

O DESAFIO DE LIDERAR, ENGAJAR E MOTIVAR EQUIPES EM TRABALHO REMOTO COM EFICIÊNCIA

Elias Rodrigo de Souza Camargo¹, Karen Godoy da Silva Marques¹, Paulo da Silva Junior¹, Renato Leandro Taguchi¹

Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC)

Ribeirão Preto, SP – Brasil

elias.camargo01@fatec.sp.gov.br,

karen.marques01@fatec.sp.gov.br,

paulo.silva407@fatec.sp.gov.br,

renato.taguchi@fatec.sp.gov.br

Resumo. Este artigo objetiva apontar o estilo mais adequado de liderança para o teletrabalho por meio de uma análise sobre os desafios da liderança no trabalho remoto, destacando a falta de preparo dos empregados desde o início da pandemia em 2020. Aborda vantagens e desvantagens do home office para trabalhadores e empresas, além das mudanças na cultura organizacional. Baseado em uma pesquisa exploratória envolvendo o levantamento bibliográfico com uma abordagem qualitativa e foco na adaptabilidade tanto da empresa quanto do colaborador no teletrabalho. Conclui-se que um estilo democrático de liderança é mais adequado para o cenário digital. Sendo assim, é necessário que as empresas reforcem sua cultura, analisem estratégias e capacitem líderes para gerenciar equipes remotas, visando manter-se lucrativas e competitivas.

Abstract. This article aims to point out the most appropriate leadership style for teleworking through an analysis of the challenges of leadership in remote working, highlighting the lack of preparation among employees since the beginning of the pandemic in 2020. It addresses the advantages and disadvantages of working from home for workers and companies, in addition to changes in organizational culture. Based on exploratory research involving bibliographical research with a qualitative approach and focus on the adaptability of both the company and the employee when teleworking. It is concluded that a democratic style of leadership is more suitable for the digital scenario. Therefore, it is necessary for companies to reinforce their culture, analyze strategies and train leaders to manage remote teams, in order to remain profitable and competitive.

1. Introdução

O home office, método de trabalho também conhecido como teletrabalho, em sua tradução literal significa “escritório em casa”, ganhou ainda mais força devido à pandemia que acometeu o mundo em 2020.

Diante disso, alguns dos maiores desafios dos gestores da atualidade é liderar, engajar e motivar equipes remotas, num contexto em que o líder não está presente, ou seja, o colaborador não vê sua presença física, que muitas vezes, até culturalmente, impõem respeito e estimula o funcionário a produzir, o famoso “empurrãozinho”.

Na obra de Hunter (2004 p.73) “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Seguindo a definição apresentada, vemos que o papel do gestor é fundamental para o engajamento, motivação de seus colaboradores. Sendo assim, este trabalho pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como exercer essa influência e manter a equipe comprometida com os resultados em um cenário digital?

O teletrabalho vem sendo aprimorado constantemente em conjunto com as novas tecnologias, destacando a ausência de distinção entre as interfaces e ferramentas fornecidas aos teletrabalhadores. No entanto, trabalhar em casa pode resultar em confusão entre as atividades profissionais e domésticas, levando à falta de concentração. Além disso, o despreparo de alguns profissionais para lidar com a liberdade proporcionada pelo teletrabalho, visto que há ausência física de superiores e colegas, ou até mesmo a dificuldade em estabelecer uma rotina de trabalho.

Os gestores têm papel fundamental no controle e no engajamento da equipe, e uma vez que eles não estão preparados ou não possuem um estilo de liderança adaptável para esse novo contexto, pode ser um fato gerador de descontentamento e descumprimento de metas.

Levando em conta as hipóteses levantadas, este artigo tem como principal finalidade buscar entender os principais desafios dos gestores na manutenção e controle das atividades remotas executadas por seus subordinados. Além disso, serão elencados os impactos e as competências que os líderes em um cenário digital devem exercer para liderar, motivar, engajar e manter a equipe comprometida com os resultados, apontando os desafios que a empresa encontra no relacionamento com os seus funcionários em home office.

Sendo assim, com este artigo, pretende-se discorrer sobre os principais desafios da liderança no contexto de trabalho remoto, o qual ganhou notoriedade no Brasil e no mundo a partir do ano de 2020 por conta da pandemia do coronavírus, pois forçou muitos empregados a aderirem ao método de trabalho e em muitos casos sem o devido preparo.

Dessa forma se espera que o artigo norteie gestores, empresas e funcionários, agregando conhecimento para engajar e manter equipes comprometidas e incentivando melhores práticas trabalhistas para com funcionários nesse regime de trabalho.

Logo, este trabalho torna-se relevante devido à grande aderência da modalidade remota no cenário atual e por causar diversos conflitos e questionamentos tanto para a empresa quanto para o trabalhador, principalmente no tocante a aspectos sociais, culturais e econômicos.

Este artigo estrutura-se em quatro capítulos, apresentando-se no primeiro uma breve introdução do que é o trabalho remoto, as vantagens e desvantagens do trabalho *home office* tanto para a empresa e seus gestores como para os trabalhadores da modalidade e seus desafios. Em seguida se apresenta a importância da eficiência da liderança, motivação da equipe, além de abordar fatores sobre produtividade, influência do ambiente e a importância da cultura da empresa nesta modalidade de trabalho. No

segundo capítulo se apresenta a metodologia da pesquisa e, no terceiro capítulo, finaliza-se com as considerações finais. O quarto capítulo destina-se a apresentar o material bibliográfico utilizado como base para o artigo.

1.1 Trabalho remoto

O trabalho remoto, teletrabalho ou *home office* são os termos mais comuns e utilizados para definir a modalidade de trabalho em que a prestação do serviço ocorre longe das dependências do escritório, ou seja, sem a necessidade da presença física do colaborador.

Em 1943, no Brasil, foi aprovado o Decreto Lei 5.452, habitualmente chamado de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), referente ao direito do trabalho e direito processual do trabalho. Entretanto, apenas em 15 de dezembro de 2011, com a lei 12.551, que altera o artigo 6º da CLT, reconhecendo aos meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão, os mesmos direitos e garantias dos trabalhadores presentes no escritório/empresa.

O teletrabalho, como visto nos tempos atuais, só foi de fato regulamentado em 2017, pela lei 13.467. Analisando superficialmente o artigo pertinente ao teletrabalho vemos que:

- Teletrabalho constitui-se de prestação de serviço com predominância fora das dependências do empregador.
- O empregador é responsável por fornecer, dar manutenção e adquirir os equipamentos necessários para a prestação do trabalho remoto.
- Deve constar expressamente em contrato individual e com as atividades a serem realizadas especificadas.
- O empregador é responsável por instruir os colaboradores remotos com relação a precauções a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho, e cada colaborador deve
- Assinar um termo de ciência e responsabilidade, comprometendo-se a seguir as orientações.
- Conforme pontos legais acima evidenciados, temos que o teletrabalho possui legislação específica, diferenciando assim o teletrabalho e o Home Office, apesar da comum associação à mesma ideia.

Conforme pesquisa realizada o *Google Trends*, o termo *home office* teve um aumento relevante de busca no mês de março de 2020, período coincidente com o início da pandemia, o que demonstra a notoriedade que o tema obteve.

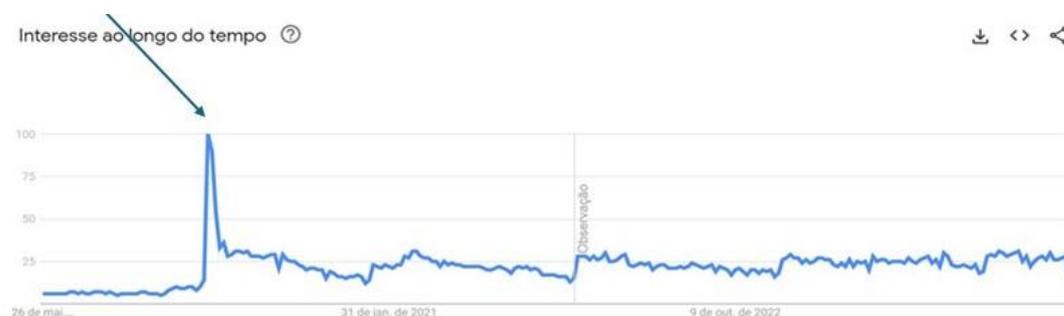


Figura 1.E evolução das buscas do termo *Home Office* na ferramenta de busca Google (Google trends, buscas realizadas pelo termo *home office* entre 05/2019 e 05/2024)

1.1.2 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto

É evidente que a modalidade de teletrabalho abre um leque para muitas mudanças no cotidiano da empresa e do trabalhador, sendo essas mudanças classificadas neste artigo como vantagens e desvantagens.

Segundo a obra de BANOVA (2019), destacam-se algumas das principais vantagens e desvantagens, entretanto, podem existir muitas outras mudanças oriundas da modalidade home office.

Tabela 1 – Vantagens do trabalho remoto para empresa e para o trabalhador

Vantagens para as empresas	Vantagens para o trabalhador
•Redução de espaço: as empresas podem ocupar espaços menores.	•Possibilidade de gerenciar o tempo.
•Redução de despesas gerais, como ar condicionado, conservação, limpeza, segurança, mobiliário etc.	•Redução de despesas com roupas, transporte e alimentação.
•Redução do absenteísmo (faltas, atrasos e saídas antecipadas).	•Diminuição do estresse provocado pelo trânsito e violência urbana.
•Trabalho realizado sem interrupções de reuniões e outras comuns no ambiente de trabalho.	•Trabalho sem interrupções.
•A empresa vai até onde estão as competências.	•Rompimento de barreiras geográficas.
•Retenção de competências.	•Aumento da qualidade de vida.
•Flexibilização de horário para atender as necessidades da empresa e dos clientes.	•Possibilidade de trabalhar em horário flexível.

(BANOVA, 2019)

Tabela 2 - Desvantagens do trabalho remoto para empresa e para o trabalhador

Desvantagens para a empresa	Desvantagens para o colaborador
•Dificuldade em controlar e supervisionar o trabalho.	•Isolamento social e profissional.
•Alto investimento e domínio da tecnologia.	•Redução de oportunidades profissionais devido ao isolamento.
•Riscos de segurança da informação.	• <i>Copyright</i> ² intelectual.
•O teletrabalhador adquirir contrato de trabalho com várias empresas comprometendo a qualidade.	•O teletrabalhador se transformar em um <i>workaholic</i> ³ .

(BANOVA, 2019)

Com base nas tabelas, pode-se concluir que, para o trabalhador, as principais vantagens implicam em melhora na qualidade de vida e melhor gerenciamento do tempo, e no caso da empresa o principal ganho é em relação aos custos operacionais (espaço, energia, limpeza, segurança) que acabam diminuindo.

Já na questão de desvantagens, a autora destaca o isolamento social e redução de oportunidades de carreira para os trabalhadores, ainda assim, pontos relevantes como ergometria e confusão entre tarefas do trabalho e do lar também são considerados pontos críticos, já para as empresas, o risco de segurança e a dificuldade em supervisionar, esse segundo sendo, ponto principal desse trabalho, como principais adversidades que podem ocorrer, mas não se pode esquecer que essa modalidade pode levar a passivos trabalhistas, até mesmo pela dificuldade de supervisão, sendo assim extremamente necessário um controle e resguardo jurídico.

1.1.3 Desafios da empresa no trabalho remoto

Tomando por base o item anterior, percebe-se que, para as empresas, a implantação da modalidade de trabalho remoto traz inúmeros desafios, desvantagens e vantagens estratégicas. O primeiro desafio encarado pelas empresas é o custo de implantação, sendo ideal planejar quais pessoas e setores adotarão o home office, o custo e benefício, os gastos com equipamentos e tecnologias, treinamentos com colaboradores, além de adaptação de alguns processos.

Dentre outros aspectos que merecem atenção na adoção e implantação do teletrabalho, a comunicação se destaca. A comunicação é de extrema importância na organização, execução e controle das tarefas realizadas pelos empregados, sendo que uma empresa conservadora e centralizada, dificilmente conseguirá transmitir o que de fato é importante e necessário naquele momento.

Outro ponto marcante, é com relação à resistência às mudanças e temor dos gestores pela perda de poder de controle, muitas vezes causada por despreparo e dificuldade de adaptação às novas tecnologias. BANOVA reafirma em sua obra a importância do treinamento como solvência da resistência dos gestores e liderados a mudanças.

É necessário que tanto gerentes como liderados sejam treinados nessa modalidade. O gerente, para adquirir recursos para liderar sem a presença física do liderado e o liderado, para saber estabelecer os limites entre a vida pessoal e a vida profissional e se fidelizar à empresa. O treinamento colabora com a redução da resistência dos gerentes. (2019, p.79).

1.2 Liderança

Com a adoção do teletrabalho, por muitas vezes, o funcionário perde a visão da empresa, a marca que carrega, e até mesmo a qual equipe que pertence, sendo o líder seu principal elo com tais elementos. O líder tem o poder de influenciar positivamente ou negativamente seus liderados pelo simples modo como exerce sua liderança, como observado por CHIAVENATO (2020 p.233), o autor destaca o papel do gestor como responsável pelos recursos organizacionais e pelas funções de planejamento, organização, liderança e controle para alcançar metas. O gestor pode adotar um estilo autocrático, baseado na autoridade do cargo, ou um estilo democrático, envolvendo os subordinados na tomada de decisões. Esses estilos refletem o poder do gestor e sua aceitação pelos liderados.

Logo, pode-se dizer que o líder é protagonista do sucesso na implantação do teletrabalho ou o sabotador na obtenção de bons resultados.

1.2.1 Estilos de liderança

Existem inúmeras classificações de estilos de liderança descrita por autores, será tomado como base os líderes autocrático, liberal e democrático, pois, as demais classificações são ramificações ou desenvolveram-se a partir destas:

- **Líder Autocrático:** Centraliza decisões e impõe ordens ao grupo, geralmente causando desconforto, tensão, frustração e agressividade nos subordinados. O trabalho só ocorre quando este líder está presente fisicamente. Liderados sob um líder autocrático tendem a apresentar uma maior quantidade de trabalho produzida.
- **Líder Liberal:** Delega totalmente as decisões e acompanhamento aos liderados, dando total liberdade e deixando-os à vontade. O trabalho do grupo se perde constantemente por conta de discussões pessoais, não relacionadas ao trabalho. Esse estilo de liderança não possui tanto respeito sobre os liderados além disso, sua equipe tende a produzir pouco e com baixa qualidade.
- **Líder Democrático:** Incentiva a participação na tomada de decisões, conduz e orienta o grupo. Existe a comunicação constante entre o grupo e o líder, mesmo sem a presença física do líder. Nitidamente o clima organizacional é melhor do que se comparado aos demais estilos de liderança. A produção dos subordinados a esse estilo de liderança é semelhante ao da liderança autocrática, porém, com qualidade muito superior.

1.2.2 Liderança eficiente em trabalhos remotos

Primeiramente, é importante definir o que é liderança e eficiência, para assim definir a relação formada entre as duas palavras.

Liderança pode ser facilmente definido em dicionários como autoridade, que vem em primeiro lugar, que exerce função de chefia, sendo esses sentidos convergentes com o objetivo desse trabalho.

Pontes conceitua a importância da liderança nas organizações destacando sua influência sobre as pessoas.

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (2008, p.16)

Já eficiência é definida como capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício, em outras palavras, é atingir o objetivo da melhor maneira possível, poupando o máximo de recursos financeiros e materiais. Logo, um líder eficiente é aquele que sabe pontos fortes, pontos a melhorar e capacidade de sua equipe, lapidando os atributos necessários e estimulando o crescimento.

1.2.3 Impactos e competências: liderar, motivar, engajar e manter a equipe comprometida com os resultados em um cenário digital

Levando em consideração a influência do líder no resultado da equipe, temos que alguns fatores são cruciais para o sucesso da gestão, dentre eles o estilo de liderança e as competências do líder, além disso, Chiavenato dispõe sobre o papel do gestor, destacando a influência de seu estilo de liderança nos subordinados.

O gestor é responsável pelos recursos organizacionais e por funções como planejar, organizar, liderar e controlar a ação organizacional a fim de alcançar metas e objetivos. O gestor pode apoiar-se totalmente na autoridade do seu cargo ou pode adotar um estilo de comportamento mais participativo que envolva decisão conjunta com seus subordinados. Em resumo, o gestor pode adotar um estilo autocrático e impositivo ou democrático e participativo para fazer com que as atividades sejam feitas pelas pessoas. Dois conceitos emergem dessa situação: o poder e a sua aceitação por parte dos liderados (2020 p.233).

No entanto, algumas habilidades não dependem exclusivamente do estilo de liderança como as de engajar, motivar e manter comprometida a equipe, porém, nota-se a convergência entre tais habilidade e os estilos de liderar:

- Engajar: Participar de maneira colaborativa em algo; fazer algo com dedicação e afínco.
- Motivar: Dar motivo a algo; determinar motivação, estimular; despertar interesse sobre algo; fornecer motivos para uma ação ou decisão.
- Comprometimento: Assumir compromisso com algo; estar obrigado por

um compromisso, seja relações afetivas, moral ou de subordinação.

Líderes autocráticos dificilmente conseguirão engajar a equipe, pois centralizam as decisões e controles, inviabilizando a participação dos subordinados.

Líderes liberais, por outro lado, tem um déficit de comprometimento entre suas equipes, visto que a liberdade em excesso acaba gerando pouco trabalho e maiores discussões.

Logo, o único estilo capaz de alcançar de forma proporcional todas as habilidades mencionadas é o democrático. É válido salientar que tais habilidades, por mais nativas que sejam, necessitam de amadurecimento e constante aprimoramento.

1.3 Equipe remota

A empresa deve oferecer capacitações e verificar a disponibilidade dos profissionais para aderirem ao trabalho remoto. O líder deve compreender as características individuais de cada membro da equipe, mediar conflitos e promover uma comunicação aberta.

1.3.1 Perfil do colaborador

A força de trabalho apresenta diversidade em gênero, idade entre outros. A adaptação ao teletrabalho varia de acordo com as características individuais de cada profissional.

1.3.2 Produtividade em casa

A gestão do tempo é essencial para o sucesso do Home Office, incluindo a organização de rotinas domésticas e profissionais. É crucial estabelecer limites e metas para equilibrar as atividades pessoais e profissionais.

1.3.3 Ambiente de trabalho

O teletrabalhador precisa de equipamentos e recursos adequados, como uma boa conexão à internet e uma mobília ergonômica. Um ambiente de trabalho eficiente e confortável contribui para a produtividade do colaborador.

1.4 Cultura da empresa

A cultura organizacional influencia o ritmo de trabalho e os relacionamentos dentro da empresa. Com o aumento do trabalho remoto, surgem desafios para manter essa cultura, sendo necessário criar equipes virtuais e promover interação entre os colaboradores. É importante garantir a segurança das informações confidenciais acessadas em dispositivos móveis, mantendo um equilíbrio entre inclusão e proteção dos interesses da empresa.

2. Metodologia

Metodologicamente, a pesquisa tem natureza exploratória, com abordagem qualitativa buscando abordar temas com base em novas perspectivas e ampliar estudos já existentes. A modalidade exploratória, caracteriza, classifica e define o problema. De acordo com Gil (2008, p. 27), tal método tem como principal propósito familiarizar-se com um conteúdo ainda pouco explorado, esclarecendo conceitos e ideias a partir de uma visão geral do conteúdo. A modalidade oferece uma visão geral do assunto, possibilitando diagnosticar a situação atual e permitindo a criação de diferentes hipóteses.

A abordagem qualitativa é altamente conceitual. Seus dados são coletados diretamente

no contexto natural e nas interações sociais que ocorrem. Além disso, eles são analisados diretamente pelo pesquisador. Nessa abordagem, a preocupação é com o fenômeno.

Para a fundamentação, buscou-se a pesquisa bibliográfica, um meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. Segundo Romanowiski e Ens (2006) “o termo Estado da Arte resulta de uma tradução literal do Inglês, *state of the art*, e tem por objetivo realizar levantamentos do que se conhece sobre um determinado assunto a partir de pesquisas realizadas em uma determinada área. Talvez a literalidade tenha perdido o sentido com a tradução, sendo mais compreensível e oportuno à utilização do sinônimo Estado do Conhecimento.

Na prática, o objetivo científico é realizar uma busca pelo que já foi publicado sobre determinado assunto em um dado período, na tentativa de identificar uma organização da produção, identificando pontos convergentes e divergentes. O Estado da Arte, então, representa um estudo histórico e sistemático, com o objetivo de delimitar o que pensam os autores sobre o tema, para poder ter por norte e agregar mais conhecimento para determinada temática, sendo necessário retomar o que já foi escrito (Apud Adaid 2016).

As fontes de dados serão livros, periódicos, artigos científicos, com abordagem qualitativa, elucidado por Appolinario (2011), citado por Lozada e Nunes (2018 p.133).

Logo, conclui-se que metodologicamente esse trabalho não busca enumerar ou medir eventos e sim obter dados descritivos dos fenômenos do teletrabalho no Brasil, reunindo o conhecimento já existente e propondo novos estudos relacionados com o assunto.

3. Considerações finais

O coronavírus surpreendeu empresas e fez com que muitas aderissem ao trabalho remoto sem o mínimo de preparo para isso. Até pouco tempo, o trabalho remoto era apenas uma tendência do mercado. De repente, a pandemia obrigou a população a entrar em quarentena.

Nesse novo cenário, o trabalho remoto surgiu como uma alternativa para que a economia nunca pare vez. Com a rápida disseminação da doença, coube às organizações protegerem seus negócios e a integridade do seu capital humano.

O trabalho remoto no Brasil ainda não possui um padrão de gestão de implementação. No entanto, as organizações precisam se preocupar com diversos fatores. Atender à legislação trabalhista por meio do controle de horas trabalhadas, organizar setores, fazer reuniões, bater metas e promover a integração entre as equipes são elementos importantes para o sucesso do negócio.

Essa realidade, cada vez mais comum (principalmente no cenário atual), é também vista como um grande desafio para os gestores e os departamentos de recursos humanos, da empresa. Afinal, trabalhar de casa nem sempre é sinônimo de ter um local preparado para esse fim. Nesse momento de adaptação, entra-se na gestão de processos e, principalmente, no gerenciamento de times. Esta pesquisa confirma as hipóteses levantadas quanto à necessidade da preparação das lideranças para liderarem, engajarem seus times e continuarem sendo eficientes em um cenário de gestão à distância, destacando seus principais desafios.

Este trabalho buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como exercer essa influência e manter a equipe comprometida com os resultados em um cenário digital?

Para responder a essa pergunta, este trabalho citou a relação aos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal e, no cenário digital, percebe-se que o líder autocrático teria mais dificuldade conduzir projetos, visto que sua influência sobre os liderados ocorre com sua presença física, da mesma forma o líder liberal também não obteria bons resultados, principalmente com distrações e conflitos que os teletrabalhadores teriam ao longo da execução dos trabalhos.

Conclui-se então, que um estilo democrático, seria o que melhor se adaptaria para o cenário digital e uma liderança eficiente é essencial no trabalho remoto, visto que, o líder, em muitos casos, é o representante da empresa mais próximo dos teletrabalhadores, sendo assim, seu papel, no êxito da empresa em implantar e obter resultados com o teletrabalho, é fundamental.

As empresas devem reavaliar suas estratégias e iniciar o processo de capacitação, começando pelos líderes, para gerenciar o trabalho remoto de forma eficaz. Elas também precisam repensar sua cultura organizacional, confiando aos funcionários informações e responsabilidades equivalentes aos trabalhadores presenciais, sem diferenciação no tratamento. Apesar das dificuldades em estabelecer um padrão para todas as empresas, este artigo serve como guia para futuros líderes e gestores, propondo novos estudos, como a liderança situacional no teletrabalho. O teletrabalho já é uma realidade, oferecendo benefícios como menor custo para as empresas e melhor qualidade de vida para os profissionais.

4. Referências

- ADAID, F. (2016) Sobre um conceito do Estado da Arte. Jus. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/53331/sobre-um-conceito-de-estado-da-arte>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- BANOV, M. R. (2019) Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho - 1. ed. - São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2020) Administração nos Novos Tempos. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2010) Iniciação à Administração de Recursos Humanos. Barueri: Manole.
- CHIAVENATO, I. (2014) Introdução à teoria geral da administração. Barueri: Manole.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HUNTER, J. C. (2004) O Monge E O Executivo: Uma História Sobre A Essência Da Liderança. Livro digital.
- LANTYER, V. H. (2020) Teletrabalho e home office no contexto do coronavírus (covid-19). Jus. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81903/teletrabalho-e-home-office-no-contexto-docoronavirus-covid-19> Acesso em: 19 mar. 2024.
- LOZADA, G.; NUNES, K. (2018) Metodologia Científica – Porto Alegre: SAGAH.
- PONTES, C. M. (2008) O Novo Papel Da Liderança Nas Organizações. Fortaleza. Disponível em: [efaidnbmnnnibpajpcgclefindmkaj/https://ceaf.mpba.mp.br/wp-content/uploads/2022/10/O-NOVO-PAPEL-DA-LIDERANCA.pdf](https://ceaf.mpba.mp.br/wp-content/uploads/2022/10/O-NOVO-PAPEL-DA-LIDERANCA.pdf). Acesso em: 01

abr. 2024.

SILVA, L. T.; SANTOS, N. K.; FORMAGGIO, F. M. (2021) Homeoffice: Um olhar sobre as possibilidades. Bioenergia em Revista: Diálogo. Disponível em: <<http://fatecpiracicaba.edu.br/revista/index.php/bioenergiaemrevista/article/view/445/373818>>. Acesso em: 25 abr. 2024.

VALENTIM, J. H. (2020) Teletrabalho e Relações de Trabalho. Revista do Ministério Público do Trabalho, Rio de Janeiro, n. 19, mar. Disponível em: <<https://vlex.com.br/vid/revista-do-ministerio-publico-682926357>>. Acesso em: 15 abr. 2024.