

PERCEÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM TRABALHO

HOME-OFFICE

PRODUCTIVITY CONTROL AT WORK HOME OFFICE

BISPO, Cleilton da Cruz Souza¹; SILVA, Deusmair Rocha²; SILVA, Guilherme Cardoso da³; FREITAS, Phelipe Sousa⁴; COSTA, Rhynaldo Ribeiro da⁵.

RESUMO

O presente trabalho discorre sobre tema de percepção de produtividade em trabalho *home-office*. Percebeu-se que esta modalidade tornou-se necessidade nas organizações em decorrência da pandemia que o mundo enfrentou. Esse estudo tem como finalidade analisar de que forma os gestores podem realizar a percepção da produtividade dos colaboradores em um aspecto geral, utilizando os meios necessários, no entanto que a gestão e administração dispõe para os gestores no mercado em conjunto com as práticas de gestão de pessoas, já que nessa modalidade os colaboradores estão a distância. Pesquisas recentes mostraram que muitas organizações veem essa mudança como um grande desafio, pois no trabalho a distância o colaborador precisa ter comprometimento e disciplina, não permitindo que as interrupções presentes no seu domicílio tais como: Família, animais, vizinhos e outros, possam interferir no desempenho do colaborador e conseqüentemente na organização. As contribuições desse estudo partiram como metodologia aplicada, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa quantitativa por amostragem, demonstrando que, com base nos resultados colhidos, percebeu-se que o *home-office* ganha destaque entre os colaboradores por ter uma produtividade maior do que em ambientes presenciais.

Palavras-chave: Percepção. Produtividade. *Home-office*. Gestão.

ABSTRACT

The present work discusses the theme of productivity perception in home-office work. It was noticed that this modality became a necessity in organizations due to the pandemic that the world faced. This study aims to analyze how managers can perceive employee productivity in a general aspect, using the necessary means, however, that management and administration provides managers in the market together with people management practices, since in this modality employees are distance. Recent research has shown that many organizations see this change as a great challenge, because in distance work the employee needs to have commitment and discipline, not allowing the interruptions present in their home such as: Family, animals, neighbors and others, can interfere in the commitment employee and consequently in the organization. The contributions of this study started as an applied methodology, bibliographic research and quantitative research by sampling, showing that, based on the results collected, it was noticed that the home-office gains prominence among employees for having a higher productivity than in face-to-face environments.

Keywords: Perception. Productivity. Home Office. Management.

¹ Acadêmico do Curso de Administração/FacUnicamps. E-mail: cleiltonsouza2012@gmail.com;

² Acadêmico do Curso de Administração/FacUnicamps. E-mail: deusmairr@gmail.com;

³ Acadêmico do Curso de Administração/FacUnicamps. E-mail g.guilhermecardoso.itau@hotmail.com;

⁴ Acadêmico do Curso de Administração/FacUnicamps. E-mail: phelipesf@gmail.com;

⁵ Professor Orientador Mestre em Administração/FacUnicamps. E-mail: rhynaldo.costa@facunicamps.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

A produtividade organizacional é um fator de grande importância para alcançar os objetivos esperados de uma organização. Após a década de 1980, iniciou-se um crescimento dos sistemas computacionais dando acesso a comunidade profissional e pessoas de alto poder aquisitivo à computadores pessoais e portáteis, também como o crescimento da *internet*. Esse acesso, agora possibilitado em grande escala, em sua evolução, permite as organizações a criação de uma nova modalidade de trabalho: o *Home-Office*. Essa modalidade é um sistema de trabalho remota, sendo executada de fora da organização, com auxílio de comunicação e ferramentas para execução das demandas (LUNA, 2014).

O ambiente de trabalho, em 2020, foi totalmente direcionado para um cenário corporativo de diversas inovações organizacionais no mundo, devido à crise sanitária, advinda do vírus Sars-Covid-2 (COVID-19), tendo alterações profundas e dinâmicas no modelo tradicional de trabalho. Algumas empresas já faziam do trabalho remoto uma opção de atuação do colaborador, entretanto, em 2020, com o cenário pandêmico, essa modalidade de trabalho se tornou vital para muitas organizações, sendo implantado de forma rápida para manter o nível de produtividade da empresa e mitigar os prejuízos.

De acordo com a percepção no ambiente de trabalho, a qualidade produtiva dentro do trabalho *Home-Office* não teve variações por ser um termo de trabalho novo para diversas organizações e colaboradores. Desde então, tem-se uma tendência do crescimento da modalidade de trabalho *Home-Office*, e a preocupação de como é a gestão da produtividade das atividades organizacionais e a atuação de cada demanda organizacional.

Conforme Rocha e Amador (2018), o trabalho em modalidade remota tem um impacto tanto para a organização, quanto para o colaborador, sendo um fator de aumento de produtividade e redução de custo, levando satisfação e menos desgaste com trânsito no deslocamento até a empresa. Ademais, vê-se que o controle da produtividade a distância tem necessidade de maior monitoramento e direcionamento mútuo.

O trabalho a distância tem maior exigência da gestão em acompanhar todo o trabalho, e checar se as expectativas estão sendo atingidas pelo colaborador. Este por sua vez, necessita desempenhar um papel participativo, inclusivo e dinâmico nos processos da organização, com foco máximo de produtividade.

Conforme Chiaretto *et al.* (2018):

Apesar de o isolamento ocasionar dificuldades no relacionamento interpessoal, os colaboradores que trabalham em *Home-Office* atribuem essa condição como o principal fator do aumento de produtividade, uma vez que não estão expostos às distrações do ambiente tradicional do trabalho.

A produtividade nas organizações pode ser observada, sendo um fator primordial para a sobrevivência de uma empresa no cenário mercadológico. Com o advento da pandemia do COVID-19, todo o sistema de trabalho corporativo necessitou um remodelamento de seu funcionalismo, porém, surge a dúvida a respeito da supervisão do colaborador para manter o nível de produtividade de suas respectivas tarefas como seria no ambiente presencial. Deste modo, questiona-se: Quais os fundamentos mais utilizados pelas organizações na gestão de produtividade dos colaboradores no trabalho *home-office* nas empresas do Brasil?

O objetivo geral do presente estudo é analisar a percepção dos gestores no direcionamento das suas equipes, para o resultado de produtividade sem supervisão presencial no trabalho *home-office*.

Entre os principais pivôs do estudo aplicado, os objetivos a serem apresentados tem como foco expor a importância da gestão de pessoas em modalidade *home-office*, descrever a percepção de produtividade no trabalho *home-office* e analisar o engajamento dos colaboradores diante do trabalho *home-office*.

O objeto de estudo revela uma questão que fragilizou algumas organizações no cenário da pandemia de 2020, a gestão de produtividade que é um fator importantíssimo no crescimento organizacional. Este objeto de estudo é idealizado através da observação do surgimento da demanda no mercado de trabalho de colaboradores para trabalharem remotamente. Uma das áreas mais direcionadas a controle da produtividade do colaborador em *home-office* é a própria liderança e gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2008, p.88), quando a liderança não proporciona um ambiente de motivação tende a uma redução de produtividade, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".

Nessa área de atuação, tanto como em outras que surgem, na abertura ao trabalho remoto ou modo híbrido de trabalho, os gestores são desafiados a se reinventar no modo de gestão de equipe e o colaborador é mais desafiado no que tange em manter ou elevar o nível de produtividade como no ambiente presencial de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas passou por várias evoluções, mais foi marcada pelo primeiro movimento da Administração Científica, impulsionada Frederick W. Taylor e Henri Fayol na França (ÁVILA & STECCA, 2015). Segundo Paula e Nogueira (2016), “na época da Segunda Revolução Industrial, os empresários notaram a necessidade de aperfeiçoar os métodos que regulamentavam as relações trabalhistas,” demonstrando que apesar de ter acontecido alguma evolução no aperfeiçoamento do tema, as organizações identificaram a necessidade de novas transformações dos métodos.

O termo conhecido hoje como gestão de pessoas nas organizações recebeu diversas outras nomenclaturas, demonstrando que as organizações procuraram um vocábulo mais adequado para referenciar esse departamento bastante importante na organização, sendo conhecido como: Gestão de Talentos, Parceiros, Capital Humano entre outros (CALDAS *et al.*, 2015).

Segundo Santos e Miranda (2016), o objetivo da gestão de pessoas é capacitar sua equipe, qualificá-los para sobressair diante das recorrentes mudanças impostas pelo mercado sobre as organizações, motivando-os, enaltecendo o seu valor na empresa, e conseqüentemente, alcançando os resultados da empresa e satisfazendo a necessidade dos clientes.

Nesse sentido, a própria gestão de pessoas é direcionada a entender as necessidades do cliente interno, para alcançar a produtividade ideal, considerando-se assim, como endomarketing.

[...] um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa ‘motivação’ se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca (DALPIAZ, 2002, p. 18 *apud* BARTH; NEGRI, 2012).

O cliente interno tem suas expectativas e suas necessidades para desenvolver as atividades. Vasconcelos (2013) reitera que, a própria organização não pode estar girando apenas em termos de resultados financeiros, mas proporcionar um ambiente em que o colaborador tenha o reconhecimento de suas atividades executadas. O cliente interno sendo reconhecido e tendo

alinhamento de suas expectativas, o resultado será o retorno produtivo.

A liderança que alcança a identificação das dores e necessidades do colaborador, que usa de ferramentas para sanar essas dores, por benefícios, ambientes físicos ideais, segurança, reconhecimento, tem a expectativas de elevação dos níveis de produtividade do colaborador. O Administrador que reconhece as necessidades e a motivação necessária para o ser humano, conduz as pessoas e considera isso liderança (RODRIGUES, 1999 apud GAULKE; NICOLETI, 2007).

2.2. *Home-Office*

O *home-office*, traduzido significa escritório em casa, é uma modalidade de trabalho existente que obteve maior predominância na sociedade a partir da década de 1980. Castells (1999) argumenta a respeito do período marcado por avanços no desenvolvimento dos sistemas computacionais, e com a criação de computadores pessoais e a expansão da *Internet*, aumentando a utilização desse formato de trabalho a distância.

Conforme Ferreira (2021), o *home-office* é uma forma inovadora de trabalhar, embora não seja novidade no mercado de trabalho. Pode ser entendido como trabalho remoto, trabalho a distância ou escritório em casa, sem a necessidade de estar fisicamente na empresa, é fruto das novas tecnologias e também das novas formas de administração.

De acordo o Art. 6º da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, nesse período iniciou-se a regulamentação da modalidade de trabalho a distância no Brasil, por meio da Presidente da República, Dilma Rousseff. Porém, obteve maiores detalhes por meio da reforma trabalhista que regulamentou a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, capítulo II-A do teletrabalho.

O conceito de *home-office* se popularizou, sendo conhecido e referenciado como teletrabalho na legislação trabalhista do país, e tornou-se uma necessidade mundial a partir do início da pandemia do COVID-19. Em consequência da rápida contaminação do Coronavírus, as empresas tiveram que se adaptar de forma drástica a essa modalidade de trabalho, tendo em vista que, a principal forma de conter os avanços da contaminação era por meio do distanciamento social.

Durante o início da pandemia em 2020, muitas empresas decretaram falência por não conseguir fornecer seus serviços e produtos de forma remota, outras tiveram bastante dificuldade para reinventar seus negócios, enquanto que outras, por já terem colaboradores

inseridos na modalidade *home-office*, tiveram mais facilidade para manter seus empreendimentos em pleno funcionamento. Observa-se que a modalidade *home-office* tem como enfoque principal o uso da residência pessoal como ambiente de trabalho.

Segundo Freitas (2008), a modalidade *home-office* promove algumas vantagens ao empregador e empregado como redução de custos imobiliário e pessoal, oportunidade da empresa operar 24 horas, em acidentes nas organizações as atividades não são suspensas, diminuição do estresse por deslocamento, crescimento da produtividade, maior flexibilidade, melhoria da qualidade de vida, redução de custos. No entanto, há desvantagens como impossibilidade de assegurar o controle da presença e a disponibilidade imediata do colaborador no local de trabalho, aumento dos custos com equipamentos extras, falta de legislação específica, o desenvolvimento do trabalho depende da tecnologia, isolamento social, oportunidade de carreiras reduzidas, aumento dos custos relacionado ao trabalho em casa.

Conforme Schirigatti e Kasprzak (2007 *apud* ROCHA 2014),

A modalidade *home-office* permite que o profissional desempenhe suas funções trabalhistas compartilhando da infraestrutura de seu ambiente doméstico. No entanto essa nova maneira de gestão por vezes disponibilizada pelas corporações, exigem do colaborador distintas responsabilidades como gestão de tempo, meios de comunicação e disciplina.

Amorim, Cosme e Souza (2021) destacam a importância da gestão de pessoas como uma grande aliada diante do trabalho executado em *home-office* pelos colaboradores, no monitoramento, promovendo qualidade de vida e satisfação, aumentando a produtividade dos colaboradores.

2.3. Percepção de Produtividade

O crescimento de profissionais que tiveram como orientação a adoção da modalidade *home-office* como medida preventiva ao contágio do COVID-19, gerou a demanda de um novo modelo de gestão para empresas que desconheciam essa modalidade em sua estrutura organizacional, onde retrata que no cenário pandêmico que o mundo enfrentou em 2020 e 2021, a gestão de pessoas sofreu por ajustes individuais e remodelação. Segundo Haubrich e Froehlich (2020), as empresas tiveram que adequar suas estruturas organizacionais e utilizar novas políticas, procedimentos padrão de trabalho para realizar uma melhor percepção sobre a

produtividade dos colaboradores.

Conforme Taschetto e Froehlich (2019), muitas organizações retrata como um fator de risco quando os colaboradores não possuem planejamento e disciplina, já que no trabalho a distância possuem várias distrações, como a presença da família, que pode se tornar um fator que afeta o desempenho operacional do colaborador.

Enquanto que Haubrich e Froehlich (2020), destacam que as organizações podem realizar a análise dos perfis e habilidades dos candidatos, aspectos comportamentais que podem ser identificados nos processos seletivos, a fim de integrar à empresa colaboradores que possuem o perfil para vaga que está sendo solicitada.

Ferreira (2021) afirma que, o trabalho a distância promove várias flexibilidades, como local e horário, e a aplicação dessa modalidade da forma correta aumenta a produtividade e qualidade de vida do colaborador.

Segundo Losekann e Mourão (2020):

Gestores ainda estão descobrindo a medida certa da distribuição de tarefas, evitando, por ensaio e erro, os extremos da sobrecarga e do afrouxamento de metas. A definição de metas factíveis deve ser uma condição para o sucesso desse regime, promovendo a produtividade e a inovação e preservando a saúde mental e o bem-estar de todos os trabalhadores.

Além da importância da comunicação como ferramenta para o controle do desempenho dos colaboradores, com os avanços das tecnologias foram desenvolvidas várias ferramentas e metodologias que contribuem para gestão desses colaboradores que são apresentadas em sequência.

Rocha e Amador (2018) enfatizam que, apesar de demonstrado que a produtividade tende a aumentar no trabalho a distância, a forma que administrar a relação tanto do gestor, como dos colaboradores, tem influência no aumento desse resultado, demonstrando a importância da prática de gestão de pessoas, que visam o melhoramento do desempenho dos colaboradores. Ressaltam ainda que, apesar de não ocorrer mais o controle das horas cumpridas presencialmente na empresa, as organizações precisam adotar estratégias para melhor elucidação sobre a produtividade que podem ser realizados através do monitoramento dos resultados alcançados, e ser firmados através da determinação de metas.

Portanto, a percepção sobre a produtividade dos colaboradores em trabalho *home-office* tem como ponto primordial a visão do colaborador sobre os desempenho realizado e suas metas alcançadas, a facilitar as atividades dos colaboradores que já entendem a dinâmica dos processos da organização, e deste modo obtenha um ganho produtivo.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como metodologia aplicada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa quantitativa por amostragem. Foram consideradas estas opções para que haja confiabilidade na execução da pesquisa e na análise dos resultados obtidos. Para a pesquisa bibliográfica foram acessadas e extraídas informações de bancos de dados de artigos, como Scielo, Periódicos CAPES, base de dados da empresa Elsevier, pesquisa em repositórios acadêmicos de universidades federais, também na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas e na Revista de Administração da Universidade de São Paulo.

Com base nisso, permite-se uma explanação ampla de teses e antíteses para extrair-se análises fundamentadas.

Conforme afirma Gil (2008):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A pesquisa quantitativa que resultou nos dados extraídos, foi executada por meio da plataforma Google Formulários, que permitiu a personalização e divisão das questões tanto para gestores, quanto para colaboradores das organizações que adotaram o sistema de *home-office* durante a pandemia do COVID-19. O questionário teve perguntas intrinsecamente ligadas aos objetivos específicos do tema proposto, divididas e contextualizadas a gestores e colaboradores das empresas onde trabalham ou trabalharam em *home-office*. A pesquisa foi efetuada entre os meses de março à junho de 2022, difundida por meio de redes sociais e com enfoque no LinkedIn, rede social do mundo corporativo. Foram recebidas 288 respostas, das quais 133 respostas, foram de total proveito, considerado que os respondentes já trabalhou ou trabalham em *Home Office*, dando embasamento *para* o tema do presente artigo. As 133 respostas úteis foram selecionadas com a pergunta de número 1 do questionário, que delimitava quem trabalha, ou trabalhou com *Home-Office* nos últimos dois anos, dos quais eram o público-alvo da pesquisa realizada. A pesquisa foi baseada nos critérios do manual para elaboração de artigo científico da Faculdade Unida de Campinas, e dos critérios das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para preservar a identidade de cada um dos entrevistados.

Deste modo, conforme Gil (2008):

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. Assim, a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, tais como: constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário.

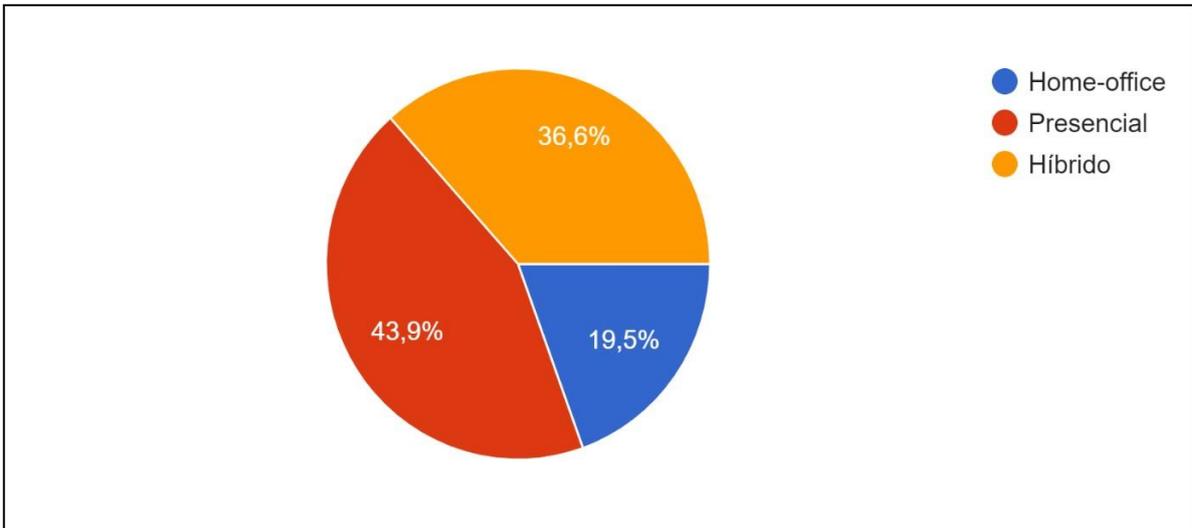
Com base nestes conceitos, há uma facilidade no direcionamento das questões a serem elaboradas, de modo que o entrevistado consiga fornecer as informações com base no ponto de vista da problemática do tema.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme o objetivo, analisa-se a ótica individual do gestor e do colaborador sobre o controle de produtividade no trabalho remoto. Os dados extraídos da pesquisa, mostram a importância da participação dos gestores e dos colaboradores no trabalho a distância. Visualizando de forma analítica como está o mercado e suas atuações, buscando um fator de melhoria contínua, podendo interpretar a visão dos respondentes frente ao contexto do trabalho remoto.

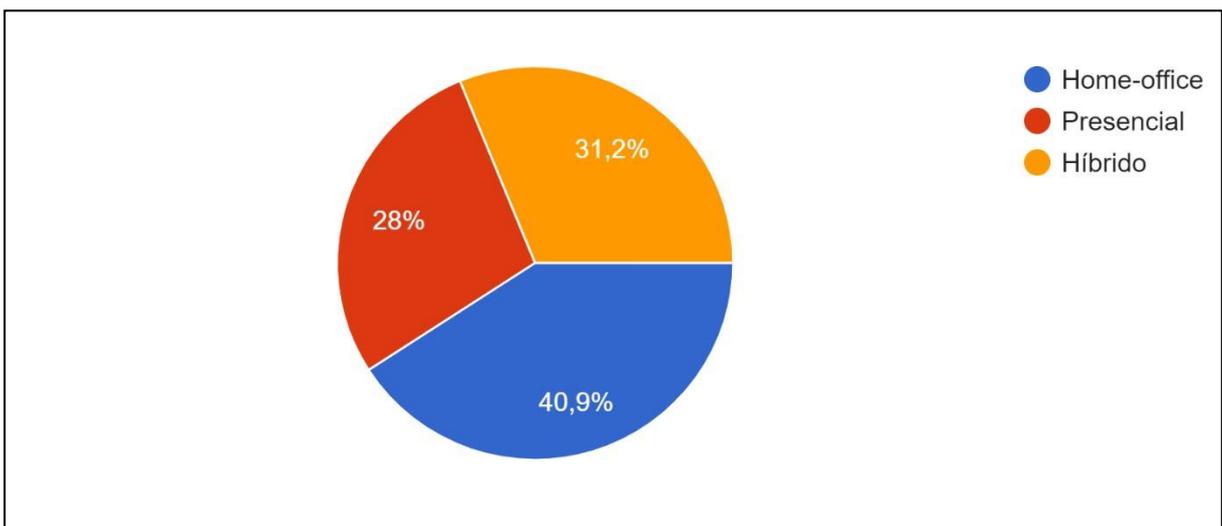
As primeiras questões do questionário foram para discernir a faixa etária, gênero e nível hierárquico dos entrevistados. Dos 133 entrevistados que trabalham ou trabalharam em *Home-Office* nos últimos dois anos, 45,1% dos respondentes se identificam com o gênero masculino, 54,9% afirmaram identificar-se com o gênero feminino. Destes, 32,3% têm entre 29 a 35 anos, 21,1% de 36 a 45 anos, 20,3%, 25 a 28 anos, 17,3% afirmam 18 a 24 anos e 8,3% têm mais de 45 anos de idade. Quando questionados, 69,2% afirmaram que não tinham subordinados hierárquicos e 30,8% gerenciam pessoas nas organizações. Consoante aos resultados obtidos, Lisboa (2021) destaca na pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) que 31% dos profissionais que estão em *Home-Office* estão na faixa de 30 a 39 anos de idade.

Quando questionados sobre a produtividade em equipe, dentro do seu departamento ou área de atuação, no Gráfico 1 os gestores entrevistados demonstraram nas suas avaliações:

Gráfico 1 – Sistema de melhor produtividade dos Gestores

Fonte: Autores (2022).

Já os entrevistados que são colaboradores em suas organizações demonstram os seguintes resultados, quando questionados com a mesma pergunta sobre a percepção de melhor sistema de trabalho:

Gráfico 2 – Sistema de melhor produtividade dos Colaboradores

Fonte: Autores (2022).

A percepção de produtividade dos diferentes cargos pode se referenciar devido a produtividade dos gestores estar ligeiramente em interação com a produtividade de sua equipe.

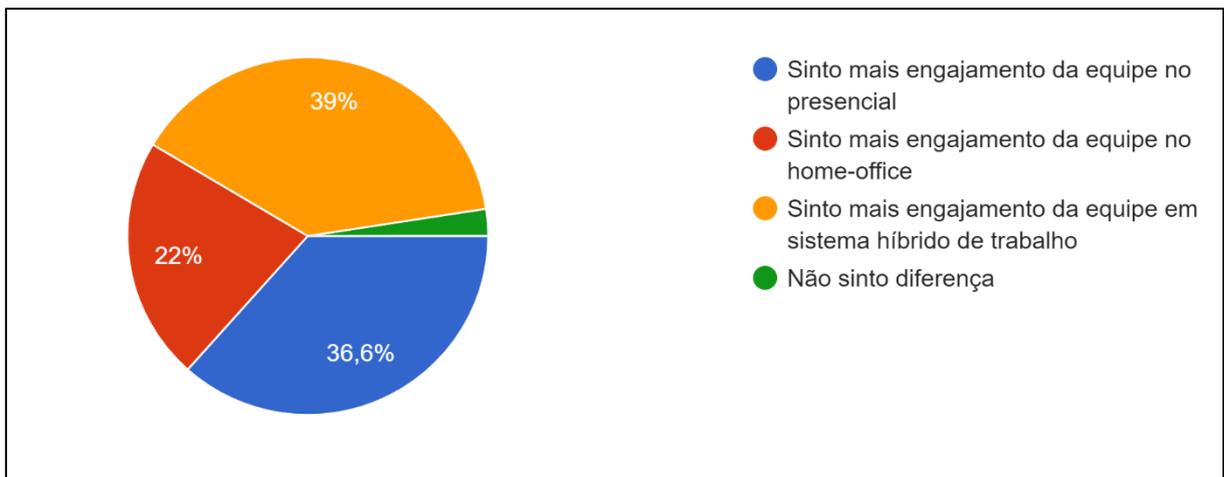
Na gestão de pessoas, gestores têm sua atenção voltada tanto para o bem-estar do colaborador, tanto com a capacidade produtiva da equipe. Sem uma boa capacidade produtiva, o desempenho operacional sucumbe e os resultados dos gestores estão severamente

comprometidos com o nível estratégico da organização. Nesta percepção, o gestor espera segurança produtiva ao acompanhar de perto como é executada as atividades designadas e seus resultados esperados.

Para colaboradores, suas atividades em home-office podem ser descritas como tarefas e metas a serem atingidas, independente do tempo disposto ao cumprimento. Isso se dá em relação a percepção dos colaboradores em suas respectivas tarefas serem atingíveis e conciliáveis com sua vida pessoal. A conciliação da vida pessoal e profissional do colaborador, permite uma qualidade de vida elevada, maior comprometimento com a organização para segurança de estabilizar sua carreira em um ambiente que traz essa experiência profissional e liberdade de liturgias derivadas da rotina em escritório. Também em consonância, não haver deslocamento até o local de trabalho permite muito aproveitamento por parte do colaborador.

Quando questionados a respeito processos operacionais da capacidade produtiva em diferentes modos de trabalho, os resultados dos gestores foram:

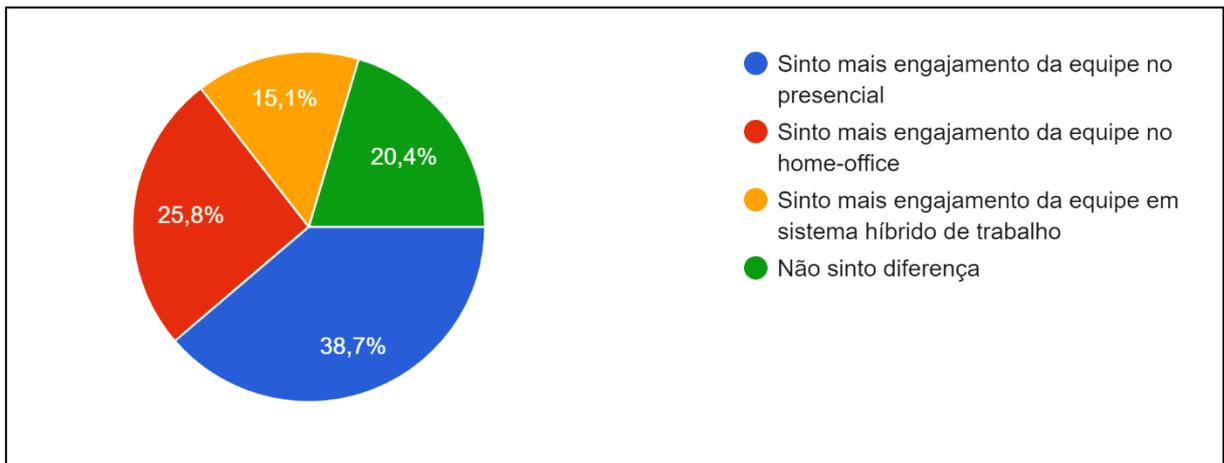
Gráfico 3 – Nível de capacidade operacional nos sistemas de trabalho para gestores.



Fonte: Autores (2022).

Já os resultados dos colaboradores quando questionados em pergunta semelhante foram os seguintes:

Gráfico 4 – Nível de capacidade operacional nos sistemas de trabalho para colaboradores



Fonte: Autores (2022).

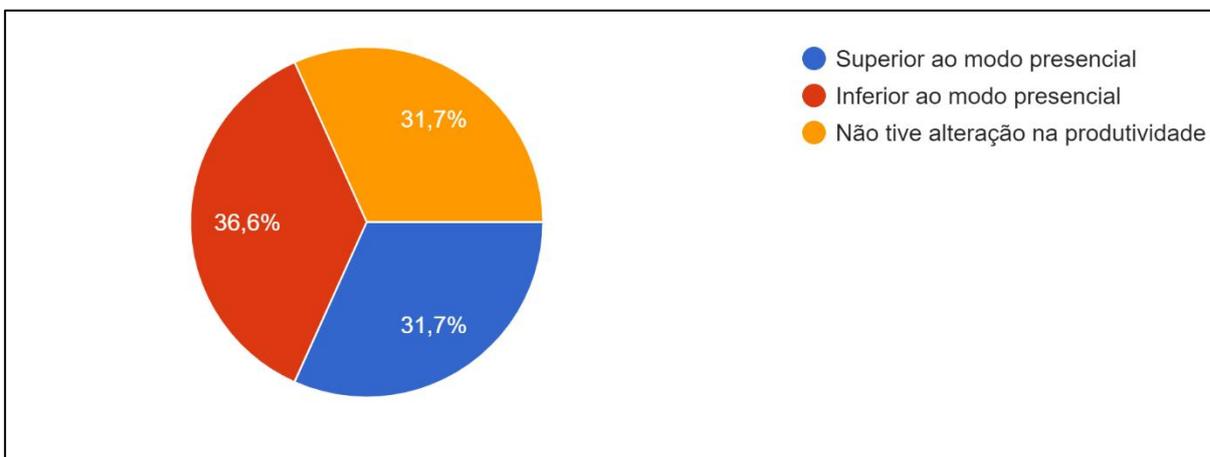
Observa-se a disparidade entre os números dos resultados dos gestores e colaboradores. Os gestores afirmam por si que sentem, ou sentiram mais engajamento da equipe nos processos operacionais no sistema híbrido de trabalho. Também afirmam que sentem mais engajamento nos processos operacionais no ambiente de trabalho presencial. A afirmação por parte desta interpretação é que existe a necessidade que para o desempenho operacional da equipe seja eficiente, o colaborador e o gestor devem ter um relacionamento presencial para ajustar as tarefas e reportar seus resultados. Isto se dá em consonância a dificuldade que os gestores enfrentaram, e enfrentam ao gerir equipes em *Home-Office*. Reformular as metodologias de trabalho, os processos que eram executados pessoalmente, entre outras situações intrínsecas do ambiente de trabalho presencial, agora se tornam o maior desafio da gestão de pessoas, para haver adaptabilidade em tempo hábil, com uso de recursos de forma eficiente e sem perda da produtividade individual e coletiva.

Em consonância, a opinião e percepção por parte dos colaboradores entrevistados destaca-se pela equipe vivenciar melhor engajamento no ambiente do trabalho presencial. Em segundo lugar, sentem mais engajamento da equipe no *home-office*. A rapidez da transformação do ambiente de trabalho e seus processos operacionais, geraram certo desconforto em alguns entrevistados. Questionados sobre as dificuldades enfrentadas, alguns dos entrevistados informaram que houveram distrações durante suas jornadas de trabalho em casa. Essa afirmativa por parte do colaborador a respeito do engajamento da equipe, também se dá pelo envolvimento da equipe no ambiente presencial e os relacionamentos desenvolvidos na forma interpessoal da organização. Uma empresa da qual adota uma cultura colaborativa no ambiente

presencial, gera ao profissional um ambiente confortável e confiante de desenvolvimento pessoal.

Numa avaliação pessoal de produtividade no sistema de trabalho *Home-Office*, os gestores demonstraram os seguintes resultados:

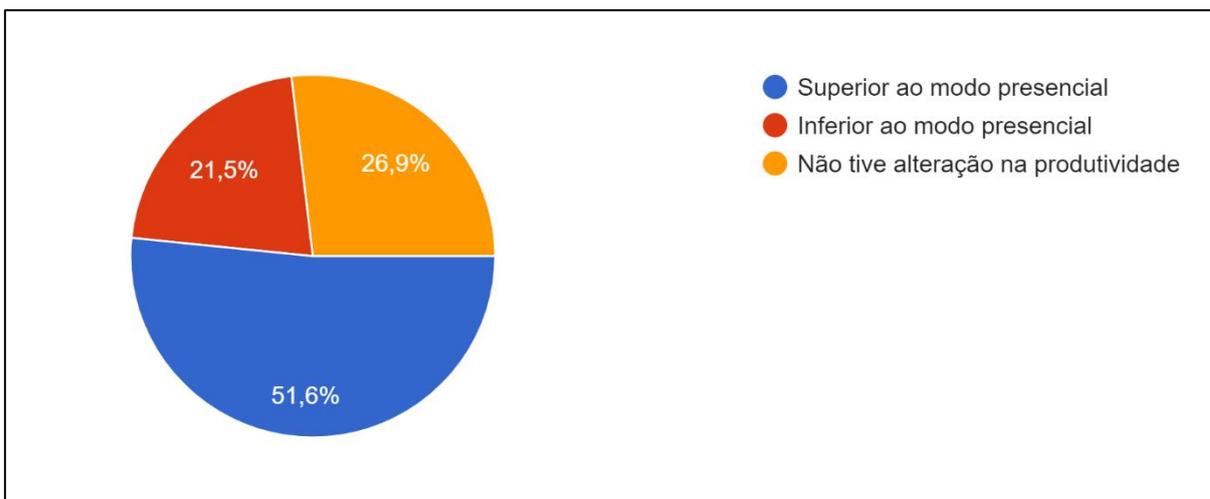
Gráfico 5 – Produtividade individual dos gestores em Home-Office



Fonte: Autores (2022).

Já os colaboradores entrevistados com a mesma pergunta do questionário, avaliaram os seguintes resultados abaixo:

Gráfico 6 – Produtividade individual dos colaboradores em Home-Office.



Fonte: Autores (2022).

Por parte dos gestores, 36,6% dos entrevistados demonstram que sua produtividade individual sofreu piora em relação ao sistema de trabalho presencial. Já os 63,4% dos

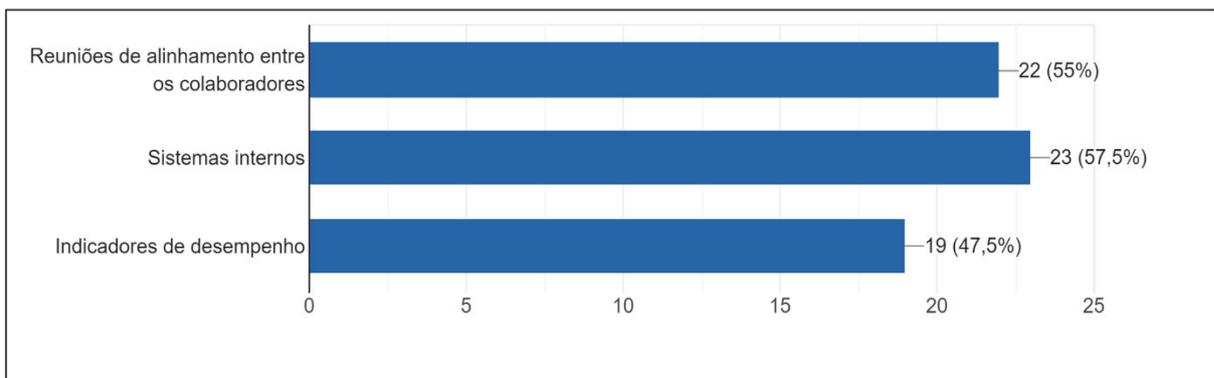
entrevistados afirmaram que sentiram melhora ou não sentiram diferença na sua produtividade individual enquanto atuando no sistema de trabalho *home-office*.

Ao observar a perspectiva de equipe e seu engajamento, leva-se em consideração as interações dos coadjuvantes nas tarefas desempenhadas no individual do colaborador. Porém, ao observar a si e seus respectivos resultados, colaboradores tem mais facilidades em demonstrar facilidades na execução de suas tarefas e atribuições. Gestores, no entanto, dependem dessa característica dos colaboradores, em gerar responsabilidade sobre suas demandas e atender as necessidades da organização e equipe dentro do prazo estipulado, para que então sua produtividade individual possa ser avaliada com assertividade.

Essa diferença no conceito avaliativo da perspectiva de produtividade do gestor e do colaborador, demonstra as diferenças nos resultados e como isso causa impacto positivo ou negativo na avaliação de desempenho de ambos. Existe a necessidade da gestão de pessoas em *home-office* se atentar a essas características para avaliação do profissional e questionamento dos resultados.

A pergunta a seguir foi direcionada apenas aos gestores entrevistados para conhecer as metodologias adotadas para gerir e avaliar os resultados da equipe.

Gráfico 7 – Quais as ferramentas e métodos utilizados pelos gestores em Home-Office



Fonte: Autores (2022).

O uso das ferramentas e métodos são de suma importância para a adaptação e abordagem das avaliações de desempenho e alinhamento das expectativas dos cumprimentos das atividades propostas em cada ocasião. Trazer os conceitos de gestão de pessoas no ambiente presencial, agora ao ambiente de trabalho em casa torna-se um desafio aos gestores, exige um empenho maior em sua adaptação para que o impacto do processo reformulado seja de rápida e fácil adaptação ao colaborador.

As reuniões de alinhamento são uma ferramenta versátil que gera o relacionamento direto do colaborador e gestor, alinham as expectativas, corrigem ações e traçam novos objetivos para melhor desempenho operacional. Essas reuniões dependem de dados extraídos dos sistemas internos que geram os indicadores necessários, e se bem analisados, informam a respeito de todo o desempenho operacional da organização, do departamento e do indivíduo a ser avaliado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito a Percepção da Produtividade em *Home-Office*, é revelado o propósito máximo entre colaborador e a organização: o Desempenho Operacional. Para alcançar a qualidade em gestão de desempenho operacional, a organização depende de uma estratégia de alinhamento de expectativa a promover uma estabilidade motivacional e satisfação do seu colaborador.

Considerando o contexto pandêmico, o conceito de trabalho a distância sai de uma tendência para se tornar uma realidade em muitas organizações. Nisto o sistema de gestão de pessoas tende a passar por reformulações com intuito de acompanhamento e planejamento em consonância ao cenário do sistema de trabalho, objetivando redução de custos, flexibilidade, otimização da eficiência e satisfação do colaborador.

O fator primordial do alcance da eficácia se dá pela própria organização compreender as expectativas do colaborador em seu ambiente de trabalho. Considerando que o colaborador tendo flexibilidade e a qualidade de vida em sua rotina de trabalho, a tendência de produtividade será uma crescente em constância, e o *Home-Office* se torna um benefício para alcançar essa produtividade esperada.

Quando questionados, os entrevistados afirmam que necessariamente, os métodos utilizados de forma presencial para a gestão da produtividade, foram realocados para o ambiente de trabalho a distância, mas em contraponto, tendo como base o ponto de vista dos mesmos, a produtividade teve variações entre a percepção dos gestores para a dos colaboradores.

Isso faz com que haja um alinhamento entre as expectativas do colaborador com a organização, proporcionando maior qualidade de vida e praticidade, para que a produtividade seja estabelecida de forma eficiente.

Com base nos resultados obtidos, pode se perceber que o termo híbrido ainda toma

algum destaque, porém, em termos de produtividade em *Home-Office* por parte dos colaboradores, a avaliação mostra que obteve destaque em critérios da percepção da produtividade, foi maior do que em ambientes presenciais. Deste modo, para elevar, controlar e entender o funcionamento da dinâmica do trabalho remoto na organização, a gestão de pessoas deve incentivar de forma objetiva quais as atribuições e responsabilidades dos colaboradores, manter o nível de comunicação de forma ordeira, sem margem para sobra de tempo ou mau aproveitamento dos recursos.

Uma organização que decide adotar o sistema de trabalho em *Home-Office*, deve estar atenta ao perfil do profissional que insere no seu quadro de colaboradores. Para que haja conformidade nos níveis de produtividade, existe a necessidade de disciplina do colaborador para que haja o controle da produtividade, com o intuito de manter e buscar tais níveis que venha a superar os atuais de modo que, nem a vida pessoal invada a produtividade necessária para bom desempenho operacional, tampouco haja sobrecarga de tarefas e atribuições ao colaborador, para a organização mantê-lo ocupado pela jornada diária de trabalho, pensando ser assim o método eficaz de controle de produtividade.

6. REFERÊNCIAS

AMORIM, Andressa Cruz; COSME, Geovana Martins; SOUZA, Mateus Bandeira De. **Práticas de Gestão de Pessoas: Home-Office e a Promoção de Saúde Mental** destinadas aos colaboradores. 2021. Disponível em: https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1233/1/Andressa%20Cruz%20Amorim_0013930_Geovana%20Martins%20Cosme_0014571_Mateus%20Bandeira%20de%20Souza_0014065.pdf. Acesso em: 23 maio 2022.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. *Gestão de pessoas*. Colégio Politécnico UFSM, Santa Maria -RS, 2015.

BARTH, Maurício; NEGRI, Adriana De. Endomarketing: O desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**. jan. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353741676_Endomarketing_o_desafio_de_fidelizar_o_cliente_interno. Acesso em: 28 maio 2022.

BRASIL, Lei nº12.551, de 15 de dezembro de 2011. Dispõe sobre regulamentação do trabalho a distância. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm#:~:text=%E2%80%9CArt.,pressupostos%20da%20rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20emprego. Acesso em: 24 maio 2022.

BRASIL, Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. Dispõe sobre a regulamentação do teletrabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 24 maio 2022.

CALDAS, Patrícia Trindade *et al.* Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um Estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. 2015, [S.l: s.n.], **Anais...** 2015. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/846.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede, a era da informação**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Economia, Sociedade e Cultura, v.1).

CHIARETTO, Silvana; CABRAL, Júlia Ribeiro; BARROS DE RESENDE, Leonardo. **Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa**. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, Elisabete Baldaça. **Desafios Do Home Office Na Pandemia: Construindo Estratégias Para A Efetivação**. IFSC, Florianópolis, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1%20\(pagina%2077\)](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1%20(pagina%2077)). Acesso em: 28 maio 2022.

FONSECA, Augusto V M Da; MIYAKE, Dario Ikuo. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. out. 2006. **Anais...** Fortaleza: [s.n.], out. 2006. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf. Acesso em: 25 maio 2022.

FRANCISCHINI, Andresa S. N. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação — Métodos para elabora KPIs e obter resultados**. [S.l.]: Altas Book, 2018.

FREITAS, Silvia Rodrigues. Teletrabalho Na Administração Pública Federal: Uma Análise Do Potencial De Implantação Na Diretoria De Marcas Do INPI. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GANDRA, Alana. **Trabalho em home office tende a continuar após fim da pandemia**. Agência Brasil. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/trabalho-em-home-office-tende-continuar-apos-fim-da-pandemia>. Acesso em: 5 maio 2022.

GAULKE, Carmen Nádia; NICOLETI, Gerson Gilberto. Benefícios: Usado Como Fator Motivacional Pela Empresa Karsten S/A No Setor Tecelagem Ll 1º Turno. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada** p. 1–15, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. [S.l.]: Atlas, 6.ed.9788522451425, 2008.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões** v. 9, n. 1, p. 167–184, 22 jan. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108636>. Acesso em: 24 maio 2022.

KANPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard** — Measures that Drive Performance. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Acesso em: 30 maio 2022.

LISBOA, Vinícius. **Ipea**: 11% dos trabalhadores fizeram home office ao longo de 2020. Agência Brasil. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/ipea-11-dos-trabalhadores-fizeram-home-office-ao-longo-de-2020#:~:text=Em%20termos%20de%20faixa%20et%C3%A1ria,de%20profissionais%20em%20trabalho%20remoto>. Acesso em: 5 maio 2022.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios Do Teletrabalho Na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office. **Caderno de Administração** v. 28, p. 71–75, jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 18 maio 2022.

LUNA, Roger Augusto. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração** [S.l: s.n.], 2014.

MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Monica Rottmann De. Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro. **GEPROS** v. 3, p. 35–47, 2007. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/152/137>. Acesso em: 30 maio 2022.

PAULA, Vilson Vieira De; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da Organização**. 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 4 maio 2022.

RIOS, Ana Claudia de Medeiros; REZENDE, Maria de Jesus. **Condução de Reuniões**. 1 ed. ed. Brasília-DF: NT Editora, 2014. Disponível em: www.grupont.com.br. 9788568004937. Acesso em: 4 maio 2022.

ROCHA, Bruna Saibro Da. **Home Office: O Ponto de Equilíbrio Entre a Qualidade de Vida e a Produtividade**. CESUCA, Cachoeirinha, 2014. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/03/BRUNA-SAIBRO-DA-ROCHA-FINALIZADO-PRONTO.pdf>. Acesso em: 21 maio 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins Da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR** v. 16, n. 1, p. 152–162, jan. 2018.

SANTOS, Christiana Fialho; MIRANDA, Márcia Ethiane Almeida De. **O Papel da Gestão de Pessoas nas Organizações Modernas**. 2016. Disponível em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1174/1/O%20PAPEL%20DA%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20MODERNAS.pdf>. Acesso em: 18 maio 2022.

TASCETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. Teletrabalho Sob A Perspectiva Dos Profissionais De Recursos Humanos Do Vale Do Sinos E Paranhana No Rio Grande Do Sul. **Recape** v. 9, p. 2237–1427, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652/29651>. Acesso em: 25 maio 2022.

VASCONCELOS, Juliana Silva. **Contribuição do Endomarketing na Fidelização do Colaborador**: Um Estudo de Caso na Empresa Turma da Malha Fortaleza. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos entrevistados

Tabela 1 – Questionário de Entrevista

Nº	Perguntas em comum	Alternativas
1	Você trabalha ou trabalhou nos últimos 3 anos em regime de Home Office?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
2	Qual seu gênero?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro
3	Qual sua faixa etária?	<input type="checkbox"/> 15 à 17 anos <input type="checkbox"/> 18 à 24 anos <input type="checkbox"/> 25 à 28 anos <input type="checkbox"/> 29 à 35 anos <input type="checkbox"/> 36 à 45 anos <input type="checkbox"/> Mais de 45 anos
4	Na empresa eu:	<input type="checkbox"/> Gerencio pessoas <input type="checkbox"/> Não tenho subordinados hierárquicos

Nº	Perguntas restritas aos gestores	Alternativas
5	Em qual esfera você atua?	<input type="checkbox"/> Setor Privado <input type="checkbox"/> Setor Público
6	Na sua visão, avalie com uma nota o quanto o home-office foi uma funcionalidade benéfica para o mercado de trabalho no cenário pandêmico.	<input type="checkbox"/> 5 (Excelente) <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 (Ruim)
7	Você sente que sua equipe é mais produtiva atuando no sistema de trabalho:	<input type="checkbox"/> Home-office <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Híbrido <input type="checkbox"/> Outra modalidade
8	E sobre processos operacionais?	<input type="checkbox"/> Sinto mais engajamento da equipe no presencial <input type="checkbox"/> Sinto mais engajamento da equipe no home-office <input type="checkbox"/> Sinto mais engajamento da equipe em sistema híbrido de trabalho <input type="checkbox"/> Não sinto diferença
9	Dentre as alternativas, cite as coisas das quais você mais sentiu falta no trabalho home-office:	<input type="checkbox"/> CONTATO COM OS COLEGAS <input type="checkbox"/> ROTINA DE TRASLADO ATÉ O TRABALHO <input type="checkbox"/> TREINAMENTOS PRESENCIAIS

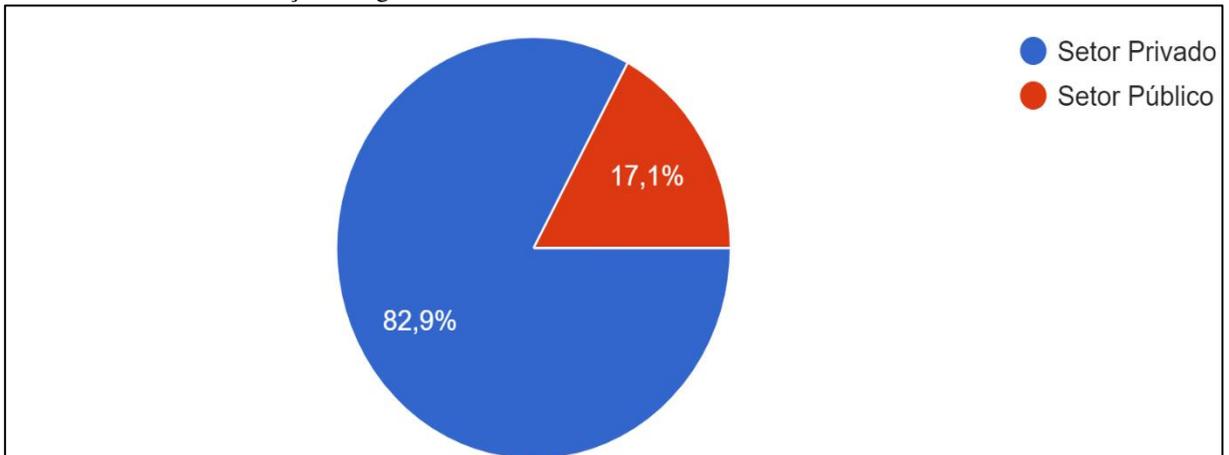
		<input type="checkbox"/> HAPPY HOUR <input type="checkbox"/> REUNIÕES DE ALINHAMENTO PRESENCIAL <input type="checkbox"/> VIAGENS DE TRABALHO À CLIENTES
10	Através de quais ferramentas você realizar o controle da produtividade dos colaboradores? (Selecione uma ou mais alternativas)	<input type="checkbox"/> Reuniões de alinhamento entre os colaboradores <input type="checkbox"/> Sistemas internos <input type="checkbox"/> Indicadores de desempenho <input type="checkbox"/> Outros
11	Você considera que sua produtividade no home-office foi:	<input type="checkbox"/> Superior ao modo presencial <input type="checkbox"/> Inferior ao modo presencial <input type="checkbox"/> Não tive alteração na produtividade
12	Do que você mais se agrada atuando no sistema de trabalho home-office?	<input type="checkbox"/> FLEXIBILIDADE <input type="checkbox"/> CONTATO COM A FAMÍLIA <input type="checkbox"/> NÃO EXIGÊNCIA COM REGRA DE VESTIMENTA <input type="checkbox"/> NÃO PEGAR TRÂNSITO ATÉ O TRABALHO <input type="checkbox"/> TREINAMENTOS ONLINE <input type="checkbox"/> REUNIÕES DE ALINHAMENTO ONLINE
13	Como gestor, considera que sua comunicação para com a equipe foi:	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssimo

Nº	Perguntas restritas aos colaboradores	Alternativas
14	Em qual esfera você atua?	<input type="checkbox"/> Setor Privado <input type="checkbox"/> Setor Público
15	Na sua visão, avalie com uma nota o quanto o home-office foi uma funcionalidade benéfica para o mercado de trabalho no cenário pandêmico.	<input type="checkbox"/> 5 (Excelente) <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 (Ruim)
16	Você sente que sua equipe é mais produtiva atuando no sistema de trabalho:	<input type="checkbox"/> Home-office <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Híbrido <input type="checkbox"/> Outra modalidade
17	Dentre as alternativas, cite as coisas das quais você mais sentiu falta no trabalho home-office:	<input type="checkbox"/> CONTATO COM OS COLEGAS

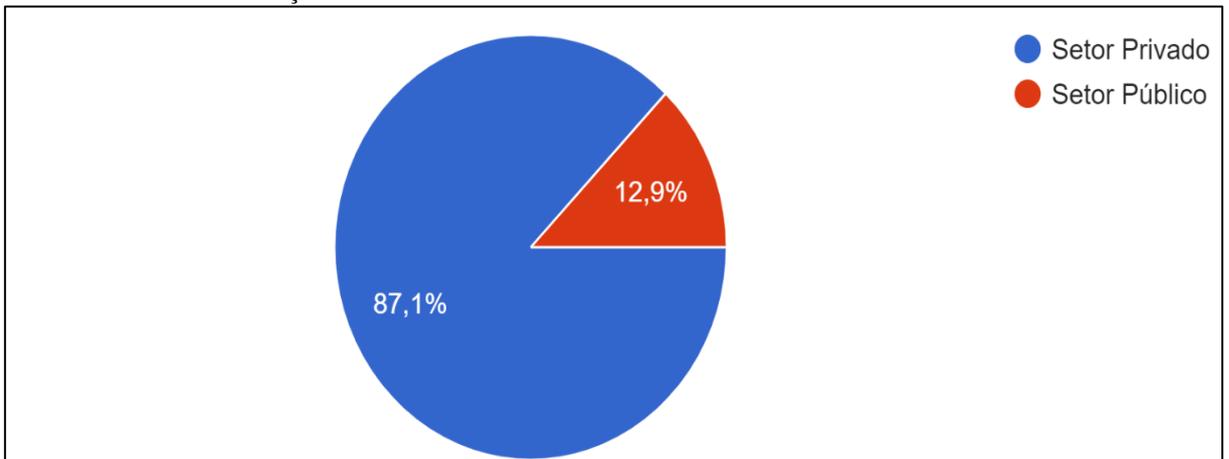
		<input type="checkbox"/> ROTINA DE TRASLADO ATÉ O TRABALHO <input type="checkbox"/> TREINAMENTOS PRESENCIAIS <input type="checkbox"/> HAPPY HOUR <input type="checkbox"/> REUNIÕES DE ALINHAMENTO PRESENCIAL <input type="checkbox"/> VIAGENS DE TRABALHO À CLIENTES
18	E sobre processos operacionais?	<input type="checkbox"/> Sinto mais engajamento da equipe no presencial <input type="checkbox"/> Sinto mais engajamento da equipe no home-office <input type="checkbox"/> Sinto mais engajamento da equipe em sistema híbrido de trabalho <input type="checkbox"/> Não sinto diferença
19	Você considera que sua produtividade no home-office foi:	<input type="checkbox"/> Superior ao modo presencial <input type="checkbox"/> Inferior ao modo presencial <input type="checkbox"/> Não tive alteração na produtividade
20	Do que você mais se agrada atuando no sistema de trabalho home-office?	<input type="checkbox"/> FLEXIBILIDADE <input type="checkbox"/> CONTATO COM A FAMÍLIA <input type="checkbox"/> NÃO EXIGÊNCIA COM REGRA DE VESTIMENTA <input type="checkbox"/> NÃO PEGAR TRÂNSITO ATÉ O TRABALHO <input type="checkbox"/> TREINAMENTOS ONLINE <input type="checkbox"/> REUNIÕES DE ALINHAMENTO ONLINE
21	Como colaborador, considera que a comunicação para com a equipe foi:	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssimo
22	Quais são suas maiores dificuldades para ser mais produtivo no sistema home-office? Selecione uma ou mais alternativas.	<input type="checkbox"/> Procrastinação <input type="checkbox"/> Desvios de atenção <input type="checkbox"/> Celular ou outros dispositivos móveis <input type="checkbox"/> Motivação <input type="checkbox"/> Outro

Fonte: Autores (2022).

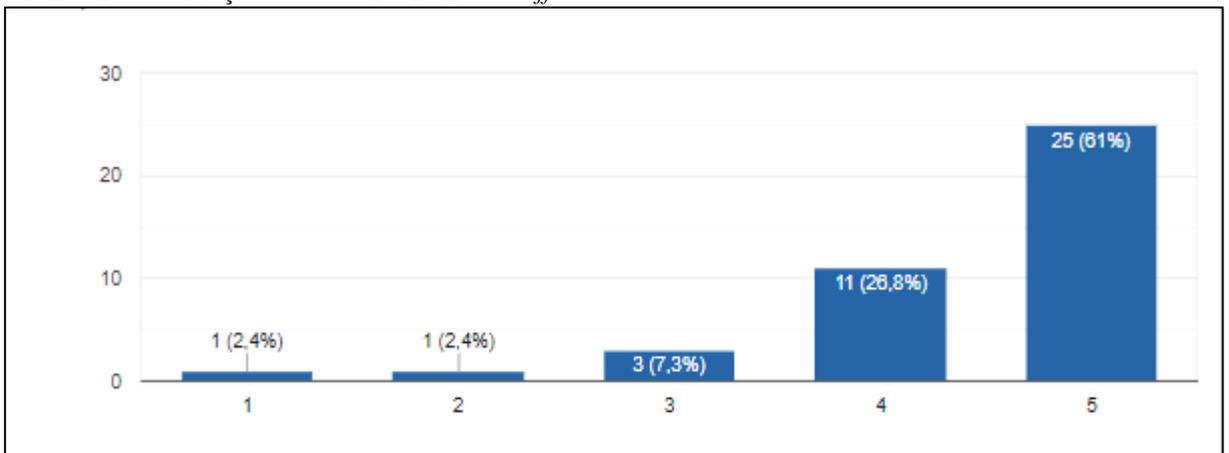
APÊNDICE B – Gráficos complementares ao estudo

Gráfico 8 – Esfera de atuação dos gestores

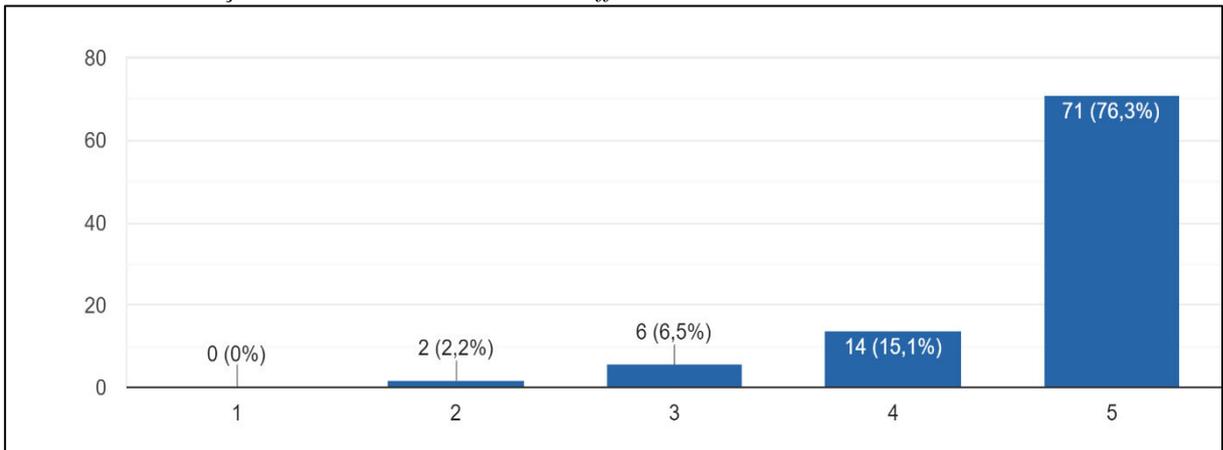
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 9 – Esfera de atuação dos colaboradores

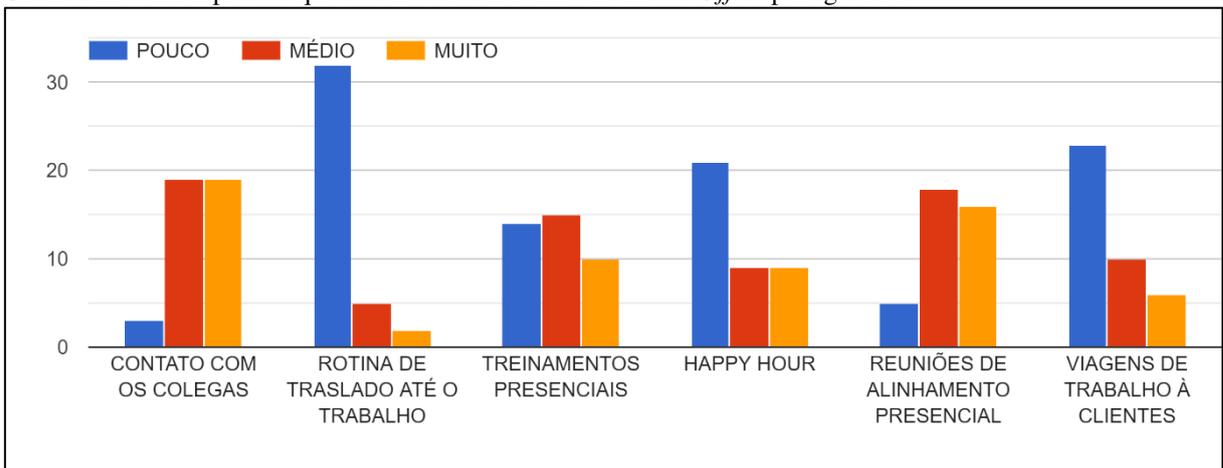
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 10 – Satisfação dos Gestores no *Home-Office*

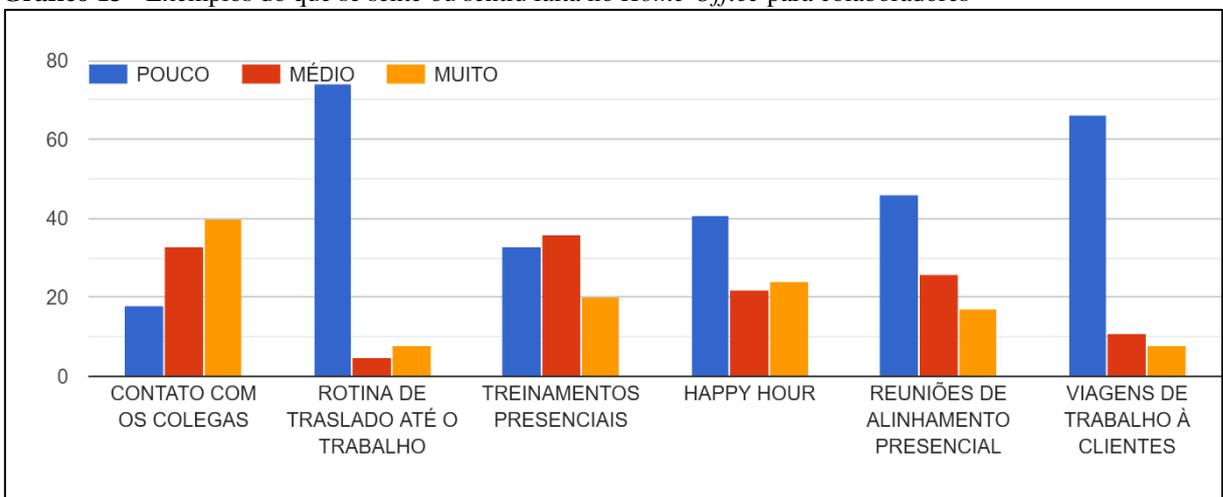
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 11 – Satisfação dos Colaboradores no *Home-Office*

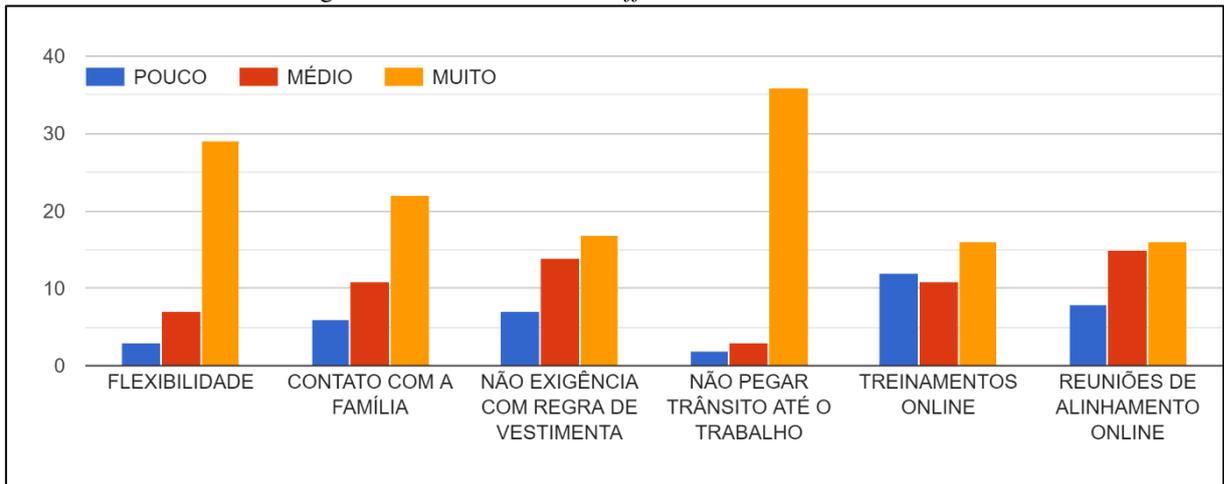
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 12 – Exemplos do que se sente ou sentiu falta no *Home-Office* para gestores

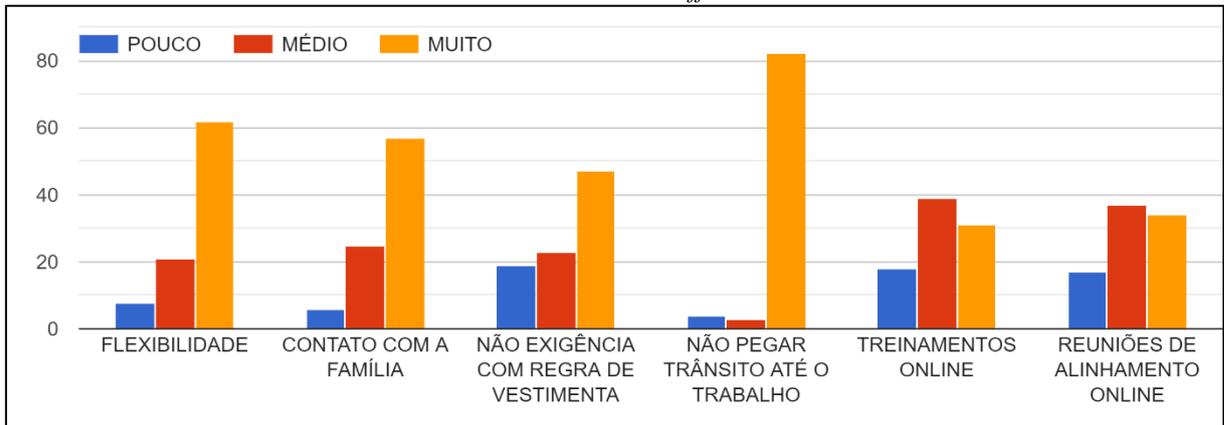
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 13 - Exemplos do que se sente ou sentiu falta no *Home-Office* para colaboradores

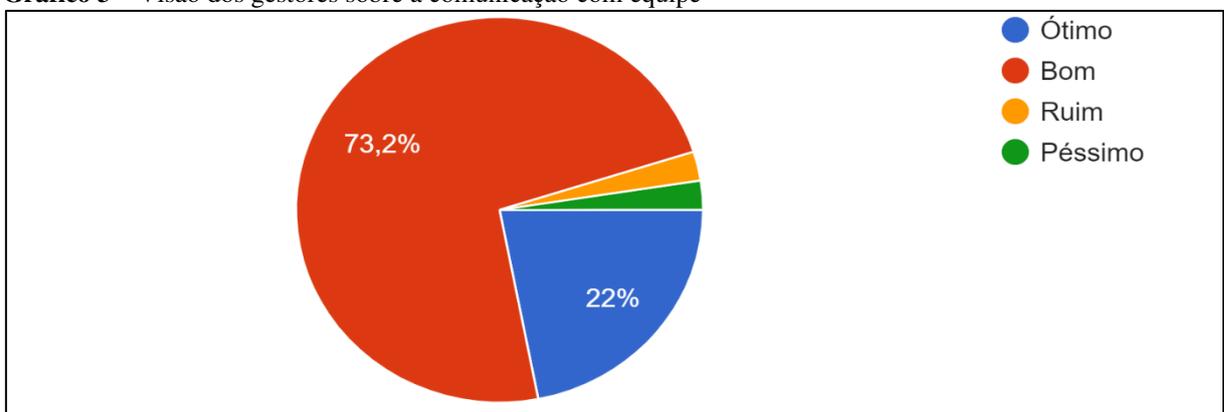
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 1 – Preferências dos gestores no sistema *Home-Office*

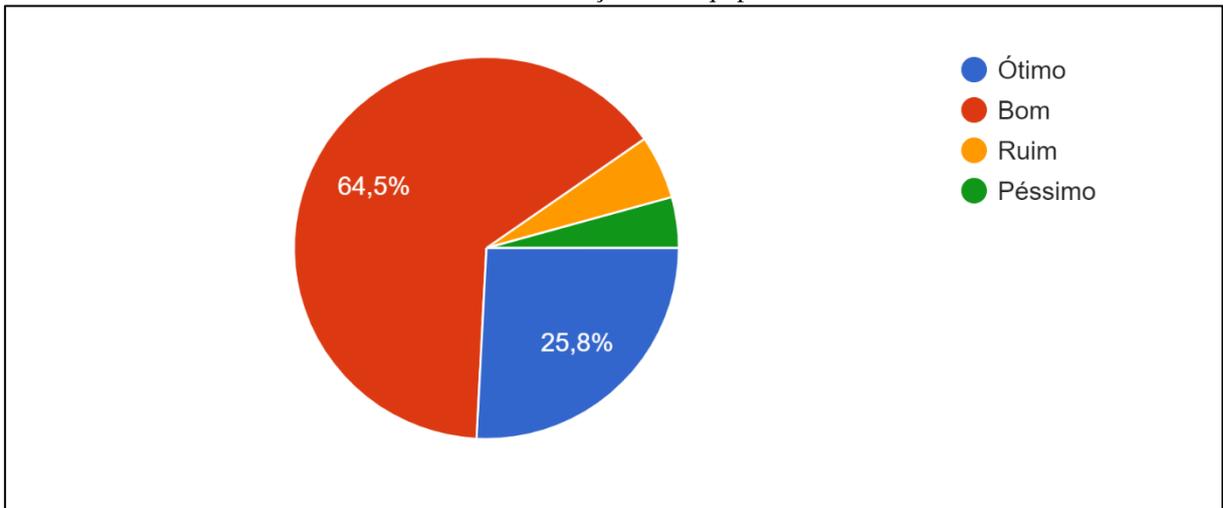
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 2 – Preferências dos colaboradores no sistema *Home-Office*

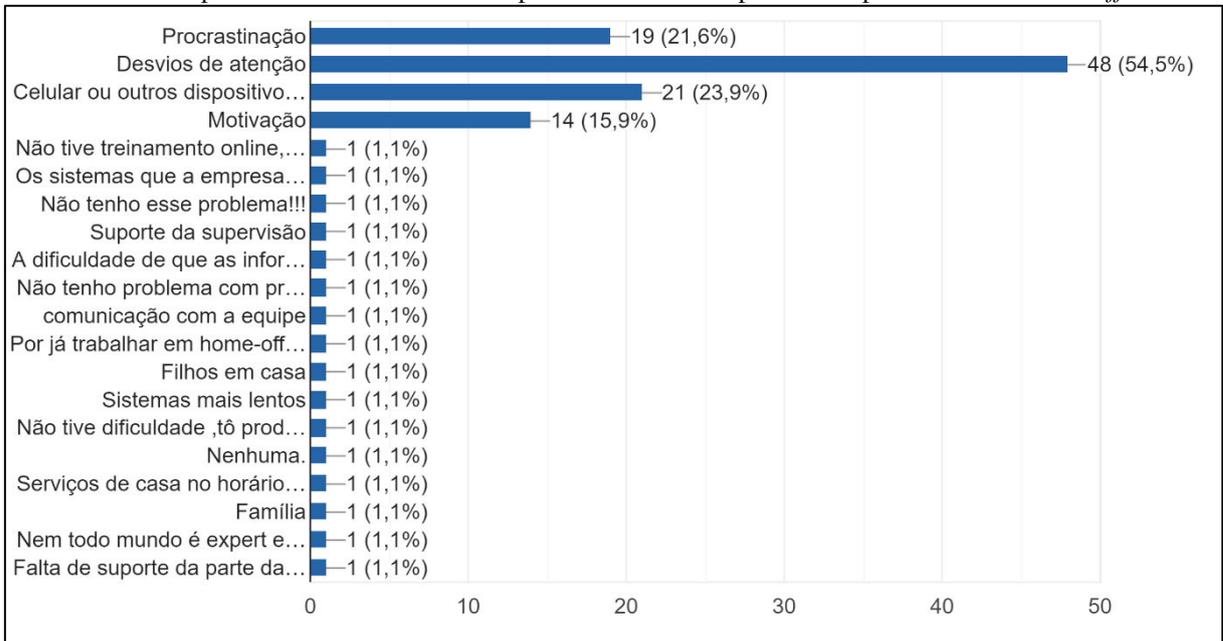
Fonte: Autores (2022).

Gráfico 3 – Visão dos gestores sobre a comunicação com equipe

Fonte: Autores (2022).

Gráfico 4 – Visão dos colaboradores sobre a comunicação com equipe

Fonte: Autores (2022).

Gráfico 5 – Principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores para serem produtivos no *Home-Office*

Fonte: Autores (2022).

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Guilherme Cardoso da Silva RA 38257

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Controle de Produtividade em Trabalho Home - Office

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Me. Ruyaldo Ribeiro da Costa.

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração. Modalidade afim Graduação

Guilherme Cardoso da Silva

Assinatura do representante do grupo

Ruyaldo Ribeiro da Costa

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 04 de Junho de 2022