico e consolidar o senso de pertencimento e valorização das equipes.

Também abordando a relevância da comunicação, Pereira e Cunha (2020) a identificam como um dos desafios primordiais presentes no contexto da liderança virtual. Acrescentam a existência de dificuldades no que tange à cooperação e confiança entre os liderados, além da dificuldade de acompanhar o desempenho de equipes dispersas, e apontam a necessidade de definição de regras de operação e delegação de tarefas.

Nesse contexto, Medeiros *et al.* (2022) afirmam que a falta de confiança, assim como as diferenças culturais e o uso inadequado de ferramentas de tecnologia, podem repercutir negativamente no desempenho da equipe. Gralha, Peres e Silva (2022) abordam a existência de desafios no quesito supervisão das equipes no formato de teletrabalho. Freitas Júnior; Cabral; Bruno (2023) afirmam que o contexto da liderança digital apresenta uma série de novos desafios, sobretudo no que se refere ao envolvimento, gerenciamento e aumento do desempenho dos colaboradores que atuam em trabalho remoto.

Carlos (2020) apresenta desafios relacionados à resistência à mudança nas Organizações no processo de transformação digital. Bedin e Vianna (2021) apresentam o desafio da escassez de treinamento para a liderança, não obstante a capacidade de liderar ser exigida em diversos ambientes do contexto estudado. Macedo *et al.* (2023) acrescentam, ainda, o desafio de manter colaboradores diante de um mercado digital demasiadamente dinâmico.

Nesse cenário da liderança digital, os autores pesquisados são unânimes ao apontar a existência de desafios a serem superados, com vistas à mitigação do distanciamento físico das equipes e tendo como foco a necessidade de adaptação dos líderes diante dessa nova realidade.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar o escopo das publicações acadêmicas sobre a liderança no ambiente virtual em um cenário de trabalho remoto e telepresencial no Brasil, através de uma revisão integrativa da literatura entre os anos de 2019 e 2024. Tal objetivo foi atingido através da pesquisa minuciosa e produção teórica desenvolvida, o que trará contribuições significativas para futuras discussões que abranjam a temática pertinente à liderança digital, popularmente conhecida como e-liderança.

Como principais resultados, pode-se dizer que a liderança é um tema crucial tanto na Administração Pública quanto nas Organizações privadas e desempenha papel essencial no engajamento e no desenvolvimento dos colaboradores, notadamente no contexto da ascendente transformação digital e do conseqüente crescimento do trabalho realizado em ambiente virtual. A liderança digital requer o desenvolvimento de habilidades específicas com vistas a uma atuação cada vez mais assertiva, sobretudo, adaptada ao contexto da transformação digital vivenciado nas últimas décadas.

Nesse contexto, competências técnicas relacionadas à tecnologia e à comunicação em ambientes virtuais se destacam como características indispensáveis para os líderes que desejam consolidar

a sua liderança nesse novo cenário. Já no que tange aos desafios da liderança em ambientes virtuais e tecnológicos decorrentes da nova realidade da dispersão geográfica, restou comprovada a necessidade de aperfeiçoamento e adaptação dos líderes digitais que desejam lograr êxito na manutenção da produtividade, coesão e bem-estar dos colaboradores.

A análise integrativa dos textos pesquisados demonstra a existência de desafios como o desenvolvimento satisfatório da comunicação, da manutenção da coesão e confiança entre as equipes lideradas, produtividade, acompanhamento das equipes virtuais, além de questões relacionadas à adaptação técnica. Dessa forma, verificou-se que, além de habilidades técnicas pertinentes à utilização da tecnologia digital, o líder que atua na e-liderança também precisa superar desafios sociais e comportamentais.

Diante de todo o exposto, é possível assegurar que este trabalho aborda inferências tanto no campo teórico quanto no prático. No campo teórico, observa-se a consolidação dos conceitos de liderança e liderança digital, com ênfase nos estilos de liderança transformacional e transacional, bem como a sua repercussão no cenário da transformação digital. Importante ressaltar que a pesquisa reforça o modelo de teoria apresentado uma vez que demonstra que liderança digital surge como uma alternativa para as necessidades das Organizações modernas, as quais estão inseridas na era da transformação digital e precisam se adaptar ao contexto da atuação de profissionais dispersos em ambientes geograficamente distintos e unidos pelos instrumentos virtuais.

Acerca da perspectiva voltada para a prática, o trabalho demonstrou as competências necessárias aos líderes que desejam obter sucesso

no âmbito da liderança digital bem como apresentou os desafios que precisam ser superados com vistas à consolidação de uma liderança eficaz marcada pela distância física dos colaboradores.

A pesquisa, entretanto, apresenta limitações, sobretudo no que tange à escassez de produção científica acerca da temática da liderança digital no Brasil, não obstante a vasta produção de artigos sobre a e-liderança no cenário internacional. Essa realidade reforça ainda mais a importância do presente trabalho como contribuição para a produção acadêmica nacional bem como para as Organizações, sejam elas públicas ou privadas, que desejam desenvolver um cenário íntegro para o desenvolvimento de uma e-liderança mais assertiva e eficaz.

Finalmente, as descobertas incentivam a consolidação de uma agenda de pesquisa científica, envolvendo tanto estudiosos na seara da Administração Pública quanto no campo das Organizações de caráter privado que possuem em seu corpo técnico líderes que atuam no ambiente digital contemporâneo. A análise aprofundada acerca do impacto da liderança digital na inovação organizacional bem como no bem-estar dos colaboradores se apresenta como alternativa plausível para o fortalecimento da temática no contexto nacional com substancial potencial para contribuir para a consolidação do teletrabalho e trabalho remoto no país.

Como última reflexão, necessário se faz destacar que a liderança digital não pode estar restrita a competências técnicas para lidar com a inovação tecnológica. Para além dessa habilidade de fato necessária, é fundamental agregar e desenvolver competências voltadas para a área social, emocional e comportamental. Nessa toada, caso o Brasil deseje entrar para o protagonismo da

transformação digital no âmbito internacional tornando-se um país mais conectado e desenvolvido, é imprescindível a realização de investimentos maciços na capacitação de líderes visionários, capazes de utilizar o conhecimento técnico para fomentar o senso de propósito e pertencimento dos colaboradores dentro das suas Organizações, sejam elas públicas ou privadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKHAYYAL, S.; BAJABA, S. O Impacto das Competências de e-liderança no bem-estar no local de trabalho e no desempenho no trabalho: O papel mediador da autoeficácia no e-trabalho. **Sustentabilidade**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15064724>. Acesso em: 12 nov. 2024.

ALMEIDA, H. S. R. Transformações no mundo do trabalho: reflexões sobre a gestão de pessoas para desenvolvimento das organizações na era digital. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.5, maio, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/48361>. Acesso em: 30. nov. 2024.

ANTONOPOULOU, H.; HALKIOPOULOS, C.; BARLOU, O.; BELIGIANNIS, G. Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. **International Journal of Learning, Teaching and Educational Research**, v. 19, n. 4, p. 110-129, 2020. DOI: 10.26803/ijlter.19.4.8. Acesso em: 12 nov. 2024.

ARAÚJO, C. S.; NASCIMENTO, C. E.; SANTOS FILHO, E. B.; TIMÓTEO, L. C. S. O.; SANTOS, S. M. A. V. Liderança e estratégias na era digital: um novo cenário. **Revista Amor Mundi**, Santo Ângelo, v. 11, pág. 53-58,

2023. Disponível em: <https://10.45550/amormundi.v4i11.373>. Acesso em: 5 nov. 2024.

BADRINARAYANAN, V. Trust building strategies for virtual leaders in the post-pandemic era. **Project Leadership and Society**, v. 5, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100126>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BEDIN, S. P. M.; VIANNA, W. B. Liderança e atuação profissional em unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 3-25, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3944>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/J9fxKVQrfZ6SrVX46WHfjxz/?lang=pt>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BOCHENEK, A. C.; FONTE, R. M. Os impactos do serviço judicial digital no exercício da liderança do juiz-gestor: uma análise qualitativa. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, e-ISSN: 2526-026X, v. 8, n. 1, p. 20 – 33, jan-jul., 2022. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/acessoajustica/article/view/8620>. Acesso em 30. nov.2024.

BOTELHO, L.L.R; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. (2011). O método de revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestoesociedade/article/view/1220/906>. Acesso em 15. dez.2024.

BRANDÃO, B. da S.; CORRÊA, F.; DE FARIA, V. F.; FERREIRA, R. C.; ZIVIANI, F. Bússola de Transformação Digital: uma análise da percepção dos funcionários do setor de suprimentos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 9146-9165, 2023. DOI:

10.7769/gesec.v14i6.2285.

Disponível

em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2285>. Acesso

em: 14 dez. 2024.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 1, pág. 224-260, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br> Acesso em: 5 nov. 2024.

CARLOS, E. de A. Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/18415>. Acesso em 14. dez.2024.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Acesso em: 12 nov. 2024.

DALLABONA, L. F.; BOAVENTURA, T. E.; KOPROWSKI, S. Relação entre os estilos de liderança e o bem estar no trabalho. **Revista Científica@Multidisciplinar**, v. 1-15, 2024. DOI: 10.37951/2358-260X.2024v1i1.7171. Acesso em: 12 nov. 2024.

DILLENBURG, C. J.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C. A transformação digital e a liderança no contexto empresarial. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2023. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/373698561>. Acesso em 3. dez.2024.

ESLAMDOUST, S.; LEE, J. H.; BOHRANI, T. Enhancing team performance in the digital age: impact of technologically moderated communication in the interplay of e-leadership & trust. *International Journal of Business & Management Studies*, v. 5, n. 4, p. 1-xx, abr. 2024. DOI: 10.56734/ijbms.v5n4a5. Acesso em: 12 nov. 2024.

FERNANDES NETO, M.; CANTERMI, B. de A.; LIZOTE, S. A. Revisão bibliográfica: Relação entre cultura organizacional e liderança. **Identificação on-line Revista de Psicologia**, v. 57, pág. 1-18, 2021. DOI: 10.14295/online.V15i57.3177. Acesso em: 12 nov. 2024.

FIGUEIRA, A. S.; COSTA, S. R. R.; FERRAZ, F. T. Uma análise das práticas de gestão do teletrabalho. **Revista Trabalho**, vol. 74, n.º 3, p. 1135-1148, 2023. Disponível em: <https://content.iospress.com/articles/work/wor211401>. Acesso em: 30. nov. 2024.

FIGUEIREDO, R. C.; AMORIM, R. C. C. S.; SILVA, L. S.; SILVA, K. C. C.; CELESTINO, K. A. A.; ALVES, A. P. O processo de liderança sob influência da tecnologia: principais potencialidades e fragilidades. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 5, e4410514672, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.14672>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/14672>. Acesso em: 20 nov. 2024.

FREITAS JÚNIOR, J. C. S.; CABRAL, P. M. F.; BRUNO, L. V. P. O desenvolvimento de competências de liderança em mundos digitais virtuais tridimensionais. **Revista Valores**, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/662>. Acesso em: 3.dez.2024.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Tendências do home office no Brasil**, 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>. Acesso em: 26 out. 2024.

GARGIONI, S. L.; RAUEN, T. R. S.; NUNES, F. P.; SANTOS, N.; PEREIRA, J. F. Os desafios da liderança na universidade pública na era digital. **Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki**, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359694780_DESAFIOS_DA_LIDERANCA_EM_UNIVERSIDADES_PUBLICAS_NA_ERA_DIGITAL. Acesso em: 3 dez. 2024.

GHERGHINA, E. M. Factors That Affect Telework Adoption: A Multidisciplinary Approach. **Sciendo**, 2024. DOI: 10.2478/picbe-2024-0224. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0224>. Acesso em: 26 out. 2024.

GRALHA, S. R.; PERES, M. A.; SILVA, V. F. Impactos na gestão da TI com o teletrabalho no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Revista da Educação Superior do Senac-RS**. ISSN 2177-4986 – v.15 - n.1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.24936/2177-4986.v15n1.2022.837>. Acesso em: 03 dez. 2024.

GUTU, I.; MEDELEANU, C. N. Assessing teleworkforce and electronic leadership favorable for an online workforce sustainability framework by using PLS SEM. **Sustainability**, v. 15, n. 18, 13615, 2023. Disponível em <https://doi.org/10.3390/su151813615>. Acesso em: 20 nov. 2024.

INÁCIO, B. R.; ROLIM, R. B.; SERRALVO, F. A. O papel da cultura organizacional na transformação digital. **Revista Administração em Diálogo**, 2022, São Paulo, v. 24, n. 2. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/62761>. Acesso em: 3. dez.2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais**, 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102035_informativo.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil**. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11730/2/TD_2830_sume_x.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

ISRAEL, C. R. Q. Uma análise sobre liderança: da teoria dos Traços à liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, [SI], v. 24, pág. 21 a 30 de junho. 2021. ISSN2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 26 out. 2024.

KARANIKA-MURRAY, M.; BIRON, C. A estrutura de desempenho de saúde do presenteísmo: em direção à compreensão de um comportamento adaptativo. **Human Relations**, v. 73, n. 2, p. 242-261, 2020. DOI: 10.1177/0018726719827081. Acesso em: 20 nov. 2024.

KASHIVE, N.; KHANNA, V.; POWALE, L. Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. **Journal of Management Development**, v. 41, n. 5, p. 277-300, 2022. DOI: 10.1108/jmd-05-2021-0151. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2021-0151>. Acesso em: 20 nov. 2024.

KLEEFSTRA, A. Uma revisão de literatura sobre estilos de liderança planejados nos últimos 5 anos. **Revista Aberta de Ciências Sociais**, v. 7, p. 180-190, 2019. DOI: 10.4236/jss.2019.76015. Acesso em: 20 nov. 2024.

MACEDO, R. R. de; VELOSO, E. F. R.; PINSKY, V.; TREVISAN, L. Gestão de carreiras na era digital: um estudo sobre competências dos líderes e práticas adotadas na gestão de profissionais da área de TI. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 16, n. 1, e3, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465969082>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/69082>. Acesso em: 03 dez. 2024.

MCFADDEN, J.; MCCLAIN, W. L. *Leading remote organizations: strategies for managing effective knowledge sharing within teams*. **Journal of Leadership, Accountability, and Ethics**, v. 21, n. 1, 2024. DOI: 10.33423/jlae.v21i1.6776. Disponível em: <https://doi.org/10.33423/jlae.v21i1.6776>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MEDEIROS, O. F. PENHA, R.; SILVA, L. F.; BIZARRIAS, F. S.; ANDRADE, D. C. T. Comunicação no Gerenciamento de Projetos com Equipes Virtuais. **Revista FSA**, Teresina, v. 19, n. 5, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360476451_Virtuais_Communication_in_Project_Management_with_Virtual_Teams. Acesso em 3. dez. 2024.

MELO, T. A; DEMO, G. Lar Doce Lar? O papel mediador das práticas de gestão de recursos humanos na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho no setor público. **Sustentabilidade**, 2024. Disponível em : <https://doi.org/10.3390/su16125006>. Acesso em: 12 nov. 2024.

PASCHOALA, B.; WEGRICHB, K. Urban governance innovations in Rio de Janeiro: The political management of digital innovations. *Journal of Urban Affairs*, vol. 41, nº 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/07352166.2017.131056>. Disponível em: Full article: Urban governance innovations in Rio de Janeiro: The political management of digital innovations. Acesso em: 30. nov.2024.

PASCHOIOTTO, P.; SEHNEM, W.; COHEN, S.; DAVID, E. E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, vol. 15, n. 4, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/14827>. Acesso em: 30.nov.2024.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. A. Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki**, 1(1), 2020. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873>. Acesso em: 3.dez.2024.

PEREIRA, R.; ALMEIDA, C. J. C. Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. **EnANPAD**, 2021. Acesso em: 20 nov. 2024.

PERIN, E. S.; FREITAS, M. C. D.; ROBLES, V. C. Competências digitais de docentes da educação básica. **#Tear: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, Canoas, v. 8, n. 2, 2019. DOI: 10.35819/tear.v8.n2.a3596. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/tear/article/view/3596>. Acesso em: 03 dez. 2024.

ROODT, H. O.; BRACHT, E. M.; VAN DICK, R.; HERNANDEZ BARK, A. S. Navigating through the digital workplace: measuring leader digital competence. **Journal of Business and Psychology**, 2024. DOI: 10.1007/s10869-024-09947-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09947-6>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SILVA, C. P. da; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G.Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **RPCA – Revista de Pesquisa em Administração Contemporânea**, v. 146-160, 2020. DOI: 10.12712/rpca.v14i1.36370. Acesso em: 20 nov. 2024.

¹ Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe. E-mail: luanna_cunha@hotmail.com

² Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe. E-mail: renatasantos0927@gmail.com

³ Docente do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe. E-mail: thais.ettinger@academico.ufs.br