



Ano VII, v.1 2026 | submissão: 06/05/2026 | aceito: 09/05/2026 | publicação: 12/05/2026

## Liderança ágil e gestão de conflitos em equipes remotas: perspectivas e práticas atuais

*Agile leadership and conflict management in remote teams: current perspectives and practices*

Liderazgo ágil y gestión de conflictos en equipos remotos: perspectivas y prácticas actuales

**Lucas Emanuel Almeida Barboza**

### RESUMO

O advento da transformação digital e a consolidação do trabalho remoto impuseram mudanças drásticas nas dinâmicas de coordenação humana e no comportamento organizacional. Este artigo tem como objetivo analisar as práticas de liderança ágil e situacional como ferramentas para a mitigação de conflitos e manutenção do engajamento em equipes distribuídas. Por meio de uma revisão bibliográfica qualitativa de caráter narrativo, a investigação explora como a ausência do contato presencial potencializa falhas de comunicação e sentimentos de isolamento. Os principais achados indicam que a transição de um modelo de comando e controle para uma liderança facilitadora, fundamentada na transparência e na segurança psicológica, é essencial para gerir a pressão e as expectativas externas comuns ao ambiente virtual. Conclui-se que o desenvolvimento de competências como a comunicabilidade e a colaboratividade constitui o cerne da resiliência em arranjos telemáticos.

**Palavras-chave:** Liderança Ágil; Gestão de Conflitos; Trabalho Remoto; Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

The advent of digital transformation and the consolidation of remote work have imposed drastic changes in the dynamics of human coordination and organizational behavior. This article aims to analyze agile and situational leadership practices as tools for mitigating conflict and maintaining engagement in distributed teams. Through a qualitative bibliographic review of a narrative character, the investigation explores how the absence of face-to-face contact potentiates communication failures and feelings of isolation. The main findings indicate that the transition from a command-and-control model to facilitative leadership, grounded in transparency and psychological safety, is essential for managing the pressure and external expectations common in virtual environments. It is concluded that the development of competencies such as communicability and collaborativity constitutes the core of resilience in telematic arrangements.

**Keywords:** Agile Leadership; Conflict Management; Remote Work; Organizational Behavior; People Management.

### INTRODUÇÃO

A estruturação das organizações contemporâneas atravessa uma fase de desterritorialização, em que o trabalho remoto deixou de ser uma tendência periférica para se tornar o paradigma central de diversos setores produtivos. Essa transição, impulsionada por tecnologias disruptivas e pela necessidade de agilidade, trouxe consigo desafios complexos de coordenação e integração dos fluxos de trabalho (CHIAVENATO, 2020).

A coordenação humana em ambientes virtuais é intrinsecamente distinta da dinâmica presencial. No modelo remoto, a visibilidade dos processos é mediada por ferramentas digitais, o que pode gerar ruídos na comunicação e aumentar a percepção de pressão sobre o desempenho individual

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 06/05/2026 | aceito: 09/05/2026 | publicação: 12/05/2026**

(ROBBINS; JUDGE, 2020). O objetivo deste estudo é, portanto, analisar as práticas de liderança adequadas a este cenário, com foco em como modelos ágeis podem atuar como amortecedores de conflitos e catalisadores de produtividade em equipes que não compartilham o mesmo espaço físico.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Liderança Ágil e Situacional no Contexto Digital**

A liderança ágil fundamenta-se na adaptabilidade e na descentralização da tomada de decisão. Diferentemente da administração científica tradicional, que preconizava a divisão estrita de tarefas e a hierarquia rígida, a liderança em contextos ágeis utiliza frameworks como Scrum e Kanban para promover a transparência e o fluxo contínuo de valor (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2014). A teoria da liderança situacional complementa esta visão ao sugerir que o estilo de gestão deve variar conforme a maturidade da equipe e a complexidade da tarefa (MAXWELL, 2007). Em equipes remotas, o líder deixa de ser um supervisor de atividades para se tornar um facilitador que remove impedimentos e garante a sincronização de fluxos puxados (DESSLER, 2020).

### **Fontes de Conflito em Ambientes Virtuais**

O ambiente de trabalho remoto é terreno fértil para conflitos de natureza interpessoal e processual. A literatura aponta que a falta de pistas não verbais e o isolamento social podem amplificar o medo do julgamento e a ansiedade relacionada ao desempenho (ROBBINS; JUDGE, 2020). Expectativas externas não alinhadas, oriundas de uma cultura organizacional que valoriza o perfeccionismo e a autocobrança excessiva, criam um ciclo de estresse que prejudica o equilíbrio entre corpo e mente (GOLEMAN, 1995). Além disso, falhas na gestão documental e na comunicação administrativa podem gerar retrabalho e desmotivação (CHIAVENATO, 2020).

A criação e o compartilhamento do conhecimento organizacional representam outro vetor crítico nesse contexto. Conforme apontam Nonaka e Takeuchi (1997), a dinâmica de conversão do conhecimento tácito em explícito — e vice-versa — depende fortemente das interações face a face e das comunidades de prática, elementos que o trabalho remoto torna mais difíceis de cultivar.



Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 06/05/2026** | **aceito: 09/05/2026** | **publicação: 12/05/2026**

## **MATERIAL E MÉTODO**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de cunho teórico, que emprega o método da revisão narrativa da literatura. A coleta de dados baseou-se no levantamento de fontes bibliográficas e de documentos normativos sobre comportamento organizacional, gestão de pessoas e metodologias ágeis. A análise focou na interpretação de conceitos como inteligência emocional, gestão de processos e resiliência no contexto de arranjos telemáticos de trabalho, buscando correlacionar as teorias clássicas de recursos humanos às demandas da transformação digital (DESSLER, 2020; CHIAVENATO, 2020).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados indicam que líderes contemporâneos utilizam o autoconhecimento e a inteligência emocional como ferramentas de gestão para enfrentar a pressão e as expectativas externas (GOLEMAN, 1995). A implementação de sistemas de recompensas que valorizam pequenas vitórias e o reconhecimento contínuo tem-se mostrado eficaz para manter a motivação em equipes distribuídas (CHIAVENATO, 2020).

Ao contrário das limitações das teorias clássicas, que muitas vezes ignoravam a interdependência sistêmica, a gestão moderna de processos exige uma visão de ponta a ponta, na qual o líder atua na mediação de conflitos decorrentes de gargalos operacionais (ROBBINS; JUDGE, 2020). A prática da segurança psicológica e do diálogo aberto permite que bloqueios emocionais sejam identificados e ressignificados coletivamente. Estratégias como o uso de feedbacks estruturados (360°) auxiliam na construção de uma identidade sólida e autêntica do colaborador, reduzindo a suscetibilidade a pressões tóxicas (DESSLER, 2020).

No que diz respeito às metodologias ágeis, Sutherland e Sutherland (2014) demonstram que equipes autogerenciadas, orientadas por ciclos curtos de entrega (sprints) e por reuniões de inspeção contínua, tendem a desenvolver maior coesão e comunicação efetiva, mesmo em ambientes distribuídos. Esse modelo favorece a transparência e reduz os ruídos que frequentemente geram conflitos interpessoais em times remotos.

Maxwell (2007) reforça que a influência genuína do líder — entendida não como posição hierárquica, mas como capacidade de agregar valor às pessoas — é o fator determinante para a sustentação do engajamento em contextos de alta pressão e incerteza, como o trabalho remoto.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança ágil em ambientes remotos transcende a mera gestão de tarefas; estabelece-se como uma prática de curadoria de relações e fluxos. O papel do líder facilitador é fundamental para integrar as dimensões de criticidade, comunicabilidade e colaboratividade, essenciais para enfrentar os desafios da contemporaneidade (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2014; MAXWELL, 2007).

Embora o estudo destaque avanços na gestão de equipes virtuais, persistem lacunas teóricas quanto ao impacto de longo prazo do isolamento digital na saúde mental do trabalhador e na sustentabilidade da cultura organizacional sem o contato físico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Investigações futuras devem explorar a eficácia de ferramentas de automação e de mineração de processos na redução da carga cognitiva e do estresse em fluxos de trabalho remotos.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

DESSLER, Gary. **Human Resource Management**. 16. ed. Hoboken: Pearson Education, 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J. J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.