

# **HOME OFFICE EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE ERP.**

## **HOME OFFICE AT AN ERP SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY.**

**Thiago Reis Costa\***  
**Ovidio Alberto R Laraich\*\***

### **RESUMO**

O presente artigo é um estudo de caso realizado na empresa Concretize Sistemas, desenvolvedora de software ERP (*enterprise resource planning*, ou planejamento de recursos empresariais), tendo como objetivo identificar as mudanças geradas pelo *home office* que as equipes de suporte ao cliente e desenvolvimento do sistema passam atualmente, devido a pandemia global que afetou o mundo neste último ano. Através desta pesquisa foi possível identificar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores e as respectivas variações em seus desempenhos. A pesquisa utilizou-se da abordagem metodológica quantitativa com a aplicação de questionário, contendo questões de múltipla escolha aplicada a um universo de quatorze funcionários que fazem parte das duas equipes estudadas na organização. A pesquisa foi realizada em outubro de 2020 e seus resultados concluíram que não somente o desempenho dos colaboradores das equipes mas também seu nível de satisfação e bem estar na organização se eleveram após a pandemia. Na conclusão deste artigo também é mostrado como a empresa se adaptou às mudanças e como utilizou seus recursos administrativos para alcançar resultados positivos em tempos de crise.

**Palavras-chave:** Pandemia, ERP, Desempenho

### **ABSTRACT**

This article is a case study carried out at an ERP (enterprise resource planning) software developer company, with the objective of identifying the changes generated by the home office that the customer support and system development teams are currently going through, due to the global pandemic that has affected the world this past year. Through this survey it was possible to identify the level of motivation and satisfaction of employees and the respective variations in their performance. The survey used the quantitative methodological approach with the application of a questionnaire, containing questions of multiple choice applied to a universe of fourteen employees who are part of the two teams studied in the organization. This survey was made in October 2020, however, it was concluded that not only the performance of the teams' employees, but also their level of satisfaction and well being in the organization rose after the pandemic, the conclusion of this article shows how the company adapted to the changes and how it used its administrative resources to achieve positive results in a time of crisis.

**Key words:** Pandemic, ERP, Performance

\*Acadêmico do Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás - thiagoreisc1@gmail.com  
CPF:700.665.331-20

\*\*Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Planejamento Estratégico (UFSC) Professor Efetivo do Curso de Administração PUC Goiás- laraich@yahoo.com.br

## 1. INTRODUÇÃO.

Esta pesquisa foi realizada na empresa Concretize Sistemas, organização que atua no segmento de desenvolvimento de softwares ERP desde 2002, suas soluções atendem as mais diversas empresas que compõem a cadeia de suprimentos do mercado, que vão de indústrias de pequeno e médio porte, até atacados, varejos e supermercados de grande porte. Seu software é composto por módulos que são divididos por sua funcionalidade, podendo ser adquiridos separadamente ou integralmente, de acordo com a necessidade do usuário. Os módulos contemplam processos como composição do produto acabado e a disponibilidade de matérias primas para produção, planejamento e controle de produção (PCP), rastreabilidade de lotes, controle de estoque, controle de vendedores externos para distribuidores, vendas *mobile* com atualização de dados em tempo real, entrada e saída de mercadorias, análise de desempenho de funcionários, cotação com fornecedores, emissão de nota fiscal eletrônica, livros contábeis e SPED fiscal, entre outros.

A empresa é composta atualmente por 32 colaboradores, sendo estes divididos entre: Pesquisa e Desenvolvimento (contando com 13 membros que possuem as funções de analisar o sistema, levantar requisitos funcionais, não funcionais e restrições, codificar e validar); Implantação e Suporte ao cliente (conta com 13 membros que são divididos por prioridade de clientes, cada funcionário recebe sua carteira de clientes de acordo com seu próprio nível de experiência pessoal dentro da organização, colaboradores com experiência mais elevada recebem clientes que exigem prioridades mais altas de atendimento, geralmente clientes de grande porte); Vendas e Marketing (composto por 3 colaboradores que vendem via prospecção presencial e atração/retenção de clientes via redes sociais e técnicas digitais) e, por fim, 3 colaboradores, dentre estes os 2 sócios da empresa que compõem a administração da organização.

Esta pesquisa abordou a variação no desempenho das equipes internas da empresa, mediante a atual situação de pandemia global que toda a economia está sendo forçada a passar. Em condições normais, antes do surgimento do COVID-19, ambas as equipes de P&D e Implantação/Suporte ao cliente desenvolviam suas atividades em seus ambientes de trabalho, ou seja, as equipes são acostumadas a trabalhar com seus integrantes próximos uns aos outros, sob dinâmicas de engajamento, motivação, reuniões para *briefings* e metas semanais impostas por seus supervisores e líderes. Neste estudo de caso, a pesquisa teve como objetivo geral expor os reais impactos da pandemia no setor da tecnologia da informação, mais especificamente nos prestadores de serviço que fornecem suporte tecnológico de automação para os agentes econômicos, onde foram avaliados os seguintes indicadores: Média de atendimentos resolvidos por atendente; Tempo médio de resolução dos atendimentos; Tempo médio de ciclo por desenvolvedor (tempo necessário para realização de uma atualização no software) e Média de tarefas resolvidas por desenvolvedor. Estes indicadores são apresentados nesta pesquisa divididos em dois tempos: antes e depois da respectiva necessidade do *home office*, com o objetivo de apresentar as reais variações no desempenho das equipes observadas mediante o fator da pandemia e do isolamento social. A presente pesquisa dá resposta à seguinte questão científica: A mudança para a forma de trabalho em *home office* alterou o desempenho das equipes de pesquisa e desenvolvimento e suporte ao cliente da empresa desenvolvedora de software?

O tema escolhido trouxe uma oportunidade para se desenvolver uma nova perspectiva sob o cenário econômico mediante dificuldades globais. Devido aos recentes

acontecimentos em todo o mundo, com o advento do vírus covid-19, não somente os agentes econômicos, mas também, pesquisadores, estudantes, analistas de mercado e de certa forma toda a humanidade, se depara agora com um novo cenário, que contém novas situações e desafios, trazendo a chance de se realizar novas pesquisas e obter diferentes resultados e soluções para os mais diversos problemas, esta é a proposta deste trabalho, expor onde e como, exatamente, a pandemia alterou resultados e comportamentos dentro desta área, para que futuramente sirva de apoio para estudos que busquem novos métodos que reduzam os impactos negativos de um cenário desafiador ou para que se criem soluções disruptivas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.**

### **2.1 Gestão de Pessoas.**

O embasamento teórico utilizado neste trabalho tem como propósito apresentar a relação das teorias administrativas com a pesquisa realizada, por isso, toda a fundamentação encontrada a seguir se dedica a área de gestão de pessoas e à teoria dos indicadores e métricas de desempenho, pois nestes tópicos encontra-se o valor que a pesquisa realizada agrega para a área de administração.

A gestão e o desenvolvimento de pessoas é algo considerado crucial para todas as organizações independente de seus ramos de atuação, desde a evolução do pensamento da administração científica, onde as pessoas eram consideradas somente peças dentro de uma linha de produção, totalmente substituíveis a qualquer momento. Hoje, o cenário do mercado nos mostra que são as pessoas, os colaboradores, que alcançam resultados e agregam valor a uma marca, cada ser humano com suas competências individuais, níveis de conhecimento diferenciados e emoções únicas, uma vez alinhados formando uma equipe com objetivos definidos e satisfeitos com seu ambiente de trabalho e a forma como são tratados, trazem o lucro e perspectiva de crescimento para a empresa.

Com o advento do século XXI, a aproximação dos seres humanos de todo o mundo com a tecnologia e a expansão e otimização da globalização, a cultura sociedade vem aos poucos se transformando em algo diferente do que era em épocas passadas, costumes que antes eram considerados normais, hoje estão extintos e tradições que jamais existiram, hoje são praticadas por milhões de indivíduos. Os agentes econômicos, representantes políticos, entre outros indivíduos e instituições que detêm posições que envolvem a tomada de decisão, necessitam cada vez mais observar e levar em consideração o cenário macro, populações que defendem diferentes interesses e consumidores de diferentes públicos-alvo, pois com a crescente população aliada a expansão da tecnologia, todo o cenário econômico e social está cada vez mais interligado, cada ação move uma sequência de fatores que causam impactos em diversos pontos desta rede, composta de pessoas e recursos limitados.

Dentro do cenário de agentes econômicos, a competição deixou de ser somente pelos consumidores, hoje, existe uma disputa real por colaboradores dentro das empresas, isto porque, uma vez que a pessoa com as habilidades e conhecimentos compatíveis com o objetivo da organização está inserida na equipe, esta pode agregar um imenso valor à marca, fazendo a empresa se destacar na concorrência, aumentando significativamente seus resultados financeiros. Como menciona Chiavenato (2011, p.105) “A organização humana é mais do que a soma dos indivíduos, devido a interação social diária e

constante.”

É possível ver esta linha de raciocínio com a autora Gramigna (2007, p.15) que diz que é de extrema importância “Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas para que seja possível destacar-se do mercado competitivo e ganhar maiores parcelas de determinado público consumidor.”

## **2.2 Capacitação e Desenvolvimento.**

Knapik (2006, p.18) diz que o comportamento do indivíduo é ligado a certos fatores que geram impacto direto no comportamento das organizações e dos demais que fazem parte dela. As variáveis que influenciam o comportamento humano de acordo com o autor são: “Personalidade; Motivação interna; Percepção de mundo (cada indivíduo possui uma perspectiva diferente de enxergar o ambiente externo); Valores (algo intrínseco que depende de cultura e crenças do meio em que o indivíduo nasceu e cresceu)”. Enquanto as variáveis determinantes para impactar as organizações são: “Ambiente organizacional; Regras ou Políticas de comportamentos; Clima; Cultura organizacional; Métodos e processos; Sistema de recompensas e punições”. Este quadro demonstra que mesmo os fatores de influência nas organizações, são de certa forma, intrínsecos ao quadro referente ao comportamento do indivíduo, pois são impactados diretamente pelos colaboradores que compõem e criam a cultura organizacional praticada na empresa, cada variável é criada pelos e para os indivíduos, como nos mostra o autor.

Para Chiavenato (2004, p.66) “as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação, as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver.” O mercado demonstra cada vez mais a importância de tratar as pessoas de suas equipes como seres humanos e talentos únicos, úteis para subfatores que compõem um objetivo comum, ao invés de simples recursos em uma linha de produção, a tendência segue para a direção onde as empresas transformam seus funcionários em sócios e parceiros, incluindo-os em tomadas de decisões e trazendo conhecimento sobre variáveis de nível estratégico, enriquecendo cada vez mais seu capital humano, agregando mais valor e competência aos seus serviços realizados em prol da sua organização. Para Ribeiro (2005, p.1) “as empresas devem considerar as pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.”

De acordo com Chiavenato (2004, p.6) gerir pessoas dentro de uma organização é uma tarefa “complexa e situacional” devido ao fato de que varia de uma organização para a outra, depende de cada um dos fatores organizacionais, como ambiente organizacional, regras e políticas, clima organizacional e valores, métodos, processos e sistema de recompensas e punições, pois estes interferem diretamente na área tática e estratégica da empresa.

Para Chiavenato (2004, p.10) a gestão de recursos humanos é

Um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os quais são:  
Agregar pessoas: utilizados para atrair e reter novas pessoas para a organização;  
aplicar pessoas: o processo padrão para a orientação das atividades realizadas pelos colaboradores dentro da organização;  
recompensar pessoas: utilizado como fonte de incentivo para satisfazer os funcionários;  
desenvolver pessoas: utilizado para a capacitação e adequação do profissional;  
manter pessoas: criando condições ambientais e psicológicas favoráveis para os funcionários;  
monitorar pessoas: acompanha e controla as atividades desenvolvidas por seus

funcionários.

No cenário atual, as organizações também devem se atentar ao fato de capacitar seus colaboradores, esta é uma maneira de demonstrar que a empresa se importa e valoriza aquele ser humano que dispõe das horas de seu dia para trabalhar para os objetivos da organização. Não somente atrair ou reter estes profissionais, é de suma importância para a empresa garantir que, este profissional sairá de onde está, como uma versão melhorada de si mesmo, com novos conhecimentos, capacidades e habilidades novas ou otimizadas.

Algumas empresas garantem cursos ou eventos técnicos e profissionalizantes para desenvolver os talentos dos indivíduos que lá trabalham, assim estes profissionais conseguem suprir demandas de trabalho cada vez mais complexas e desafiadoras, elevando o nível de competição da organização. Chiavenato (2004, p.10) ressalta “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”

### **2.3 Ambiente Organizacional.**

O ambiente organizacional criado pela empresa determina de muitas formas a maneira como os seus colaboradores irão se desenvolver, as estratégias utilizadas pela diretoria para motivar o crescimento das pessoas, orientar para que continuem alinhadas aos objetivos e qual a cultura instalada na organização forma a mentalidade dos indivíduos que estão ali inseridos. De acordo com Bittencourt (2004, p.256) o colaborador “é responsável pela construção e consolidação de suas competências a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, amigos, ou outros grupos sociais.”

Dentro do contexto de desenvolvimento de pessoas na organização, é importante ressaltar que para que os setores estratégico e tático saibam do progresso de seus colaboradores e colegas de equipe, estes dois setores necessitam de meios e ferramentas para que possa ser feita uma análise assertiva sobre o desenvolvimento e resultados das atividades realizadas dentro dos processos e métodos da empresa, o mesmo vale para o monitoramento destas atividades.

No ambiente organizacional de uma empresa de tecnologia este monitoramento é crucial, e somente possível com o uso de tecnologias da informação, que necessitam de conhecimento para serem manejadas e uma certa disposição dos colaboradores para aprenderem a trabalhar em sincronia com as novas tecnologias implantadas. Um dos fatores que estão diretamente ligados com esta disposição para se aprender e trabalhar em um ambiente organizacional tecnológico é a ergonomia, a iluminação do ambiente, o posicionamento das mesas e cadeiras para que o trabalhador mantenha uma postura saudável, a arquitetura do local e como as pessoas se locomovem e trabalham dentro da estrutura e até mesmo a configuração destas tecnologias para otimizar e facilitar o aprendizado e desenvolvimento dos seus usuários.

Como mostra Chiavenato (2011, p.168) “O controle é um processo cíclico composto de três fases: Estabelecimento de padrões ou critérios; Observação do desempenho; Comparação do desempenho com o padrão estabelecido.”

## 2.4 Análise de Desempenho.

A análise de desempenho é uma prática aplicada pelas organizações que buscam otimizar seus resultados, independente do setor analisado. Esta maneira de observar o progresso das atividades feitas pelos funcionários é realizada em sua maioria das vezes, de forma quantitativa, geralmente obtida através de fórmulas que reúnem as variáveis relacionadas ao contexto em que se quer analisar, esta prática só se torna possível quando a organização possui um certo nível de consciência em relação aos sistemas de administração da informação, sistemas responsáveis pelo armazenamento e processamento dos dados da empresa, transformando-os em informações que serão posteriormente interpretadas por pessoas, auxiliando nas tomadas de decisões. Chiavenato (2011, p. 170) atenta a este fato: “O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira.”

Cada departamento possui suas próprias métricas e variáveis, que condizem com o progresso da equipe em relação as metas desejadas, por isso, para a implantação eficaz de uma análise de desempenho assertiva, com indicadores que retratam corretamente a realidade da organização e as habilidades de seus colaboradores é necessário um alinhamento estratégico por parte da diretoria e seus gerentes, de acordo com os objetivos, missão e valores da empresa, para que a organização consiga planejar e realizar seu crescimento de maneira congruente, sem que possa contradizer a imagem e o motivo da organização existir no mercado. A mesma regra se aplica, quando seus gerentes vão monitorar e comparar os indicadores em uma análise horizontal, quando se analisa a variação dos indicadores de desempenho em determinados períodos e os compara.

Para Leme (2006, p.11) a avaliação de desempenho não somente auxilia a diretoria e o nível tático da empresa, mas também amplia o conhecimento e autodesenvolvimento do colaborador analisado. “Neste processo o colaborador saberá se tem ou não alguma “dívida” com a empresa, qual o motivo que levou a isso, para que ele possa se empenhar novamente no resultado a ser alcançado, porém agora, sabendo onde precisa melhorar.”

A importância de incluir o colaborador na tomada de decisões, trazer transparência nas informações e torná-lo parte das estratégias da organização, traz não somente segurança e engajamento para todos na equipe, mas também aumenta significativamente a satisfação e os resultados positivos do indivíduo na empresa. Como mostra Gramigna (2007, p.140) há poucos anos “As organizações tinham o costume de centralizar todas as informações e as avaliações eram feitas no final do ano e de forma sigilosa, onde o funcionário não ficava sabendo do resultado, isso gerava um clima de insegurança dentro das empresas.”

Pode-se concluir que são os indivíduos, o esforço humano que transporta a empresa rumo a seu crescimento, assim como definem seus trajetos, mudam de curso e se adaptam ao longo do caminho observando os resultados e se autodesenvolvendo. Nos tempos de hoje, as pessoas necessitam de ambientes organizacionais avançados e com objetivos transparentes, enquanto as organizações necessitam de indivíduos dedicados e dispostos a expandir seus conhecimentos e habilidades, superando expectativas e seus próprios resultados dentro dos indicadores de desempenho.

Com isso, pode-se observar que não basta somente uma tecnologia robusta implementada na organização, as pessoas que irão assimilar as informações desta tecnologia serão um fator determinante para o sucesso dos resultados de análise dos indicadores. Bergue (2011, p. 470) ressalta:

A assimilação de uma tecnologia será tanto mais legitimada em uma organização e implicará transformações mais significativas no sistema de gestão e no desempenho organizacional, quanto maior for a capacidade de seus membros de previamente reconhecerem os conceitos e pressupostos que suportam a tecnologia adotada, e promoverem o correspondente processo de assimilação crítica desse conteúdo.

De acordo com Rohm (2009), “Trabalhar com um sistema de gestão do desempenho envolve pensamento crítico sobre a visão compartilhada da organização, seus concorrentes, seus empregados, as necessidades de seus clientes, suas competências, suas estratégias e suas expectativas”. Isto deve ocorrer de modo que os três níveis: Estratégico, tático e operacional estejam sincronizados e engajados.

A gestão de recursos humanos envolve em todos os seus aspectos a análise de desempenho e indicadores, para que se torne possível a realização de planejamentos, execução dos planos e seu respectivo monitoramento. Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.10):

À medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

De acordo com Ruas (2005, p. 36), a análise de indicadores de desempenho acarreta impactos em todos os níveis da organização, trazendo previsibilidade aos processos das equipes enquanto trabalham orientados a resultados.

Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber o organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluída, na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho do que na forma como deve ser feito.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.**

A pesquisa aqui apresentada foi realizada em outubro de 2020 e se baseou no método científico, com este método é possível expor os procedimentos detalhadamente para a assertividade da investigação acerca do tema proposto. Com o método científico é possível chegar a conclusões da forma mais segura e confiável. Os métodos científicos utilizados são o estatístico e comparativo. Estatístico, pois, esta pesquisa apresenta com dados numéricos o universo a ser pesquisado e sua respectiva amostragem, onde foram apresentados grupos dentro deste universo diretamente impactados pelo tema debatido. Também é comparativo devido às duas dimensões de tempo em que o trabalho se baseia, antes e pós pandemia, para alcançar interpretações concretas e verdadeiras das mudanças

nos dados analisados.

Esta pesquisa descreveu e traduziu os dados observados através de narrativas e explicações à medida em que os números não falam por si só, por isso trata-se também de pesquisa qualitativa. Além das traduções, os dados obtidos para a coleta foram dimensionados em grupos e suas frequências, fazendo assim com que a pesquisa também seja caracterizada como quantitativa.

O universo da pesquisa foi composto pelos colaboradores presentes nas equipes de P&D (pesquisa e desenvolvimento) e suporte ao cliente, totalizando um total populacional de 26 funcionários. A amostra foi coletada através do método de amostragem aleatória simples, onde cada indivíduo pertencente à população observada obteve a mesma probabilidade de ser inserido no grupo de amostragem, sendo escolhidos de maneira aleatória. Dos 13 integrantes de cada uma das duas equipes, foram escolhidos 7 para participar dos questionários da pesquisa, totalizando uma amostra de 14 indivíduos de um universo de 26. A probabilidade do grupo de amostra representar com precisão a situação do universo populacional é de 90%, ou seja, este é o grau de confiabilidade desta pesquisa. A sua margem de erro amostral é de 15%, este é o intervalo de confiança que a pesquisa possui.

O instrumento utilizado para a coleta destes dados foi o questionário com questões fechadas de múltipla escolha, aliado a dados secundários e métricas fornecidas pela organização. A pesquisa foi realizada em campo, contendo a observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorreram na realidade, juntamente com a coleta de dados reais assim como a análise e interpretação destes dados que foram realizadas com embasamento teórico, também apresentado nesta pesquisa, sem interferência do pesquisador em qualquer resultado mostrado.

A pesquisa possui cunho bibliográfico, se baseando em fundamentações teóricas presentes em artigos, livros sobre administração e gestão de empresas, e um cunho descritivo, onde irá justificar e explicar os fenômenos analisados ao longo do trabalho. Os dados secundários utilizados nesta pesquisa serão apresentados juntamente com as respostas obtidas do questionário aplicado, de maneira descritiva e complementar aos resultados apresentados a partir do questionário.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa foi realizada na empresa Concretize Sistemas localizada em Anápolis - GO, juntamente com as equipes de pesquisa e desenvolvimento e suporte ao cliente, os resultados a seguir mostram os níveis de satisfação e bem-estar, assim como desempenho e motivação dos funcionários entrevistados.

Os resultados da aplicação dos questionários com os colaboradores e a tradução dos dados secundários estão apresentados por meio dos gráficos e da tabela nas observações subseqüentes:

### **4.1. Equipes**



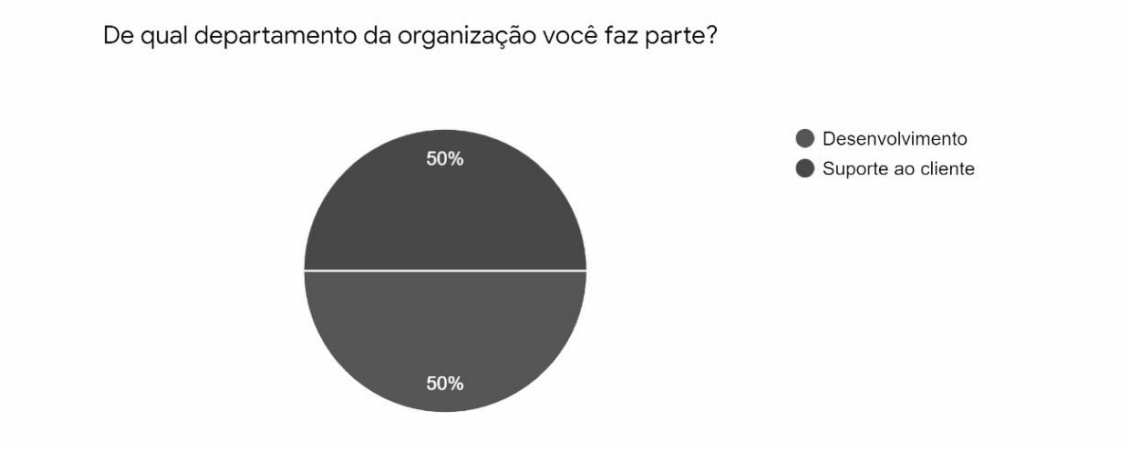


Figura 1. Equipes da organização Concretize Sistemas  
 Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa (2020).

Verifica-se na figura 1 que a pesquisa obteve respostas quantitativamente iguais para ambas as equipes participantes, foram 7 integrantes do suporte ao cliente e 7 integrantes do departamento de pesquisa e desenvolvimento que responderam ao questionário

#### 4.2. Variação no engajamento das equipes

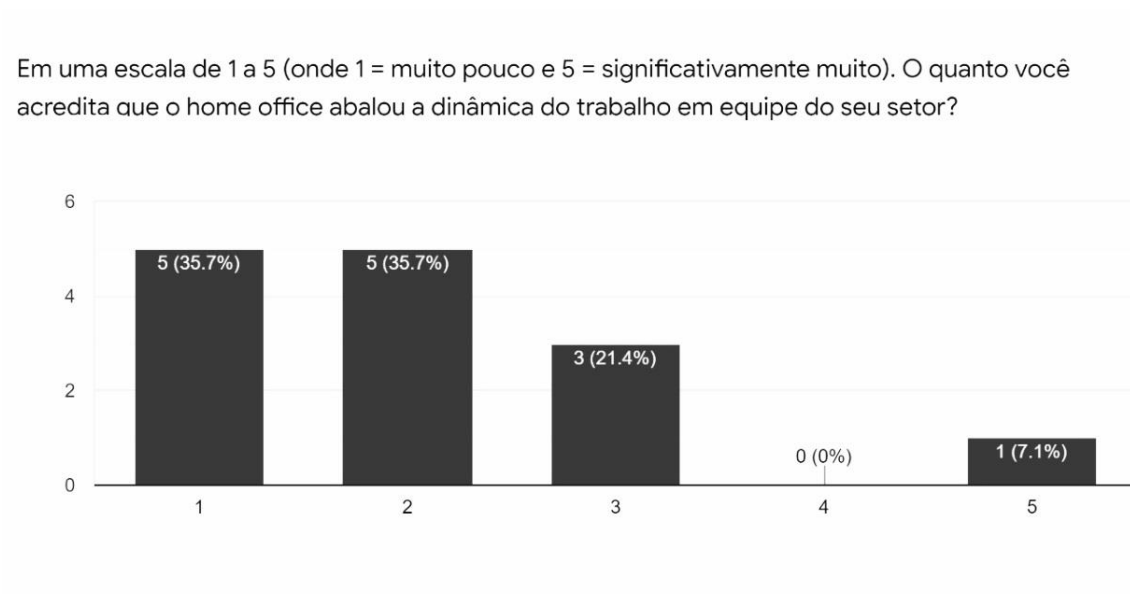


Figura 2. Variação no engajamento das equipes da Concretize Sistemas  
 Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa (2020).

Na figura 2 identifica-se que mais de 70% dos colaboradores presentes em ambas as equipes acreditam que a pandemia não corrompeu a dinâmica de trabalho ou que suas alterações foram próximas a nulas, no que diz respeito ao engajamento dos integrantes para com suas atividades diárias e com seus colegas de trabalho ou superiores.

#### 4.3. Motivação

Em uma escala de 1 a 5 (Onde 1 = muito pouco e 5 = bastante motivado). O quanto você se sente motivado para realizar as suas atividades para a empresa em home office?

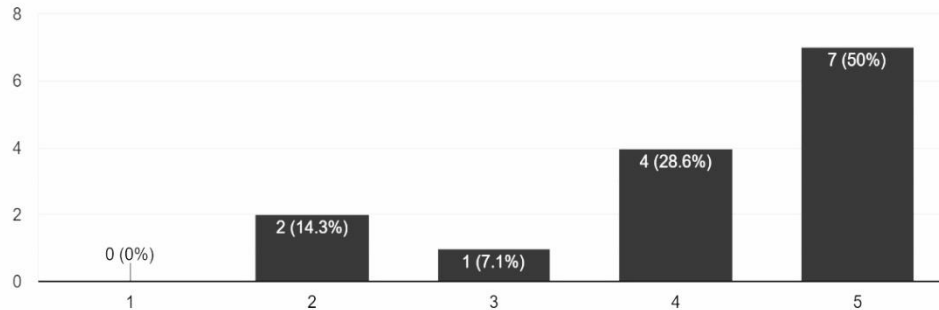


Figura 3. Motivação dos colaboradores da Concretize Sistemas  
Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa (2020).

Na figura 3 pode-se observar que mais de 78% dos colaboradores entrevistados se sentem motivados ou bastante motivados a realizar suas atividades na nova modalidade de trabalho. Isto ocorre pois os *briefings* e reuniões que cada gerente realiza com sua equipe, mencionados na introdução deste artigo, não deixaram de ocorrer, porém acontecem agora virtualmente por meio de aplicativos de video chamada e chats, e acontecem também, com mais frequência. O feedback foi dobrado dentro da organização após o distanciamento social.

#### 4.4. Produtividade

Em uma escala de 1 a 5 (onde 1 = praticamente nenhuma vez e 5 = muitas vezes). O quanto você considera que as distrações atrasam a realização das suas atividades em home office ?

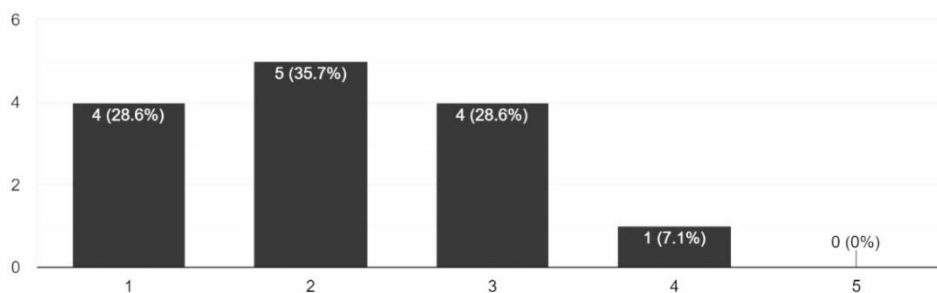


Figura 4. Produtividade em *home office* dos funcionários da Concretize Sistemas  
Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa (2020).

Pode-se observar na figura 4 que 63% dos colaboradores se sentem produtivos trabalhando dentro de casa, considerando praticamente nenhuma vez ou poucas vezes em que distrações prejudicam ou atrasam a realização de atividades para a empresa. Os gerentes de ambas as equipes continuam, mesmo após a pandemia, planejando metas e

controlando seus resultados, passando confiança e a sensação de consistência para seus funcionários.

#### 4.5. Ergonomia e bem estar

Em uma escala de 1 a 5 (onde 1 = péssimo e 5 = excelente). Como você avalia o nível de conforto e bem estar do seu ambiente em home office?

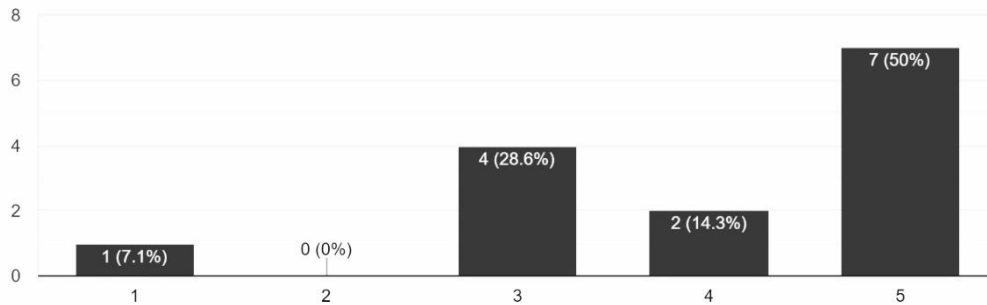


Figura 5. Ergonomia e bem estar em *home office* na Concretize Sistemas  
Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa (2020).

Vemos evidenciado na figura 5 que mais de 90% dos colaboradores consideram razoáveis ou excelentes os níveis de conforto em que estão sujeitos durante o *home office*, o nível de bem estar e conforto de uma pessoa que trabalha com computadores pode ser avaliado de diversas maneiras, desde a iluminação do ambiente e configuração adequada de suas ferramentas de trabalho ao ajuste de suas cadeiras e mesas.

#### 4.6. Percepção de produtividade

Você se sente mais produtivo e funcional para a empresa em qual das duas ocasiões?

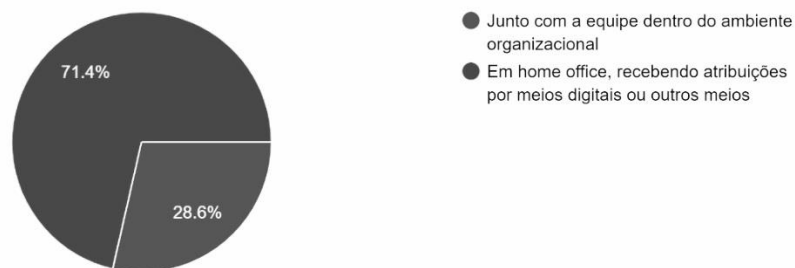


Figura 6. Percepção de produtividade dos colaboradores da Concretize Sistemas  
Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa (2020).

Na figura 6 fica claro que o *home office* trouxe mais benefícios para os colaboradores como parte de uma organização, do que prejuízos. 71,4% acreditam que recebendo atribuições por meios digitais como aplicativos e ferramentas virtuais de trabalho, se tornarão mais funcionais e produtivos para a empresa, a auto percepção dos colaboradores é de que estão mantendo ou até melhorando o fluxo de trabalho após a pandemia.

#### 4.7. Nível de produtividade exigido pelos sistemas de *home office*

A maioria dos sistemas de *home office* adotados pelas organizações antes da pandemia, exigem um nível de produtividade acima do que o exigido em trabalho presencial. Você concorda com isso?

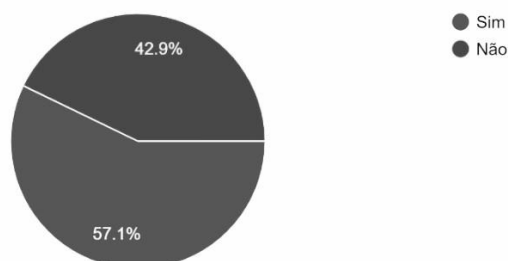


Figura 7. Nível de produtividade exigido pelos sistemas de *home office*

Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa (2020).

Na questão 7, vê-se que mais da metade dos colaboradores concordam e compreendem que os sistemas de *home office*, adotados pela maioria das organizações antes da pandemia, exigem um nível maior de produtividade de seus integrantes, uma vez que se torna mais complexo o controle de realização de atividades e das jornadas de trabalho de cada colaborador.

#### 4.8. Tabela de dados secundários

Tabela 1. Dados referentes ao departamento de suporte ao cliente da Concretize Sistemas

<b>Média de atendimentos resolvidos por atendente</b>	<b>(4° trimestre – 2019)</b> 270	<b>(1° trimestre – 2020)</b> 240	<b>(3° trimestre – 2020)</b> 390
<b>Média de tempo de resolução por atendente</b>	<b>(4° trimestre – 2019)</b> 30 min	<b>(1° trimestre – 2020)</b> 45 min	<b>(3° trimestre – 2020)</b> 30 min

Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa

Os dados apresentados nas tabelas 1 e 2 evidenciam que tanto no setor de suporte ao cliente, quanto no setor de pesquisa e desenvolvimento, os gerentes e suas equipes foram capazes de aumentar seus resultados e diminuir o tempo de espera dos clientes em um cenário de pandemia. Ambos os gerentes das duas equipes utilizaram o mesmo conceito administrativo para garantir o controle total sobre suas operações: Análise de indicadores. Para o setor de suporte, a ferramenta chamada *Mktzap* registra todos os atendimentos executados pelo setor, controla e direciona os atendimentos pendentes de acordo com as configurações impostas pelo seu usuário, no caso o gerente da equipe, para que cada atendente fique com um número equilibrado de chamados em relação a seus colegas. A ferramenta informa ao gerente o tempo de resolução do atendimento, permitindo que o colaborador seja monitorado em tempo real, e cobrado se for preciso,

além de mostrar quantos atendimentos ainda faltam para ser resolvidos e o tempo de espera dos clientes que estão esperando. O gerente do suporte ao cliente consegue emitir relatórios filtrando seus períodos, para fazer análises de desempenho mais assertivas. Os dados coletados sobre o 2º trimestre de ambos os setores não foram o suficiente para serem traduzidos, devido a empresa estar em seu período de transição para o home office.

Tabela 2. Dados referentes ao departamento de desenvolvimento da Concretize Sistemas

<b>Média de tempo de ciclo por desenvolvedor</b>	<b>(4º trimestre – 2019)</b> 75 min	<b>(1º trimestre – 2020)</b> 80 min	<b>(3º trimestre – 2020)</b> 50 min
<b>Média de tarefas resolvidas por desenvolvedor</b>	<b>(4º trimestre – 2019)</b> 132	<b>(1º trimestre – 2020)</b> 132	<b>(3º trimestre – 2020)</b> 264

Fonte: Acadêmico Thiago Reis Costa

O departamento de desenvolvimento tem sua própria ferramenta de análise de indicadores, desenvolvido internamente pela própria organização. Apesar de possuir uma dinâmica própria, os conceitos são basicamente os mesmos do software contratado para o setor de suporte. A ferramenta analisa o tempo de ciclo de cada desenvolvedor, ou seja, o tempo que cada integrante da equipe leva para realizar uma atualização no sistema, além de analisar o tempo de ciclo de cada módulo do sistema, para que os desenvolvedores tomem consciência do tempo médio que uma correção ou atualização em determinada parte do sistema pode levar. O software de análise registra o número de tarefas que estão pendentes, tarefas em andamento e as já resolvidas, prontas para serem entregues aos clientes, também é possível categorizar as tarefas em correções, atualizações, melhorias entre outros, ficando a critério do usuário administrador, isto é, o gerente da equipe de desenvolvimento.

A utilização das ferramentas de análise de indicadores e métricas já existia para a empresa no cenário pré pandemia, porém, o que de fato aconteceu, é que sua utilização foi extremamente reforçada e os líderes dos setores passaram a usar a ferramenta com 60% mais frequência, juntamente a este fator, quando se estabeleceu o distanciamento social obrigatório e o encerramento de atividades presenciais, a empresa passou a utilizar ferramentas de reuniões e conversas virtuais como o Zoom e o Whatsapp, criando grupos para cada equipe e grupos gerais da organização, aumentando o feedback e realizando chamadas de vídeo entre os colaboradores e seus gerentes diariamente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o seu objetivo alcançado, pois respondeu à pergunta: A mudança para a forma de trabalho em *home office* alterou o desempenho das equipes de pesquisa e desenvolvimento e suporte ao cliente da empresa desenvolvedora de software? E sua resposta foi sim, alterou positivamente. A pesquisa expôs os fatores determinantes para manter a qualidade na prestação de serviços em uma desenvolvedora de software de controle de recursos empresariais, utilizando o embasamento teórico orientado a este tipo de mercado, elucidando a importância da gestão dos recursos humanos e da análise de desempenho dentro de uma organização.

Os dados coletados com o questionário e com as aplicações de análise de indicadores da empresa, trouxeram informações valiosas sobre adaptabilidade e utilização de recursos tecnológicos orientada a resultados. O questionário nos mostrou que apesar da situação de crise global que todos os seres humanos estão passando, o cenário se mostra positivo neste estudo de caso, pois além da relação dos gerentes com os resultados cobrados para um bom desempenho, foi observado que o desempenho, a satisfação e o bem estar dos funcionários pertencentes a estas equipes aumentaram uma vez que, mesmo sendo forçados a trabalhar em *home office* pela atual condição pandêmica, não perderam o contato humano de seus gerentes e colegas e mantiveram sua dinâmica e engajamento de trabalho por meios virtuais.

Com o questionário aplicado pôde-se observar que mais de 70% dos colaboradores entrevistados não sentiram sinais de impactos negativos, alegando que a dinâmica dentro da equipe permanece funcional e proporcionando motivação aos colaboradores, onde mais de 78% dos entrevistados informaram que se sentem engajados e motivados para com os objetivos da organização, mesmo após 5 meses sem se encontrar com o gerente da equipe ou com qualquer colega presencialmente. 64% dos funcionários avaliam as atuais condições de trabalho mediante a pandemia dentro de suas casas em muito bom ou excelente, observa-se que além da motivação e engajamento interno da organização, as equipes tem seus níveis de bem-estar elevados, o que é crucial para uma empresa que está passando meses significativos sem ver seus colaboradores. 71,4% dos entrevistados optam pelo método atual de trabalho, alegando se sentirem mais produtivos recebendo as atribuições de seus gerentes por meios digitais, mostrando a alta adaptabilidade de ambas as equipes tendo em vista este novo cenário, nota-se que o nicho da empresa Concretize Sistemas pode impactar diretamente nesta resposta, devido ao fato de que seus recursos humanos têm mais afinidade com tecnologias digitais do que colaboradores de outras empresas dos demais ramos da economia atual.

A pesquisa ajuda a entender o que pode ser feito dentro de um cenário economicamente mais fechado que o habitual e com mais desafios, mostrando que os recursos tecnológicos e humanos possuem diversas maneiras de serem utilizados, com o propósito de administrar pessoas dentro de uma organização, controlar e corrigir seus resultados em prol do crescimento.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro T. *Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BITENCOURT, Claudia. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, p.8-15, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Introdução a teoria geral da administração*. 8.ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Modelo de Competência e gestão dos talentos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Editora Ibepex, 2006.

LEME, Rogério. *Avaliação de desempenho com foco em competência. A base para remuneração por competência*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva 2005.

ROHM, Howard. *Improving Government Performance: using the Balanced Scorecard to plan and manage strategically*. The Balanced Scorecard Institute, 2009.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique et al. *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante THIAGO REIS

COSTA \_\_\_\_\_ do Curso de

ADMINISTRAÇÃO \_\_\_\_\_, matrícula \_\_\_\_\_

20161002309650 \_\_\_\_\_, telefone: \_\_\_\_\_ 62 9 82822384 \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_ thiagoreisc1@gmail.com \_\_\_\_\_, na

qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado

\_\_\_\_\_ Home office em uma empresa de desenvolvimento de software

ERP \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, \_08\_ de \_\_\_\_\_ dezembro \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2020 \_\_\_\_\_.

Assinatura do(s) autor(es):

*Thiago Reis Costa*

Nome completo do autor: Thiago Reis Costa

Assinatura do professor-orientador: \_\_\_\_\_

Nome completo do professor-orientador:

  
Ovídio Alberto Rodríguez Laraich