



HOME OFFICE E O DESAFIO DA LIDERANÇA DE EQUIPE NO MOMENTO COVID-19

HOME OFFICE AND THE LEADERSHIP TEAM CHALLENGE AT THE MOMENT COVID-19

OLIVEIRA, Vanessa da Silva Fantin ¹

FERNANDES, Andréia Castiglia ²

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o impacto dos líderes em suas equipes que tiveram suas jornadas de trabalho migradas à modalidade home office durante a pandemia. Para isso, buscamos entender as mudanças ocorridas nas atitudes dos líderes para com os seus colaboradores e o impacto destas atitudes no desenvolvimento das tarefas de acordo com a percepção destes durante o home office. Com a finalidade de responder a estes questionamentos, foi realizada pesquisa quali-quantitativa e os resultados mostraram que os líderes prestaram devido suporte aos seus colaboradores. Conclui-se que, mesmo com pontos negativos a serem melhorados pelos líderes, o home office foi uma medida de contingência para muitas empresas poderem manter suas atividades, e terminou por estabelecer uma modalidade bastante promissora.

Palavras-chave: Home Office. Liderança. Equipe.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: va_fantin@hotmail.com

² Doutora em Educação pela Universidad Evangelica Del Paraguay. E-mail: andreia@looz.com.br

Abstract: The present work has as main objective to analyze the impact of the leaders in their teams that had their working hours migrated to the home office modality during the pandemic. To this end, we seek to understand the changes in the attitudes of leaders towards their employees and the impact of these attitudes on the development of tasks according to their perception during the home office. In order to answer these questions, a qualitative and quantitative research was carried out and the results showed that the leaders provided due support to their employees. It is concluded that, even with negative points to be improved by the leaders, the home office was a contingency measure for many companies to be able to maintain their activities, and ended up establishing a very promising modality.

Keywords: Home Office. Leadership. Team.

1 INTRODUÇÃO

Não é de hoje que reconhecemos a necessidade e a importância de uma boa liderança de equipe, que para muitos gestores é uma missão bastante complexa.

Com as atualizações globais e avanços tecnológicos, cada vez mais as empresas estão implantando a forma de trabalho home office, podendo ela ser de forma parcial ou totalmente remota. Os benefícios para empresa e colaborador são diversos, dentre eles, podemos mencionar: custo financeiro, benefícios ao colaborador como extinção do tempo perdido no deslocamento, dando assim mais tempo para família e lazer do funcionário que automaticamente redundem em maior produtividade.

Como mencionado, liderar para muitos é bastante dificultoso, porém o cenário também se aplica para esses líderes de mercado. Liderar de forma remota, de maneira eficiente e eficaz sua equipe, compreender e atender a necessidade de cada um dos colaboradores, avaliar o desempenho, dar feedbacks, traçar estratégias, manter a comunicação, equipe alinhada e motivada. Se bem sucedido, os gestores conseguem ter, por meio do trabalho remoto, uma equipe madura, que se autogerencie sobre as suas atividades exercidas e capazes de identificar as prioridades.

Ter todas as qualidades de um líder remotamente pode ser um grande desafio, mas também trazer grandes benefícios à empresa, gestores, colaboradores e também à sociedade.

Visando compreender melhor o que é uma liderança de equipe em home office e os desafios desse líder, faz-se necessário compreender alguns pontos, bem

como o que é equipe, o que realmente é uma liderança e quais tipos de liderança podemos encontrar. Também, a necessidade de entender o que é a forma de trabalho home office, o que muda do trabalho normal ao qual estamos acostumados, porque ela é uma ideia que beneficia empresa e colaborador.

Com este momento inusitado e inesperado da pandemia do Covid-19, muitas empresas se viram na obrigação de aplicar o modo home office para assim poder dar continuidade com suas atividades. Isso mudou significadamente as relações de trabalho, relacionamento subordinados e chefes, e a forma do colaborador desenvolver suas atividades.

Porém, será que de fato as empresas e líderes estavam preparados para esse novo modelo de trabalho? Houve devido suporte ao seu colaborador?

Esta pesquisa tem como intuito responder a estas e outras perguntas referentes a este tema, com o objetivo geral de analisar o impacto dos líderes em suas equipes que tiveram suas jornadas de trabalho migradas à modalidade home office durante a pandemia.

Para os objetivos específicos, este trabalho tratou de:

- 1) Descrever as mudanças ocorridas nas atitudes dos líderes para com os seus colaboradores durante o home office;
- 2) Compreender o impacto destas atitudes no desenvolvimento das tarefas de acordo com a percepção do colaborador;
- 3) Produzir uma tabela contendo pontos positivos e negativos que estas mudanças trouxeram no âmbito das equipes e seus líderes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Empresas organizam-se com capital humano para desenvolverem seus objetivos. Este estudo foca exatamente nas pessoas que lideram equipes e que se organizam através delas para prestarem serviços. Porém, há um fator novo que requer uma atenção visto que suas consequências demonstram que mudanças radicais acontecerão a partir dele: a pandemia mundial do Covid-19.

Para isto, serão esclarecidos os conceitos de equipes de trabalho, liderança e home office.

2.1 Equipes de trabalho

Grupo é um conjunto de determinado numero de pessoas com aptidões semelhantes que compartilham do mesmo ambiente de trabalho. Porém, ao serem solicitados metas e objetivos, as tarefas deste grupo são feitas de forma individual, pois não há colaboração entre as partes, podendo até mesmo ter competição neste ambiente.

Já em uma equipe, há cooperação. A atividade de um complementa a atividade do outro, todos com o mesmo objetivo e meta em comum.

Em outras palavras, membros de uma equipe concordam com uma meta e que a única maneira de alcançar essa meta é trabalhar em conjunto.

Katzembach e Smith (1994) concluem que a única forma de um grupo ser transformado em equipe é por meio da ação disciplinada, que será adquirida através de objetivos em comuns, com metas e com uma abordagem igualitária de desenvolvimento do trabalho.

Ainda, para estes autores, equipes devem possuir características peculiares como papéis compartilhados, comprometimento, múltiplas funções e estímulo em ambientes de divergências e conflitos.

Para Robbins (2002), uma equipe pode ser entendida como duas ou mais pessoas, que sejam recíprocas e empáticas e que se juntam visando o alcance de determinado objetivo.

2.2 Liderança

Um líder, de fato, é um simplificador de equipe, guia para seus liderados, para que todos alcancem seus objetivos comuns, de forma a motivá-los dia após dia.

Maximiano (2011, p. 256) diz:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações - desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores. Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-os à realização de seus próprios objetivos.

Para Robbins (2002, n. p.), liderança “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos organizacionais”. O líder tem papel fundamental dentro da organização, a forma no qual ele lidera irá dizer como seus liderados irão praticar suas atividades e alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Se há um bom líder, há equipe motivada, equilibrada, encorajada e engajada a atingir suas metas. Porém, se o líder não lidera de forma eficaz, todos estes atributos serão inversos.

De acordo com Chiavenato (2009), dirigir pessoas não é apenas dar ordens e instruções, tudo isso é necessário, mas é preciso ainda o ato de liderar sobre elas, ter a capacidade de influenciar seus comportamentos e direcioná-las aos objetivos a serem alcançados.

Chiavenato (2009), diz que antigamente achava-se que liderança era uma característica da personalidade do indivíduo, que já se nascia com características como empatia, determinação, facilidade de relacionamento com seus pares. Era chamado de teoria dos traços de personalidade. Mais adiante, deu-se a entender que, na verdade, existem três tipos de liderança.

O autor Chiavenato (2009) descreve a Liderança autocrática como o pior e mais rígido estilo de liderança, visto que esse líder impõe suas decisões sobre a equipe sem ao menos explicá-las ou justificá-las. O subordinado é controlado rigorosamente sobre suas atividades, não recebendo explicações suficientes para realização de suas tarefas, criando assim o sentimento de insatisfação e falta de motivação sobre sua liderança e suas atividades, perdendo sua perspectiva de futuro.

Entende-se que esse tipo de liderança afeta totalmente o clima organizacional, bem como a qualidade psicológica do colaborador, e quando isso ocorre, vemos também que os resultados deste funcionário sobre os seus afazeres são afetados, consequência de uma desmotivação por conta do trato e forma de liderar de seu superior, fazendo assim com que seu subordinado entenda que sua função na empresa não tem sido valorizada, e por isso não tem chances de um futuro crescimento profissional nesta organização.

Ainda, segundo Chiavenato (2009), a Liderança Liberal é uma forma de relacionamento inverso ao autocrático, onde o líder se omite e não se impõe, deixando que os funcionários tomem o controle da situação: há total liberdade de atuação, sem nenhum tipo de controle e limites na forma de trabalho de cada um.

Em razão dessa omissão, os objetivos do trabalho do funcionário também não são explicados. Por conta dessa liberdade excessiva, são criados sentimentos de desorientação, insatisfação, falta de cooperação e forte presença de agressividade entre as pessoas.

Diante das peculiaridades da liderança liberal, os colaboradores têm mais espaços para estimular sua criatividade e inovação pessoal, por possuírem maior autonomia e independência sobre suas atividades e tomada de decisões. Por outro lado, esse excesso de liberdade pode trazer alguns desconfortos por parte dos funcionários e até mesmo falta de responsabilidade se não bem administrada. Por falta de liderança, as suas decisões podem ser equivocadas, e com isso, a visão de um líder na equipe pode ser apagada e sua autoridade enfraquecida.

E, por último, Chiavenato (2009) conclui que a Liderança democrática é a liderança que equilibra a autocrática e a liberal, procurando evitar suas desvantagens. Vemos nessa liderança, uma forma transparente e clara de lidar com os subordinados, no qual os objetivos e formas de alcançá-los são discutidos em conjunto, onde há permissão do colaborador dar suas sugestões, que, se viáveis, são aceitas pelo líder. Liderança democrática trás a sensação de motivação pessoal pelos resultados, participação, envolvimento e espírito de equipe.

Certamente uma liderança democrática trás muito mais benefícios ao funcionário x líder x organização. Temos um líder maleável, mais ativo em suas responsabilidades, que entende a relevância de ouvir o seu colaborador, e vê isso como uma oportunidade de melhor realizar as tarefas, dentro de um clima organizacional pleno e satisfatório, com colaboradores motivados, com envolvimento da equipe na tomada de decisões, mas não fora do controle e gerenciamento do líder.

2.3 Home office

O home office é uma forma de trabalho flexível, que engloba a flexibilidade de tempo, espaço e comunicação, sendo ainda, mais que uma questão tecnológica, se mostrando também como uma questão social e organizacional (PALMEIRA; TENÓRIO, 2002).

Em termos legais, a CLT conceitua “teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de

tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (artigo 75-B, n. p.).

Segundo Mello (1999), entende-se que esta modalidade se sintetiza no processo de levar o trabalho aos funcionários, em vez de levar estes ao trabalho. Sendo assim, uma forma prática que dá ao colaborador conforto e mais prazer ao realizar suas atividades.

De acordo com Silva (2009), o Home Office é uma forma de trabalho flexível, que engloba a flexibilidade de tempo, espaço e comunicação, sendo ainda, mais que uma questão tecnológica, se mostrando também como uma questão social e organizacional, como explica:

Uma forma de flexibilização em três dimensões: local, pela descentralização de um local único (escritório central) para qualquer outro local alternativo, quer seja casa, escritório virtual, escritório móvel ou carro; tempo – pela flexibilização do tempo – pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes e do Meio, pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações (SILVA, 2009, p. 5).

Esta forma de trabalho pode gerar muitos benefícios, onde o colaborador não precisa estar efetivamente na empresa para estar cumprindo suas atividades e deveres para com ela, dando ao trabalhador mais autonomia, maior relação familiar, mais tempo para lazer, o que se traduz em melhoria da sua qualidade de vida. Além de todos estes benefícios, vemos também a melhoria no trânsito urbano, excesso de carros e congestionamentos, o tempo perdido e o estresse se acumulando no dia a dia desse colaborador. Se mais empresas aderissem ao home office, este problema não iria ser sanado, mas auxiliaria na redução dele.

3 MARCO METODOLÓGICO

A pesquisa possui o objetivo de analisar o impacto dos líderes em suas equipes que tiveram suas jornadas de trabalho transformadas em home office durante a pandemia; mudanças nas atitudes dos líderes perante seus colaboradores e o impacto destas mudanças no desenvolvimento de suas tarefas, conforme a percepção do colaborador. Para isso, foi aplicado questionário com dez questões objetivas e uma dissertativa, onde obtivemos noventa respostas.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, caracteriza-se por quali-quantitativa, chamada também por abordagem mista. Basicamente, ela é uma

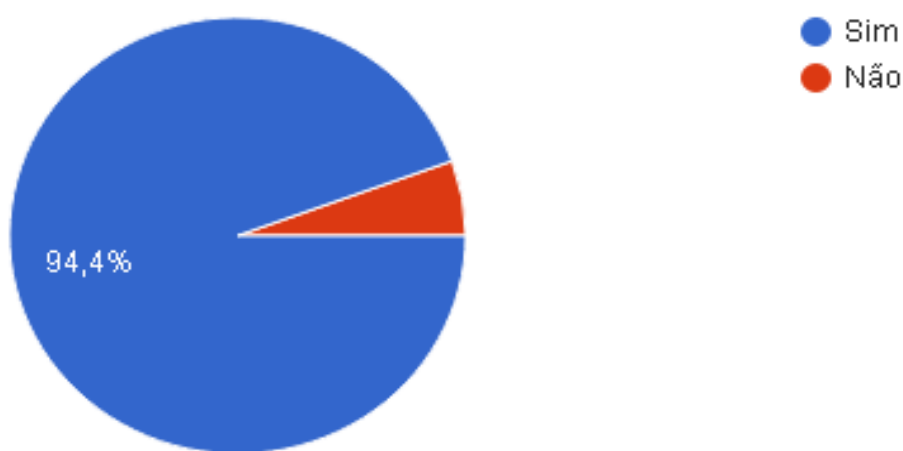
pesquisa aplicada, de abordagem mista, com objetivos exploratórios e descritivos. O método utilizado foi o da pesquisa Survey com utilização de questionários.

A coleta dos dados foi realizada com colaboradores que tiveram sua rotina ajustada para trabalho home office.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Ao realizar a análise dos dados obtidos através do questionário, a primeira pergunta trata de verificar se a maioria dos entrevistados tiveram suas rotinas ajustadas na forma de trabalho home office, já que esse é o público alvo do presente artigo. Em contrapartida, as perguntas subsequentes trazem à tona as peculiaridades da atividade à distância, mais especificamente, o trato da liderança ante os seus subordinados nesta modalidade de trabalho.

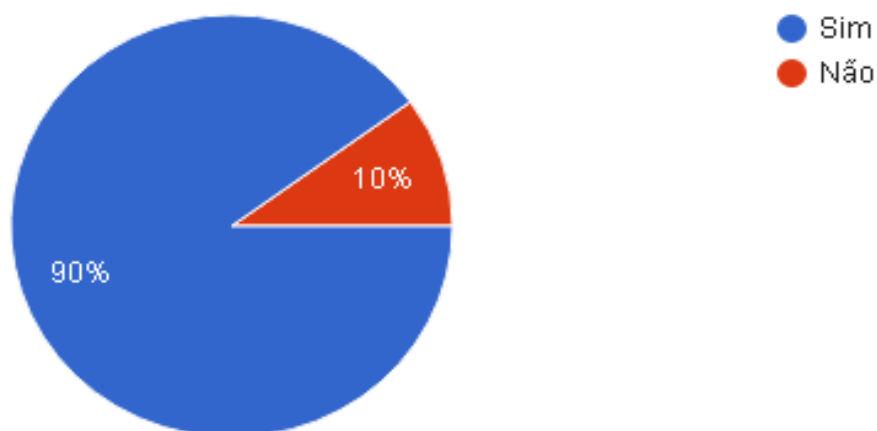
Gráfico 1 - Os participantes que trabalharam home office no período Covid-19



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

A partir deste gráfico, pode-se identificar que 94,4%, dos noventa entrevistados, tiveram suas rotinas ajustadas para o trabalho home office e que 5,6% não tiveram nenhuma alteração quanto a sua rotina. Pode-se verificar através dos dados que, no período da pandemia, grande parte das empresas tiveram que optar pelo trabalho home office.

Gráfico 2 - Acredita, que o modo home office será mais aplicado a partir desde acontecimento

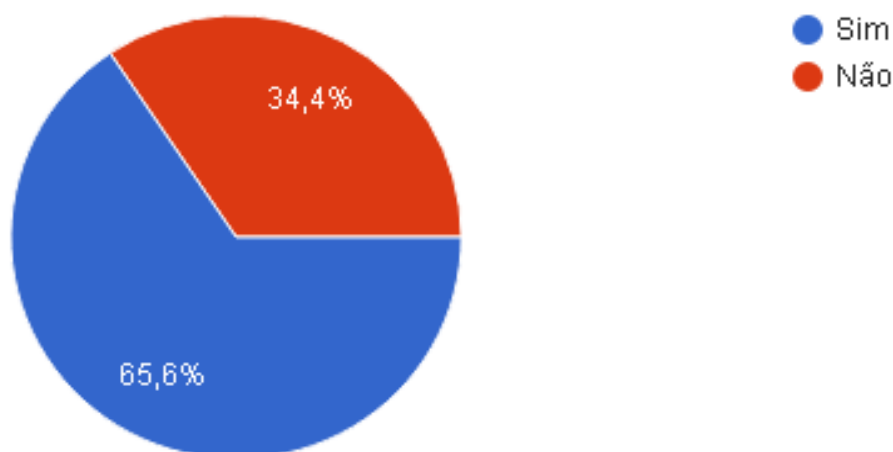


Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Observou-se que 90% dos entrevistados acham que a forma de trabalho pode vir a ser mais utilizada pelas empresas a partir de agora, visto a oportunidade e melhorias que esse modo oferece. Apenas 10% dos respondentes acreditam que não será aplicada, que somente foi uma medida provisória.

Segundo Mello (1999), entende-se que esta modalidade de trabalho se sintetiza no processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho, sendo assim uma forma prática que dá ao colaborador conforto e mais prazer ao realizar suas atividades.

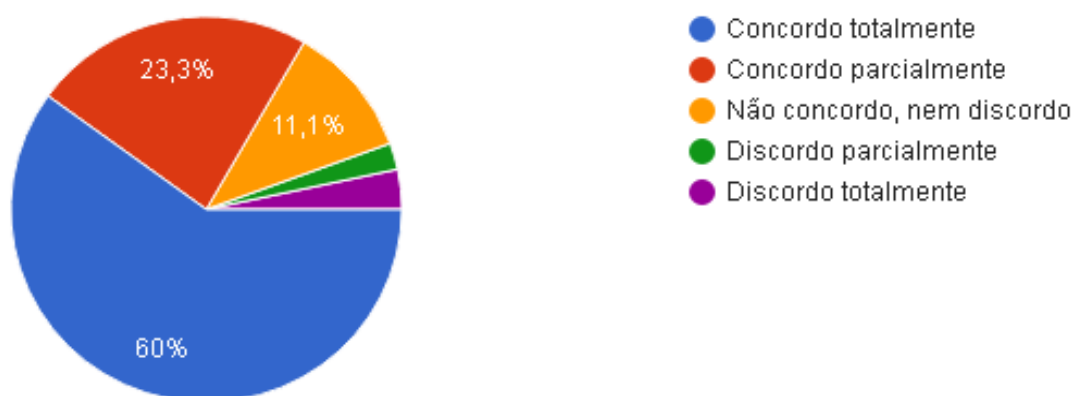
Gráfico 3 - A liderança se preocupou com a estrutura do colaborador



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

O gráfico acima mostra que 65,6% dos entrevistados, que operaram na modalidade home office durante a pandemia, foram alvos da preocupação de seus respectivos líderes acerca dos recursos disponíveis para o desempenho de suas funções à distância. Em contrapartida, 34,4% aludiram não terem sido alvos de tais questionamentos. Esse resultado demonstra a falta de atenção que alguns líderes tiveram para com os profissionais.

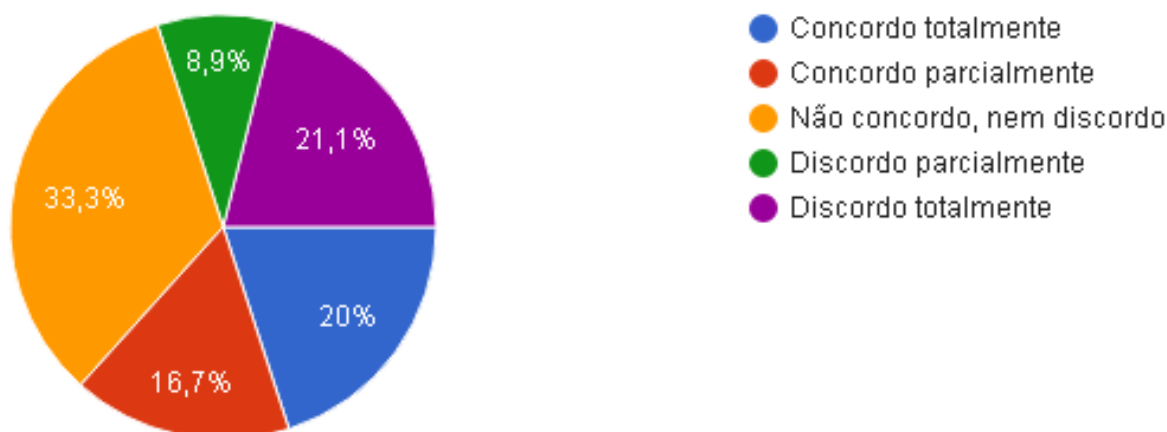
Gráfico 4 - Líder demonstrou confiança para com o funcionário



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

O gráfico 4, demonstra o grau de confiabilidade que o colaborador entendeu que seu líder tinha sobre ele ao cumprir suas funções de casa. Sendo “concordo” e “concordo totalmente” as opções que obtiveram 60% das respostas. No entanto, 5,6% dizem que sentiram o contrário dessa afirmativa.

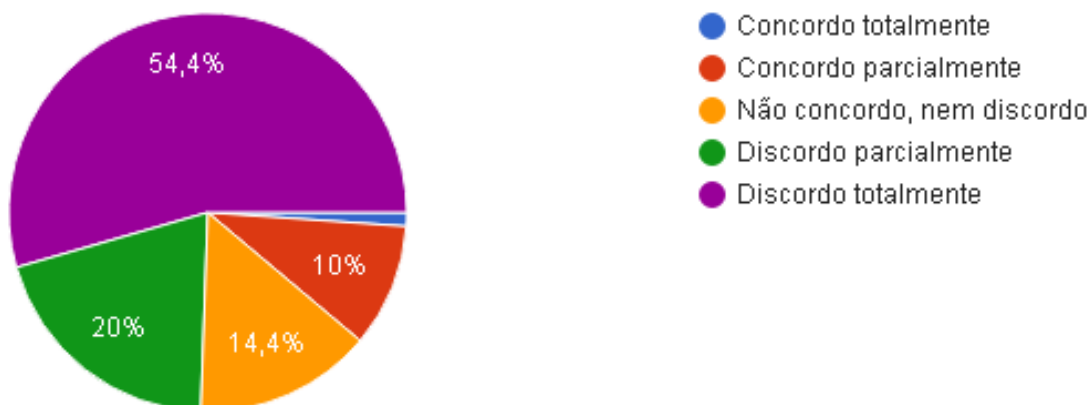
Gráfico 5 - Líder cobrou mais no modo home office



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

No gráfico 5, observa-se que 36,7% dos entrevistados concordam totalmente que seus respectivos líderes, na modalidade à distância, exigiram maiores cobranças em relação a suas atividades.

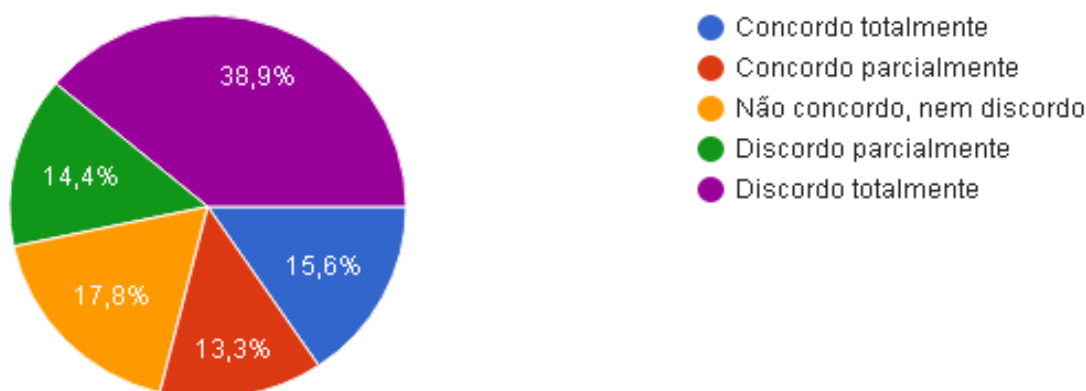
Gráfico 6 - A falta de liderança prejudicou minhas atividades



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

No gráfico 6, a maioria dos entrevistados afirmam que a falta de liderança não afetou suas atividades, enquanto apenas 1,1% sentiram que sim: foram afetados pela falta do seu líder. Entende-se que, grande parte dos funcionários, conseguiram realizar suas tarefas à distancia, mesmo sem o auxílio da sua liderança. “Para ser um bom líder, você precisa ser capaz de não apenas pensar por si, mas também entender o que os outros pensam e aprender com isso.” (MAXWELL, 2008, p. 68).

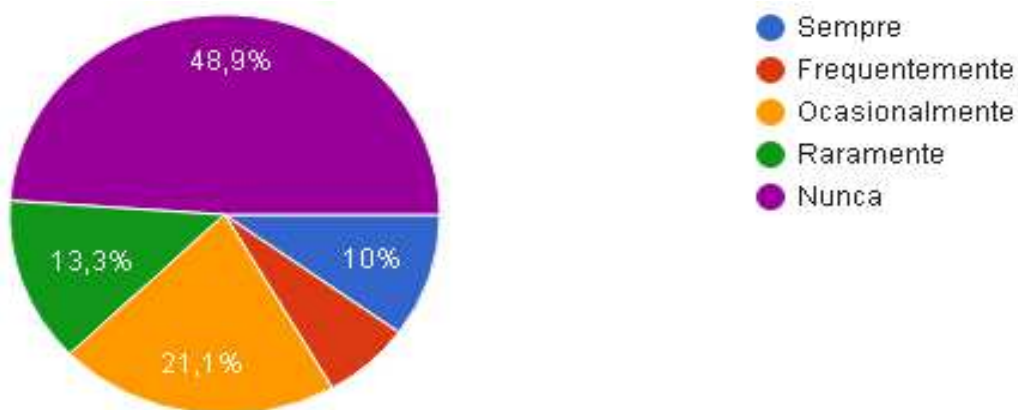
Gráfico 7 - O líder poderia ter estado mais presente na realização das atividades do colaborador



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Observa-se que 38,9% dos entrevistados não acharam necessária uma presença maior do seu líder nas suas atividades à distância, entende-se que estes estavam satisfeitos com o grau de presença do seu líder. No oposto, 15,6% afirmam que seu líder poderia sim tê-los auxiliado em suas atividades com maior êxito e empenho.

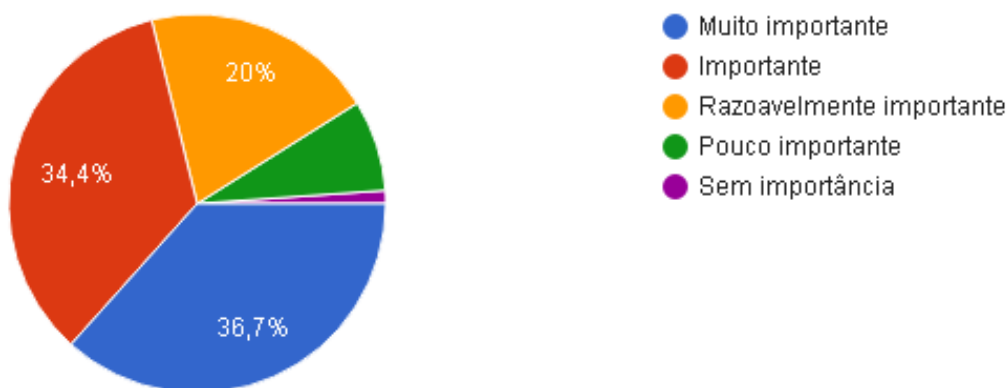
Gráfico 8 - Houve cobranças do líder, fora do horário de trabalho



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

O gráfico 8 relata que grande parte dos entrevistados nunca ou raramente foram cobrados fora do seu horário de trabalho contratual, mostrando o respeito dos seus respectivos líderes ao tempo de descanso do seu colaborador. No entanto, 10% indicaram que foram cobrados em horários distintos ao da sua rotina de trabalho, ou seja, no seu momento de descanso e lazer.

Gráfico 9 - O quanto acha importante a assistência do líder na realização das suas tarefas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

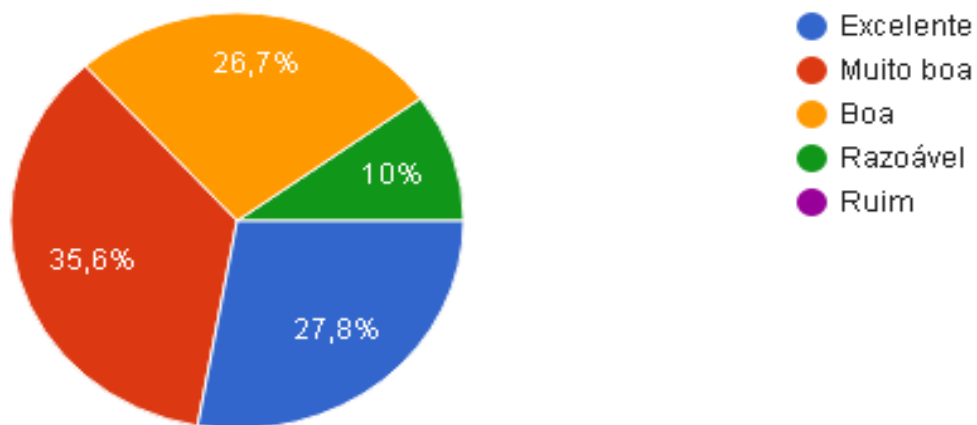
O gráfico 9 mostra o quão importante os entrevistados consideram a participação e assistência do seu líder na realização das suas atividades.

Maximiano (2000, p. 143) relata que:

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da organização, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da organização.

Entende-se que o líder deve oferecer suporte para que o funcionário possa oferecer seus recursos à empresa.

Gráfico 10 - Como foi a experiência do home office



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Se pode perceber com o gráfico 10, que grande parte dos entrevistados entenderam que sua experiência quanto a forma de trabalho home office foi, de modo geral, positiva. Nenhum respondente aludiu ter sido ruim, mas 10% utilizaram a opção “razoável”.

Tabela 1 - Descreva com um adjetivo, como se sentiu em relação à confiança do seu líder ou falta dela sobre você

POSITIVOS	X	NEGATIVOS	X
Confiante	8	Desconfiança	4
Tranquilo	8	Desmotivado	4
Segura	7	Desconfortável	3
Satisfeito	5	Cobrança excessiva	3
Bem.	5	Decepção	2
Feliz	4	Preocupado	2
Responsável	3	Frustrada	2
Suporte	3	Insegura	2
Motivada	2	Triste	2
Respeitada	2	Indecisa	1
Valorizada	1	Constrangida	1
Qualificada	1	Imatura	1
Organizada	1	Indiferente.	1
Incentivada	1	Falta de empatia	1
Orgulhosa	1	Invalida.	1
Parceria	1	Insatisfeita	1
Favorável	1	Vigiada	1
Grata	1	Pressionado	1
Capacitada	1	Chateada	1
Totais Positivos	56	Totais Negativos	34

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Na tabela 1 apresentamos como o colaborador se sentiu em relação a confiança do seu líder sobre ele, através de um adjetivo. Chiavenato (2009) relata que as características dos líderes correspondem a suas forças, sua personalidade, preparo profissional, grau de confiabilidade sobre os subordinados e também suas competências pessoais.

Analisamos, através da tabela, que maior parte dos entrevistados sentem-se positivamente satisfeitos em relação à confiança do seu líder, mesmo estando home office.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender o entendimento do colaborador sobre sua liderança no período ao qual empresas tiveram suas rotinas ajustadas à modalidade home office, pelo momento inusitado da Pandemia de Covid-19. Para isso, buscamos responder aos objetivos específicos propostos neste artigo.

O objetivo específico inicial, era descrever as mudanças ocorridas nas atitudes dos líderes para com seus colaboradores durante o home office, no qual a maior parte dos entrevistados mostraram-se satisfeitos com seus líderes e com o suporte oferecido por eles em relação às suas atividades. Um dos pontos da pesquisa que entendo como negativo, foi o fato dos líderes terem feito cobranças maiores no home office, talvez em virtude do colaborador não estar à frente de seus olhos, mas quando os questionamos sobre a confiança de seus líderes para com estes funcionários, pontos positivos se sobressaíram.

No segundo objetivo específico, que era compreender o impacto destas atitudes no desenvolvimento das tarefas de acordo com a percepção do colaborador, as respostas foram de iguais formas satisfatórias, onde os funcionários executaram suas atividades normalmente, com auxílio e colaboração de seus respectivos líderes.

Para o terceiro objetivo específico, que seria produzir uma tabela contendo pontos positivos e negativos que estas mudanças trouxeram no âmbito das equipes e seus líderes, podemos concluir que há pontos positivos e também negativos, mas quando avaliamos em sua totalidade, entendemos que os líderes tiveram bons resultados, nos mostrando também que, por mais que a aplicação da forma home office tenha sido inesperada, foi muito promissora.

Concluimos através deste trabalho que, por mais que o momento do Covid-19 tenha sido inusitado e a maioria das empresas tiveram de mudar suas rotinas para o home office, no seu âmbito geral, os líderes prestaram o devido suporte a seus colaboradores. Tivemos pontos negativos nos quais podemos melhorar como líderes, mas como mencionado, o home office foi uma medida de contingência para muitas empresas poderem manter suas atividades, empresas essas que não estavam preparadas para este momento e esta forma de trabalho. Com um preparo maior dos líderes, podemos sim adotar o home office mesmo sem a extrema necessidade de uma pandemia. Vemos o quanto ele facilita e trás benefícios às empresas, gestores, funcionários e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Presidência da República. Secretaria Geral. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017 – CLT art. 75-B**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2017/lei/l13467.htm#:~:text='%20'Art.,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico>. Acesso em: 27 jun. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**: conceitos de liderança. 3.ed. Barueri: Manole, 2009.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.academia.edu/17004506/O_LIVRO_DE_OURO_DA_LIDERAN%C3%87A_-_John_C._Maxwell?auto=download>. Acesso em: 27 jun. 2020.
- MELLO, A. **Teletrabalho**: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- PALMEIRA, J. N.; TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional**: aplicação de um modelo de produtividade total. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SILVA, R. R. da. Home officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v.1, n.1, p. 85-94, jan-jun, Paraná, 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1931/193114456008.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2020.