

GESTÃO DE EQUIPES NO TRABALHO HÍBRIDO E REMOTO: DESAFIOS DE COMUNICAÇÃO, ACOMPANHAMENTO, DESEMPENHO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Orientador: BARBOSA, Vitor Neves

LACERDA, Tamiris de Oliveira

MORAES, Weriston Leme de

MUNIZ, Valéria

NUNES, Vitoria da Silva

Resumo

As transformações nas formas de organização do trabalho, impulsionadas pela digitalização e pelo uso intensivo das tecnologias da informação, ampliaram a presença dos modelos remoto e híbrido nas organizações. Essa mudança produz novas possibilidades de flexibilidade, autonomia e descentralização, mas também modifica as responsabilidades dos gestores na coordenação das equipes. Este artigo analisa os principais desafios da gestão de equipes no trabalho híbrido e remoto, com ênfase na comunicação, no acompanhamento das atividades, no desempenho, na produtividade, no engajamento, na integração dos colaboradores e no uso das ferramentas tecnológicas. O estudo foi desenvolvido a partir do projeto de pesquisa do Grupo 2, adotando abordagem qualitativa, caráter descritivo e exploratório e procedimento bibliográfico. A discussão fundamenta-se principalmente em Castells (2002), Robbins e Coulter (2014), Robbins (2018), Marconi e Lakatos (2010) e Mascarenhas (2012). A análise indica que a gestão remota ou híbrida não consiste simplesmente em transferir o trabalho presencial para plataformas digitais. Ela exige redefinição de práticas de liderança, clareza de objetivos, confiança, autonomia, comunicação estruturada e critérios de acompanhamento orientados para resultados. Conclui-se que a adaptação organizacional depende da capacidade de combinar tecnologia e gestão de pessoas, preservando alinhamento, integração e condições adequadas para o desempenho das equipes.

Palavras-chave: Trabalho híbrido; Trabalho remoto; Gestão de equipes; Comunicação organizacional; Liderança.

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas passam por transformações relacionadas à tecnologia, à digitalização dos processos e às novas formas de organização do trabalho. Entre essas mudanças destacam-se o trabalho remoto e o trabalho híbrido, modalidades que alteram a relação tradicional entre espaço físico, tempo de trabalho, comunicação e acompanhamento das atividades. O projeto do Grupo 2 parte justamente dessa transformação ao questionar quais são os principais desafios da gestão de equipes no trabalho híbrido e remoto nas organizações.

A questão é relevante porque a presença física sempre funcionou, nas organizações tradicionais, como um mecanismo informal de coordenação. A proximidade permitia ao gestor observar rotinas, conversar rapidamente com os colaboradores, identificar dificuldades e acompanhar o andamento das tarefas. Quando parte da equipe passa a trabalhar a distância, esses mecanismos deixam de estar disponíveis da mesma maneira. A gestão precisa, então, desenvolver processos mais explícitos de comunicação, acompanhamento e avaliação.

Castells (2002) relaciona a sociedade contemporânea à expansão das redes e das tecnologias de informação e comunicação. Nesse contexto, a organização das atividades torna-se mais flexível e descentralizada, e a informação passa a ocupar posição central na coordenação do trabalho. O trabalho remoto e híbrido podem ser compreendidos dentro dessa transformação mais ampla, pois dependem da capacidade de conectar pessoas, informações e processos independentemente da presença física em um mesmo local.

O trabalho híbrido acrescenta uma particularidade: os colaboradores podem alternar períodos presenciais e remotos. Isso exige coordenação adicional para garantir que as atividades realizadas em diferentes ambientes permaneçam integradas. A organização precisa evitar que a divisão espacial produza uma divisão informacional entre aqueles que estão no escritório e aqueles que trabalham a distância.

O objetivo geral deste artigo é analisar os principais desafios da gestão de equipes no trabalho híbrido e remoto, considerando especialmente comunicação, acompanhamento, desempenho, produtividade, engajamento, integração e tecnologia. Os objetivos específicos são identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores, analisar como ocorre a comunicação entre gestores e equipes e discutir estratégias capazes de favorecer uma gestão mais eficiente.

Metodologicamente, o artigo preserva a orientação do projeto original: pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico, com finalidade descritiva e exploratória. Segundo Mascarenhas (2012), a abordagem qualitativa é adequada quando se pretende compreender determinado fenômeno com maior profundidade. Marconi e Lakatos (2010) destacam a importância do método para organizar de forma sistemática o percurso da investigação.

2. TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E O TRABALHO EM REDE

A transformação das organizações não pode ser analisada separadamente do desenvolvimento das tecnologias de informação. Castells (2002) identifica na sociedade em rede uma forma de organização caracterizada pela circulação de informações, pela conexão entre diferentes pontos e pela possibilidade de coordenação de atividades de maneira descentralizada.

Essa perspectiva ajuda a compreender por que o trabalho remoto e híbrido ultrapassam a dimensão de uma simples escolha de local de trabalho. Quando a atividade profissional depende de sistemas digitais, documentos compartilhados, reuniões virtuais e plataformas de comunicação, a própria estrutura de coordenação se modifica. O gestor deixa de atuar apenas em um espaço físico e passa a coordenar fluxos de trabalho distribuídos.

No modelo presencial tradicional, parte significativa das informações circula de maneira informal. Conversas rápidas, observações diretas e encontros espontâneos permitem que problemas sejam percebidos antes mesmo de serem formalmente comunicados. Em ambientes remotos, esses mecanismos precisam ser substituídos ou complementados por processos intencionais.

A flexibilidade é uma das características mais associadas ao trabalho híbrido e remoto. Entretanto, flexibilidade não significa ausência de organização. Pelo contrário, quanto mais distribuída for a execução das atividades, maior pode ser a necessidade de clareza sobre responsabilidades, prazos, prioridades e canais de comunicação.

Robbins e Coulter (2014) apresentam a administração como processo que envolve planejamento, organização, liderança e controle. No trabalho distribuído, essas funções continuam presentes, mas precisam ser adaptadas. Planejar significa estabelecer objetivos claros; organizar envolve distribuir responsabilidades e recursos digitais; liderar passa a exigir

comunicação e confiança; controlar deve priorizar acompanhamento de resultados, e não vigilância permanente da presença.

A mudança, portanto, exige desenvolvimento de competências gerenciais. O gestor precisa compreender tanto os recursos tecnológicos quanto os aspectos humanos envolvidos na coordenação de pessoas que não compartilham continuamente o mesmo ambiente.

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EQUIPES REMOTAS E HÍBRIDAS

A comunicação aparece no projeto do Grupo 2 como um dos principais desafios da gestão. Essa centralidade decorre do fato de que a comunicação é responsável por transmitir objetivos, orientar tarefas, solucionar dúvidas, compartilhar informações e manter os membros da equipe alinhados.

No ambiente remoto, a comunicação passa a depender fortemente das tecnologias digitais. E-mails, mensagens instantâneas, videoconferências, plataformas de gestão e documentos compartilhados podem facilitar a interação, mas também produzir excesso de informação. O problema deixa de ser apenas a falta de comunicação e passa a incluir a comunicação excessiva, desorganizada ou inadequada ao objetivo.

Castells (2002) observa que a comunicação na sociedade em rede torna-se mais dinâmica e descentralizada. Para as organizações, isso significa que informações podem circular rapidamente entre diferentes participantes. Entretanto, velocidade não garante compreensão. Uma mensagem rápida, mas ambígua, pode produzir mais retrabalho do que uma comunicação estruturada.

O gestor precisa estabelecer regras de comunicação. É importante definir quais assuntos devem ser tratados por mensagens rápidas, quais exigem reunião, quais precisam ser formalizados e onde os documentos oficiais devem ficar armazenados. Sem essa organização, informações importantes podem ficar dispersas em diferentes canais.

Outro aspecto é a comunicação síncrona e assíncrona. Reuniões virtuais permitem interação simultânea, mas exigem disponibilidade de todos. Já a comunicação assíncrona permite que o colaborador consulte informações em momentos diferentes. Uma gestão eficiente precisa

equilibrar essas modalidades, evitando reuniões desnecessárias sem abandonar os momentos de interação que fortalecem o alinhamento.

A comunicação também possui dimensão relacional. O trabalho remoto pode reduzir encontros espontâneos e oportunidades de interação social. Por isso, o gestor deve considerar não apenas a transmissão de tarefas, mas a manutenção de vínculos, confiança e pertencimento. Robbins (2018) destaca a importância dos processos de comunicação e comportamento para o funcionamento dos grupos organizacionais.

Assim, uma comunicação eficaz em equipes híbridas e remotas deve ser clara, objetiva, previsível e adequada ao tipo de informação. Mais tecnologia não significa necessariamente melhor comunicação; o elemento central é a forma como a organização utiliza os recursos disponíveis.

4. LIDERANÇA, CONFIANÇA E AUTONOMIA

A gestão remota exige revisão da relação entre liderança e controle. Quando o colaborador está fisicamente distante, práticas baseadas exclusivamente na observação presencial tornam-se menos adequadas. O gestor precisa acompanhar resultados, estabelecer expectativas e confiar na capacidade da equipe de executar as atividades.

Robbins (2018) aborda o comportamento organizacional a partir da interação entre indivíduos, grupos e estrutura. Essa perspectiva é importante para compreender que a liderança não se resume à distribuição de tarefas. Ela envolve influência, comunicação, motivação e construção de relações.

A confiança torna-se especialmente relevante no trabalho remoto. O gestor precisa confiar que os colaboradores cumprirão suas responsabilidades, enquanto os colaboradores precisam confiar que serão avaliados de maneira justa. Quando a ausência física é interpretada automaticamente como falta de produtividade, pode surgir uma cultura de vigilância que prejudica autonomia e engajamento.

Isso não significa eliminar o acompanhamento. Autonomia precisa estar acompanhada de objetivos, prazos, indicadores e responsabilidades claramente definidos. O colaborador deve saber o que precisa entregar, quais são as prioridades e como o resultado será avaliado.

A liderança também precisa reconhecer diferenças individuais. Nem todos os profissionais possuem o mesmo nível de familiaridade tecnológica, organização pessoal ou experiência com trabalho remoto. Estratégias de gestão devem considerar essas diferenças e oferecer suporte quando necessário.

O papel do gestor passa, portanto, de fiscalizador da presença para orientador do desempenho. Essa transformação exige capacidade de estabelecer acordos, realizar feedback, identificar obstáculos e remover barreiras que dificultem a execução.

No trabalho híbrido, a confiança precisa alcançar também os períodos presenciais e remotos. Se o colaborador é valorizado apenas quando está fisicamente presente, a própria lógica do modelo híbrido fica comprometida. A organização deve construir critérios que valorizem entregas e resultados, preservando, ao mesmo tempo, os momentos presenciais necessários para integração.

5. ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES E GESTÃO DO DESEMPENHO

O acompanhamento das atividades é outro desafio identificado no projeto. A distância física pode dificultar a percepção imediata sobre andamento, dificuldades e prioridades. Por isso, a organização precisa substituir o acompanhamento informal por mecanismos de gestão que ofereçam visibilidade sem transformar o trabalho em vigilância constante.

Robbins e Coulter (2014) relacionam a função de controle ao acompanhamento dos resultados em relação aos objetivos planejados. Aplicada ao trabalho remoto, essa ideia indica que o controle deve ser orientado para resultados e não apenas para tempo de conexão ou presença em plataformas.

Uma equipe precisa possuir objetivos mensuráveis e responsabilidades definidas. O acompanhamento pode ocorrer por meio de reuniões periódicas, relatórios, sistemas de tarefas, indicadores e feedback. O instrumento escolhido deve ser compatível com a natureza da atividade.

Em trabalhos criativos ou intelectuais, por exemplo, quantidade de horas conectadas pode dizer pouco sobre produtividade. A qualidade das entregas, cumprimento de prazos e alcance dos

objetivos podem ser indicadores mais adequados. Em atividades operacionais, outros indicadores podem ser necessários.

O gestor também precisa distinguir problema de desempenho de problema de processo. Um colaborador pode atrasar uma entrega porque não possui informação, acesso a sistema ou orientação adequada. Atribuir imediatamente a dificuldade à falta de comprometimento pode impedir a identificação da verdadeira causa.

A gestão do desempenho deve, portanto, incluir acompanhamento e desenvolvimento. Feedbacks regulares permitem corrigir rotas antes que pequenos problemas se transformem em resultados negativos. O colaborador também deve ter espaço para informar dificuldades e propor melhorias.

O projeto do Grupo 2 destaca a necessidade de avaliar dificuldades no acompanhamento e propor estratégias para uma gestão mais eficiente. A literatura analisada permite compreender que a solução está menos na ampliação da vigilância e mais na estruturação de processos, objetivos e indicadores.

6. PRODUTIVIDADE E RESULTADOS NO TRABALHO HÍBRIDO E REMOTO

A produtividade é frequentemente apresentada como uma das principais preocupações relacionadas ao trabalho remoto. Entretanto, produtividade não deve ser confundida com disponibilidade permanente. Um profissional pode permanecer conectado durante muitas horas e ainda produzir resultados insuficientes, enquanto outro pode alcançar objetivos em menor tempo.

A administração orientada para resultados exige que os objetivos sejam definidos de maneira clara. O gestor precisa comunicar prioridades, prazos e critérios de qualidade. Quando essas informações não estão disponíveis, o trabalho remoto pode aumentar a sensação de desorganização.

A autonomia também influencia a produtividade. Profissionais que possuem clareza sobre suas responsabilidades podem organizar melhor o tempo e priorizar atividades. Entretanto, autonomia excessiva sem orientação pode gerar decisões desalinhadas.

Robbins e Coulter (2014) mostram que o desempenho organizacional depende de planejamento, organização, liderança e controle. No trabalho distribuído, essas dimensões

precisam estar integradas. Não basta disponibilizar tecnologia se não existem processos de trabalho definidos.

Outro fator é a interrupção constante. Excesso de mensagens, reuniões sucessivas e notificações podem fragmentar a atenção. A organização pode estabelecer horários, critérios de urgência e canais específicos para diferentes demandas.

No modelo híbrido, a produtividade também pode ser afetada pela desigualdade de acesso à informação. Se decisões importantes são tomadas informalmente durante períodos presenciais, colaboradores remotos podem ficar em desvantagem. Por isso, informações relevantes precisam ser registradas e compartilhadas com toda a equipe.

A produtividade sustentável depende de equilíbrio entre desempenho e condições de trabalho. A gestão deve buscar resultados sem estabelecer disponibilidade permanente como expectativa implícita.

7. ENGAJAMENTO, INTEGRAÇÃO E PERTENCIMENTO

A distância física pode afetar a percepção de pertencimento à organização. O ambiente presencial oferece oportunidades espontâneas de interação que são reduzidas quando os colaboradores trabalham remotamente. Isso torna necessário criar mecanismos deliberados de integração.

Robbins (2018) destaca a relevância dos grupos e das relações interpessoais para o comportamento organizacional. Equipes não funcionam apenas pela divisão técnica das tarefas; também dependem de confiança, normas, comunicação e identificação com objetivos comuns.

No trabalho híbrido, um risco é a formação de dois grupos: os colaboradores que frequentam mais o escritório e aqueles que permanecem predominantemente remotos. Essa divisão pode afetar acesso a informações, reconhecimento e oportunidades de participação.

A gestão deve estabelecer práticas que garantam igualdade de acesso às informações e às decisões. Reuniões importantes precisam considerar os participantes remotos, evitando que a comunicação paralela ocorra apenas entre pessoas presentes fisicamente.

O engajamento também depende do significado atribuído ao trabalho. O gestor precisa conectar as atividades individuais aos objetivos da organização. Quando o colaborador entende como sua entrega contribui para o resultado coletivo, aumenta a possibilidade de alinhamento.

Reconhecimento e feedback também são relevantes. O trabalho remoto pode tornar conquistas menos visíveis, especialmente quando a liderança está concentrada em problemas e prazos. Reconhecer resultados ajuda a fortalecer vínculos e demonstrar que o desempenho é percebido.

A integração não significa obrigar todos a participar de atividades presenciais constantemente. Significa criar condições para que a equipe desenvolva identidade coletiva mesmo quando os integrantes trabalham em locais diferentes.

8. TECNOLOGIA COMO INFRAESTRUTURA DA GESTÃO

As ferramentas tecnológicas constituem infraestrutura indispensável ao trabalho remoto e híbrido. Plataformas de videoconferência, sistemas de gestão de tarefas, armazenamento em nuvem e aplicativos de comunicação permitem conectar pessoas e informações.

Castells (2002) demonstra a importância das tecnologias da informação na estruturação da sociedade em rede. Nas organizações, essas tecnologias possibilitam descentralizar atividades sem necessariamente romper a coordenação.

Entretanto, tecnologia não é solução automática para problemas de gestão. Uma organização pode possuir muitas ferramentas e ainda apresentar comunicação desorganizada. O valor da tecnologia depende da definição de processos e da capacitação dos usuários.

Outro desafio é a multiplicidade de plataformas. Quando cada setor utiliza uma ferramenta diferente, o colaborador pode enfrentar dificuldade para localizar informações. A organização deve buscar racionalidade tecnológica, definindo sistemas oficiais e orientações de uso.

Segurança da informação também precisa ser considerada. O trabalho remoto amplia a circulação de documentos e acessos fora das instalações físicas. Políticas de senhas, permissões, armazenamento e proteção de dados tornam-se componentes da gestão.

A capacitação tecnológica deve acompanhar a implantação de ferramentas. Não é suficiente disponibilizar um sistema; é necessário ensinar sua utilização, estabelecer procedimentos e oferecer suporte.

A tecnologia deve, portanto, funcionar como meio para alcançar objetivos organizacionais. O foco permanece na qualidade do trabalho, na comunicação e no desempenho das pessoas.

9. DESAFIOS PARA O GESTOR NO MODELO HÍBRIDO E REMOTO

A partir do projeto e da literatura analisada, os desafios do gestor podem ser organizados em diferentes dimensões. A primeira é a comunicação: garantir que informações relevantes circulem de forma clara, tempestiva e acessível a todos.

A segunda é o acompanhamento. O gestor precisa saber como estão as atividades sem transformar o controle em vigilância. Isso exige indicadores, prazos, reuniões e sistemas adequados.

A terceira é a liderança. A distância exige confiança, autonomia e capacidade de orientar por resultados. O gestor precisa desenvolver habilidades de comunicação e feedback.

A quarta é a integração. Equipes distribuídas precisam manter vínculos e objetivos comuns. O trabalho híbrido pode ampliar a flexibilidade, mas também criar diferenças de experiência entre colaboradores.

A quinta é a tecnologia. Sistemas devem ser escolhidos e utilizados de maneira coerente com as necessidades do trabalho. Falhas tecnológicas podem interromper atividades e prejudicar comunicação.

A sexta é a gestão da mudança. A adoção do trabalho híbrido pode gerar resistência ou insegurança. O gestor deve comunicar razões, expectativas e regras, além de acompanhar a adaptação.

Esses desafios não são independentes. Uma comunicação deficiente prejudica o acompanhamento; acompanhamento inadequado afeta desempenho; problemas tecnológicos

dificultam comunicação; ausência de integração reduz engajamento. A gestão precisa, portanto, adotar uma visão sistêmica.

10. ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE

A literatura e os objetivos do projeto permitem propor estratégias voltadas à melhoria da gestão. A primeira é estabelecer acordos de trabalho claros. A equipe precisa saber horários de disponibilidade, canais oficiais, prazos, prioridades e formas de acompanhamento.

A segunda estratégia é adotar reuniões com propósito definido. Reuniões devem possuir pauta e resultados esperados. Quando uma informação pode ser transmitida de forma assíncrona, não necessariamente precisa de encontro síncrono.

A terceira é estabelecer indicadores de desempenho adequados. Cada atividade deve possuir critérios coerentes com sua natureza. O objetivo é avaliar entregas e resultados, evitando indicadores que estimulem apenas presença digital.

A quarta é estruturar ciclos de feedback. O acompanhamento não deve ocorrer apenas quando surge um problema. Conversas periódicas permitem reconhecer resultados, ajustar prioridades e identificar necessidades de desenvolvimento.

A quinta estratégia é garantir igualdade de acesso à informação. Documentos, decisões e registros importantes devem estar disponíveis nos canais oficiais para que colaboradores remotos e presenciais tenham condições semelhantes de participação.

A sexta é capacitar gestores e colaboradores. O trabalho remoto exige competências relacionadas à comunicação digital, organização, autonomia e gestão do tempo.

A sétima é revisar continuamente o modelo. O trabalho híbrido não deve ser tratado como estrutura definitiva e imutável. A organização precisa analisar indicadores, ouvir colaboradores e ajustar práticas conforme os resultados.

11. RESULTADOS ESPERADOS E DISCUSSÃO

O projeto do Grupo 2 estabelece como resultados esperados uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pelos gestores, especialmente em comunicação, acompanhamento,

produtividade, engajamento e integração. Também pretende compreender a influência das ferramentas tecnológicas e contribuir para práticas de gestão mais adaptáveis.

A partir da revisão realizada, espera-se que uma gestão estruturada reduza ambiguidades e aumente o alinhamento. A clareza de objetivos pode facilitar o acompanhamento e diminuir a necessidade de intervenções constantes.

Espera-se também melhoria da comunicação quando a organização define canais e regras de uso. A comunicação passa a ser menos dependente de contatos informais e mais apoiada por registros acessíveis.

No campo do desempenho, a utilização de indicadores orientados a resultados pode favorecer avaliações mais objetivas. Isso não significa eliminar acompanhamento, mas torná-lo compatível com as características do trabalho.

Quanto ao engajamento, estratégias de integração e feedback podem reduzir o distanciamento entre colaboradores. O resultado esperado é uma equipe mais conectada aos objetivos organizacionais, independentemente do local em que o trabalho é realizado.

As ferramentas tecnológicas podem ampliar eficiência, desde que sejam acompanhadas por processos e capacitação. O simples aumento de plataformas não representa necessariamente melhoria.

Como o estudo é bibliográfico, esses resultados são expectativas fundamentadas na discussão teórica e não resultados empíricos de uma organização específica. A aplicação prática exigiria coleta de dados junto a gestores e colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho híbrido e remoto representa uma transformação significativa na organização das atividades profissionais. A partir do projeto do Grupo 2, este artigo analisou os principais desafios relacionados à gestão de equipes, com destaque para comunicação, acompanhamento, produtividade, engajamento, integração, liderança e tecnologia.

A análise demonstra que a gestão distribuída exige mudança de práticas. O controle baseado predominantemente na presença física precisa ser substituído por objetivos claros,

acompanhamento de resultados, confiança e comunicação estruturada. Isso não elimina a função de controle da gestão, mas modifica seus instrumentos e sua lógica.

A comunicação constitui um dos elementos centrais. Em ambientes remotos, a organização precisa estabelecer canais, responsabilidades e registros que garantam acesso às informações. A comunicação deve ser suficiente para manter alinhamento, sem produzir excesso de reuniões e mensagens.

A liderança também precisa ser adaptada. Confiança e autonomia tornam-se importantes, mas devem estar acompanhadas de expectativas claras e feedback. O gestor passa a atuar mais como orientador e facilitador do desempenho.

A tecnologia é condição necessária, mas não suficiente. Ferramentas digitais precisam estar integradas a processos, treinamento e políticas de uso. A qualidade da gestão depende da combinação entre infraestrutura tecnológica e capacidade humana.

Conclui-se que o trabalho híbrido e remoto exige uma abordagem sistêmica. Organizações que desejam obter benefícios da flexibilidade precisam investir simultaneamente em comunicação, liderança, acompanhamento, integração, capacitação e tecnologia.

Como limitação, este estudo possui natureza bibliográfica e não realizou investigação empírica com organizações ou equipes específicas. Pesquisas futuras podem aplicar questionários e entrevistas com gestores e colaboradores para comparar diferentes modelos de trabalho e verificar como comunicação, autonomia, tecnologia e liderança influenciam o desempenho em contextos organizacionais concretos.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. v. 1.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. Metodologia científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Administração. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.