

# A RELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE E LIDERANÇA NO CONTEXTO DE TRANSIÇÃO DO PRESENCIAL PARA O REMOTO DEVIDO À COVID-19

Artur Benzi Baccarin

artur.baccarin@fatec.sp.gov.br

Jaqueline Calixter

jaqueline.calixter@fatec.sp.gov.br

Prof. Orientador Mestre Paulo Eduardo Ferreira

paulo.ferreira51@fatec.sp.gov.br

Fatec Araras

**RESUMO:** A pandemia de Covid-19 levou todos a se adaptarem a uma rotina com o objetivo de preservar a vida, principalmente, no meio organizacional. A partir desse cenário, o objetivo deste trabalho foi responder se o comportamento de um gestor, com base nos quatro sistemas de administração de Likert, influencia na produtividade dos funcionários que passaram do trabalho presencial para o *home office* devido à pandemia de Covid-19. Para compreender se durante esta transição houve influência positiva ou negativa sobre o desempenho do funcionário, de acordo com o tipo de liderança, conduziu-se um questionário *online* por meio de uma amostragem por conveniência. Para análise das respostas obtidas utilizou-se do teste estatístico do qui-quadrado calculado a partir de um código desenvolvido na linguagem de programação *Python*. Foram analisadas 37 respostas e a conclusão resultou na afirmação de que existe influência do tipo de liderança na produtividade. Para os tipos de liderança Participativo e Consultivo, 81,25% dos entrevistados concordam que o *home office* melhorou a produtividade.

**Palavras-chave:** Likert. Pandemia. Sistemas administrativos.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN PRODUCTIVITY AND LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF TRANSITION FROM PRESENTIAL TO REMOTE DUE TO COVID-19

**ABSTRACT:** The COVID-19 pandemic led everyone to adapt a new routine that the main goal has been preserving life, especially in the working environment. Under this scenario, the objective of this study was to answer if the

manager behavior, according to Likert's Management System, influences the employee productivity who changed to face-to-face work for work at home due to the COVID-19 pandemic. An online survey was created to collect data to understand if the employee productivity has improved or not according to the leadership styles during this transition. The chi-square independence test was used to analyze the answer of the survey. It was calculated using a Python script. 37 answers were analyzed, and the conclusion was that there is influence in the employee productivity according to the leadership style. 81.25% of respondents agree that the productivity working at home improved with the Participative and Consultative styles of leadership.

**Keywords:** Likert. Pandemic. Management System.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia ocasionada pela Covid-19 fez com que organizações de todos os setores tivessem suas rotinas alteradas, obrigando-as a uma rápida adaptação a esse novo cenário, transferindo seus funcionários do trabalho presencial para o *home office*. (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

A área de gestão de pessoas é importante para que essa transição seja feita

de forma organizada. De acordo com Chiavenato (2014a), quanto melhor o clima organizacional, maior a probabilidade de sucesso das metas propostas. Sob esse prisma, a teoria comportamental estuda a variedade de estilos de administração que dependem das convicções dos administradores que moldam a maneira de conduzir as pessoas, o planejamento, a organização e o controle de atividades. (CHIAVENATO, 2014b).

Rensis Likert (1971 apud CHIAVENATO, 2014b) propõe quatro sistemas administrativos, que são: o autoritário-coercitivo, o autoritário-benevolente, o consultivo e o participativo. Esses sistemas são caracterizados segundo quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. O primeiro sistema, autoritário-coercitivo, se assemelha à Teoria X de McGregor e o outro extremo se assemelha à Teoria Y do mesmo estudioso, sendo que na Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo; e na Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho como algo natural e podem aprender a aceitar ou até a buscar responsabilidades. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A partir deste contexto, a presente pesquisa visa verificar se o tipo de liderança, baseado nos sistemas de Likert, influencia na produtividade dos seus subordinados em

teletrabalho que passaram do presencial para o *home office* devido à pandemia.

O estudo justifica-se pelo atual cenário causado pela pandemia em que várias empresas precisaram mudar a forma de trabalho de seus funcionários, gerando novos desafios. Nesse sentido, a proposta é fazer um estudo para descobrir se o estilo de administração de um gestor impacta na produtividade de sua equipe em *home office*. Para tanto, fundamentou-se em fontes secundárias da área da administração que serviram como base para a elaboração de um questionário (fontes primárias) aplicado com funcionários que passaram do presencial para o remoto devido à pandemia, e com aqueles que estão retornando ao presencial depois de um período de teletrabalho.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como descritiva que, conforme Gil (2002), tem como objetivo a descrição de características de fenômeno e o estabelecimento de associações entre variáveis por meio de técnicas de coleta de dados. Ela tem um enfoque quantitativo por utilizar a coleta de dados para testar hipóteses com base na análise de frequências de incidências para estabelecer padrões e comprovar teorias. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A população analisada consiste em funcionários que antes da pandemia trabalhavam presencialmente e, por causa dela, passaram ao *home office*, bem como aqueles que retornaram ao presencial depois

de um período em teletrabalho pelo mesmo motivo. A amostragem é por conveniência.

A coleta de dados foi feita durante o período de 14 de março de 2022 a 18 de abril de 2022 por meio de um questionário desenvolvido com o auxílio da ferramenta *Microsoft Forms* e, a partir de um *link* gerado pela própria plataforma, foi compartilhado para contatos pessoais, contatos no *LinkedIn* e empresas. A construção do questionário teve como base as pesquisas de Furtado Nascimento; Costa Bryto (2019), Oliveira e Fernandes (2020), Fischer et al. (2020).

Para a criação do questionário foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema para auxiliar no desenvolvimento das questões. Elas abordavam assuntos sobre a percepção do respondente, sobre si mesmo e sobre o líder imediato, bem como o estilo de liderança utilizado, de acordo com os sistemas de administração de Likert. Todas as questões eram de múltipla escolha.

As respostas consistiam em variáveis categóricas (qualitativas) e, por conta disso, determinou-se como método de análise o teste qui-quadrado para independência entre fatores; no teste definiu-se como hipótese nula - o fator produtividade independe do efeito da liderança - e como hipótese alternativa - o fator produtividade depende do efeito da liderança.

No teste calculou-se a probabilidade de significância (valor-p) a partir de um código desenvolvido na linguagem de programação

Python com o auxílio dos módulos *Pandas*<sup>1</sup> e *Scipy*<sup>2</sup>.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A pandemia ocasionada pela Covid-19, que atinge o mundo desde o começo de 2020, impactou a sociedade em nível global. Organizações de todos os setores, governos e a sociedade civil tiveram suas rotinas, atividades e modos de viver alterados, bem como sob novos desafios devido à preocupação com a saúde e preservação da vida. (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Diante dessa crise, a sociedade precisou ser rápida em mudar os hábitos e criar formas de trabalho e gestão de pessoas. Muitas empresas adotaram o sistema do teletrabalho, também conhecido como *home office*, levando a equipe inteira ou parte dela para trabalhar em suas casas. (ANGONESE, 2020).

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, entre maio até novembro de 2020, mais de 8 milhões de brasileiros, em média, trabalharam em *home office* (IBGE, 2021).

O *home office* apresenta pontos positivos como: maior rendimento do funcionário e melhora em seu bem-estar, e negativos como: menor interações com os colegas de trabalho, pouco contato com o ambiente de trabalho e dificuldade de se

---

<sup>1</sup> *Pandas* é um módulo para manipulação e análise de dados.

<sup>2</sup> *Scipy* é um módulo para cálculos matemáticos e estatísticos.

concentrar. (ALMEIDA; BRASIL; NOGUEIRA, 2017).

A partir desses pressupostos, utilizou-se da teoria comportamental para explicar como as pessoas se comportam, pois um líder deve conhecer as necessidades humanas e melhorar a qualidade de vida dentro da organização. Essa teoria oferece uma variedade de estilos de administração ao gestor. Eles dependem das convicções dos administradores que moldam a maneira de conduzir as pessoas, o planejamento, a organização e o controle de atividades. (CHIAVENATO, 2014b).

Dentre os estilos de administração, tem-se a Teoria X e Y de McGregor que compara dois estilos opostos de liderança, sendo um deles um estilo mecanicista, tradicional e pragmático, nomeado de Teoria X. O outro é um estilo moderno baseado no respeito do comportamento humano nomeado de Teoria Y (CHIAVENATO, 2014b).

A Teoria X envolve convicções negativas a respeito das pessoas moldando os líderes com características autocráticas e impositivas. Nela as pessoas são consideradas indolentes, preguiçosas, incompetentes, interesseiras e que procurarão tirar vantagens, e por conta disso, precisam ser coagidas e ameaçadas para trabalhar. (CHIAVENATO, 2014b). Segundo Chiavenato (2014a, p. 376), diante os pressupostos da Teoria X, o “monitoramento e o controle devem ser rigorosos e as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão”.

Na Teoria Y predomina o respeito às pessoas e suas diferenças individuais. Ao contrário da X, os pressupostos são que as pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável, possuem voz ativa na organização, são criativas e gostam de assumir responsabilidades. Nessa teoria, predomina a visão aberta e humana com gestão democrática sendo valorizada a liberdade e a autonomia. (CHIAVENATO, 2014a).

Para Likert, há quatro sistemas administrativos – autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo – que são caracterizados a partir de quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e recompensas/punições. (CHIAVENATO, 2014b).

O sistema autoritário-coercitivo é baseado na absoluta falta de confiança nas pessoas, não podendo estas discutirem com seus superiores e sendo controladas a partir do medo, ameaças e punições. As decisões são centralizadas na cúpula da organização e as informações que vêm de baixo para cima são vistas com desconfiança (CHIAVENATO, 2014a). Esse sistema é o que mais se assemelha à Teoria X de McGregor. (CHIAVENATO, 2014b).

No sistema autoritário-benevolente as pessoas não são livres para discutirem com seus superiores e são motivadas por algumas recompensas e algumas punições. Persiste a desconfiança entre as pessoas e as informações vindas de baixo para cima ainda são vistas com insegurança. Assim como o

sistema anterior, as decisões são tomadas somente na cúpula da organização. (CHIAVENATO, 2014a).

No sistema consultivo as pessoas são relativamente livres para discutir com seus superiores, são motivadas por recompensas e as punições são ocasionais. Há uma razoável confiança nas pessoas. Elas começam a ser ouvidas e tomam decisões específicas, porém as gerais ainda ficam exclusivas para a alta cúpula. (CHIAVENATO, 2014a).

Por fim, o sistema participativo permite total confiança nas pessoas. Elas se sentem à vontade para discutir com seus superiores e recebem recompensas pela participação e envolvimento na fixação dos objetivos. O fluxo de informação é ascendente, descendente e horizontal, sendo a ascendente totalmente aceita. A tomada de decisão é espalhada por toda organização. (CHIAVENATO, 2014a). O sistema participativo é o que mais se assemelha à Teoria Y de McGregor. (CHIAVENATO, 2014b).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) uma boa administração traz ordem e consistência para uma organização. A liderança está ligada ao gerenciamento de mudanças e os líderes têm como objetivo a direção por meio da visão da empresa engajando pessoas e as inspirando. Para os autores, a liderança é “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (2010, p 359) e “determinados traços de personalidade e que demonstrem consideração [pelas pessoas] e estruturação [processos/operação] realmente parecem ser mais eficazes.” (2010, p. 363).

A postura adotada pelo líder influencia o comportamento de seus subordinados e, conseqüentemente, o clima organizacional que impacta na produtividade da equipe e de seus membros. (FURTADO NASCIMENTO e COSTA BRYTO, 2019).

Segundo Blanchard (2019, p. 227), a “produtividade é a quantidade e a qualidade de trabalho realizado em relação aos propósitos e objetivos da equipe”. A produtividade normalmente é baixa quando um grupo se reúne pela primeira vez pois seus membros não se conhecem. Com o passar do tempo, o desempenho da equipe começa a melhorar e, caso isso não aconteça, ou há um problema com a liderança ou a falta de habilidades necessárias para o bom desempenho do grupo. (BLANCHARD, 2019).

A avaliação de desempenho tem como objetivo mensurar a melhoria da produtividade das pessoas ao longo do tempo e é feita pela análise do cargo com base em suas atividades. Cada organização define quais características serão analisadas como, por exemplo, a avaliação comportamental, o grau de contribuição de cada funcionário, o desenvolvimento profissional ou realização de metas e resultados. (MARRAS; TOSE, 2012).

De acordo com Bailey (2018), a produtividade tem relação com a quantidade de objetivos alcançados, de tal forma que o trabalho feito com a gestão de tempo, atenção e energia tem um melhor rendimento. Basicamente, a produtividade é continuar fazendo as entregas de maneira mais rápida, ou de forma mais inteligente, não afetando as

condições de exaustão ou cansaço. Portanto, se a produtividade está relacionada com o volume de entregas, os resultados definem o desempenho do funcionário se bem atrelados à qualidade do serviço. (GROVE, 2020).

A qualidade na produtividade possui inúmeros conceitos para ser definida. Ela pode ser entendida do ponto de vista do produtor que busca em seus produtos conseguir a satisfação dos clientes, e do ponto de vista dos clientes que reconhecem a qualidade no valor e utilidade dos produtos. Ter bons resultados requer entregas de qualidade dentro do prazo estipulado e garantindo a satisfação do cliente e, para que isso ocorra, as pessoas envolvidas precisam estar comprometidas em fazer corretamente as tarefas desde o início. (ROTH, 2011).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante os 35 dias em que o questionário ficou aberto, foram coletadas 65 respostas ao todo. Dentre essas, 37 foram utilizadas para análise, pois as demais, 28 respostas, não atenderam ao requisito principal dessa pesquisa, que era o respondente ter vivenciado a transição do presencial para o *home office* ou vice-versa, que consistiu na primeira questão do questionário.

A Questão 2 apresenta a frequência dos resultados da percepção do entrevistado sobre seu desempenho profissional nos campos de Precisão, Produtividade, Satisfação dos Clientes e Qualidade. As respostas são exibidas na Figura 1.

Nota-se que houve maioria das respostas afirmando que o trabalho remoto melhorou a precisão (62,16%), a produtividade (78,37%), a satisfação dos clientes (54%) e a qualidade do serviço (73%) em comparação ao trabalho presencial.

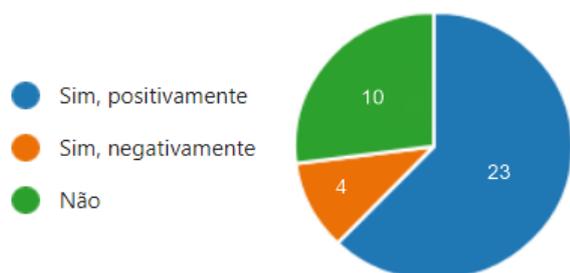
**Figura 1 - Índice de percepção do desempenho profissional considerando Precisão, Produtividades, Satisfação dos Clientes e Qualidade.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Acerca do perfil e características do gestor em influenciar o entrevistado, a Figura 2 retrata a frequência dos resultados da Questão 3. Percebe-se que 72,97% dos entrevistados avaliam que suas atividades diárias são influenciadas pelo perfil e características do gestor, sendo 62,16% positivamente e 10,84% negativamente. Os demais 27,03% avaliam que suas atividades não são influenciadas.

**Figura 2 - Suas atividades diárias são influenciadas pelo perfil e características do seu gestor no meio profissional?**



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Os entrevistados analisaram qual a percepção da relação com o gestor na Questão 4 e, como conclusão, tem-se a frequência das respostas expostas na Figura 3.

Analisando-se a satisfação com a atuação do gestor, 67,57% afirmam que estão satisfeitos, 10,81% discordam e para os demais é indiferente ou não se aplica. Se a atuação do gestor facilitou o desempenho no *home office*, 54,05% concordam com a afirmativa, 10,81% discordam e para os demais é indiferente ou não se aplica. Por fim, 72,97% recebem avaliações sobre desempenho, 10,81% não recebem e para os demais é indiferente ou não se aplica.

**Figura 3 - Índice de percepção da relação com o seu gestor.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A Questão 5 se referia à classificação dos quatro sistemas administrativos de Likert sendo:

- **Participativo** – Letra A: Toma decisões de forma descentralizada. Considera fundamental a comunicação nos diversos níveis hierárquicos para o sucesso da empresa. Valoriza o trabalho em equipe, estimulando a confiança mútua e a participação e envolvimento de todos. Reconhece as pessoas com *feedbacks* positivos e recompensas pelo esforço individual e do grupo.

- **Consultivo** – Letra B: Permite a participação e consulta os diversos níveis hierárquicos para a tomada de decisão. Comunica-se de forma horizontal e vertical. Confia nas pessoas e acredita que as relações informais são saudáveis. Recompensa de forma material e salarial com alguns *feedbacks*.

- **Autoritário-Benevolente** – Letra C: Permite pouca participação dos diversos níveis hierárquicos para a tomada de decisão. Comunica-se de forma relativamente precária prevalecendo ordens. Tolerância às relações pessoais, mas as considera como uma ameaça. Dificilmente dá recompensa e *feedbacks* e utiliza punições.

- **Autoritário-Coercitivo** – Letra D: Toma decisões de forma totalmente centralizada. Comunica-se de forma precária e com ordens quando é de cima para baixo. Não confia nas pessoas, as considera preguiçosas e não aceita relações informais.

Não dá recompensas e *feedbacks* e usa punições como forma de controle.

Dos 37 resultados, 15 respondentes classificaram o gestor como Participativo, 17 como Consultivo, 3 como Autoritário-Benevolente e 2 como Autoritário-Coercitivo como observado na Figura 4.

**Figura 4 - Perfil do gestor.**



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022)

Nessa análise foi verificado se o tipo de liderança, de acordo com os sistemas administrativos de Likert, influenciou na produtividade dos funcionários que trabalharam remoto durante um tempo devido a pandemia. Para isso, o teste qui-quadrado foi utilizado porque de acordo com Oliveira et al. (2014), este teste estatístico visa testar se duas variáveis categóricas são independentes ou não uma da outra.

A Tabela 1 a seguir apresenta a frequência das respostas sobre produtividade (Questão 2 do questionário) em relação aos tipos de liderança (Questão 5 do questionário):

**Tabela 1 - Frequências dos tipos de liderança com a produtividade.**

Sist. Adm. Likert/Produtivida de	Melhor	Igual	Pior
PARTICIPATIVO	13	1	1
CONSULTIVO	13	4	0

AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE	1	0	2
AUTORITÁRIO-COERCITIVO	1	1	0

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022)

Calculando o valor-p da Tabela 1 chega-se a um valor-p = 0,0068.

Para rejeitar ou não a hipótese nula (H0), compara-se o valor-p do teste qui-quadrado com o nível de significância (denotado como  $\alpha$  ou alfa). Normalmente utiliza-se  $\alpha = 0,05$  que indica um risco de 5% de concluir que as variáveis são dependentes quando elas não são. Se o valor-p  $\leq \alpha$ , então, rejeita-se H0 e conclui-se que há uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis analisadas. Se o valor-p  $> \alpha$ , não se deve rejeitar a hipótese nula porque não há evidências suficientes para concluir que as variáveis estão associadas. (MINITAB, 2017).

Considerando que o valor-p calculado foi de 0,0068 e o nível de significância de 0,05, rejeita-se a hipótese nula (o fator produtividade independe do efeito da liderança), conclui-se que ambas as variáveis são dependentes.

O resultado do teste qui-quadrado da amostra coletada evidencia que as variáveis Tipo de Liderança e Produtividade são dependentes. No entanto, é importante frisar que o teste de independência de qui-quadrado serve para indicar se existe ou não alguma relação entre as variáveis. Em outras palavras, o que o teste prova é que para os diferentes tipos de gestor, os níveis de produtividade são, significativamente, diferentes entre si, o que é uma forte

indicação de que existe alguma relação entre o tipo de liderança vigente e a produtividade dos funcionários.

Considerando as informações da Tabela 1, é possível verificar que para os dois primeiros tipos de liderança (Participativo e Consultivo), que podem se unir ao Modelo Y de McGregor, 81,25% dos entrevistados concordam que para os tipos Participativo e Consultivo o *home office* melhorou a produtividade.

Para os dois últimos sistemas (Autoritário-Benevolente e Autoritário-Coercitivo), que podem se unir ao Modelo X de McGregor, era esperado que um sistema mais autoritário de liderança prejudicasse a produtividade de maneira mais intensa. Entretanto, como os respondentes não evidenciaram terem experiências com esses dois últimos sistemas, não é possível afirmar que eles prejudicam a produtividade. Somente é possível afirmar que os estilos participativo e consultivo melhoram a produtividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das respostas adquiridas com o questionário e a análise dos dados realizada com o teste de qui-quadrado foi possível verificar que para os diferentes tipos de gestor, de acordo com os sistemas administrativos de Likert, os níveis de produtividade são, significativamente, diferentes entre si, o que sugere forte indicação de relação entre o tipo de liderança e a produtividade do funcionário. Também foi

possível verificar que para os dois primeiros tipos de liderança Participativo e Consultivo, a maioria dos entrevistados concorda que o *home office* melhorou a produtividade. Vale ressaltar que essa pesquisa foi feita com uma amostragem por conveniência e que ela não visa fazer uma inferência da população em que a amostragem está inserida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Rhanna Ellen Silva; BRASIL, Rhannah Santos; NOGUEIRA, Ursulla dos Anjos. **Novas carreiras em contraste com formas de trabalho tradicionais: home office e Freelance**. Cadernos de aula do Lea, Ilhéus, n. 6, p. 32-46, dez. 2017.

ANGONESE, Rosangela Maria. **Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office)**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 out. 2021.

BAILEY, Chris. **O Projeto da Produtividade**. Canada: Editora Actual, 2018.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014b.

FISCHER, André Luiz *et al.* **Satisfação e desempenho na migração ao home office: um estudo sobre a percepção de gestores, técnicos de nível superior e professores**. FEA-USP, 2020. Disponível em:

[https://www.fea.usp.br/sites/default/files/sumario\\_executivo\\_divulgacao.pdf](https://www.fea.usp.br/sites/default/files/sumario_executivo_divulgacao.pdf). Acesso em: 10 jan. 2022.

FURTADO NASCIMENTO, Luane; COSTA BRYTO, Klêner Kleni. **A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 6, n. 11, p. 31-44, jun. 2019. ISSN 2358-1948. Disponível em:  
<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/257>. Acesso em: 24 out. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROVE, Andrew S.; **Gestão de Alta Performance**. São Paulo: Benvirá, 2020.

IBGE. **Trabalho**: desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho. 2021. Disponível em:  
<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em: 23 out. 2021.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. **A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica**. Revista **Valore**, Volta Redonda, p. 160-191, 2020. Disponível em:  
<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655>. Acesso em: 23 out. 2021.

MINITAB. **Interpretar todas as estatísticas para Teste qui-quadrado por associação**. 2017. Disponível em:  
<https://support.minitab.com/pt-br/minitab/18/help-and-how-to/statistics/tables/how-to/chi-square-test-for-association/interpret-the-results/all-statistics/>. Acesso em: 24 abr. 2022.

OLIVEIRA, Marcelo Silva de *et al.* **Introdução a Estatística**. 2. ed. Lavras: UFLA, 2014. 461 p.

OLIVEIRA, V. S. F.; FERNANDES A. C. **Home office e o desafio da liderança de**

**equipe no momento Covid-19**. RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 45-60, jun. 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTH, Claudio Weissheimer. **Curso técnico em automação industrial: Qualidade e Produtividade / Claudio Weissheimer Roth**. 3. ed. Santa Maria: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011. Disponível em:  
[https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/09\\_qualidade\\_produtividade.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/09_qualidade_produtividade.pdf). Acesso em: 15 mai. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.