



Gestão & Gerenciamento

DESAFIOS DOS GESTORES PARA A RETENÇÃO DAS EQUIPES DE TI APÓS A ADESÃO DO TELETRABALHO: UM ESTUDO NO INSTITUTO ATLÂNTICO

MANAGEMENT CHALLENGES TO RETENTION IT TEAMS AFTER JOINING THE TELEWORK: A STUDY AT INSTITUTO ATLÂNTICO

Bruna Mara Chagas Macedo

Pós-graduanda em Gestão de Projetos; Escola Politécnica Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

buhmacedo@gmail.com

Mariana Maia Bezerra

Mestre em Administração; Instituto Atlântico, Fortaleza, CE, Brasil;

mariana_maia@atlantico.com.br

Resumo

Em meio às transformações no mundo dos negócios, o teletrabalho foi ganhando mais espaço nas organizações. Com o início da pandemia da Covid-19, a necessidade de adaptação a esse modelo de trabalho foi acelerada de tal forma que as organizações tiveram que revisar suas políticas, processos e práticas para conseguirem atuar conforme essa nova realidade. Um dos setores que conseguiu adaptar-se rapidamente ao teletrabalho foi o da Tecnologia da Informação (TI), ficando até mais concorrido. Muitos colaboradores, por sua vez, começaram a deixar seus empregos para aceitarem oportunidades de teletrabalho, inclusive fora do país. Nesse cenário, as empresas começaram a se preocupar ainda mais com a retenção dos seus colaboradores e, por isso, este trabalho escolheu uma Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT), Instituto Atlântico (IA), para compreender os desafios relacionados à retenção que os gestores do Instituto Atlântico enfrentam com suas equipes de TI após a adesão do teletrabalho. Os dados foram coletados por entrevistas qualitativas com 10 gestores e como resultado ficou evidenciado que os principais desafios estão relacionados aos temas de conexões humanas, sobrecarga psíquica e aumento da rotatividade.

Palavras-chave: Tecnologia; Teletrabalho; Retenção.

Abstract

Remote work has been gaining more space in organizations. With the onset of the Covid-19 pandemic, the need to adapt to this work model was accelerated to such an extent that organizations had to revise their policies, processes and practices to be able to act in accordance with this new reality. One of the sectors that was able to adapt quickly to telework was Information Technology (IT), even getting more competitive. Many employees, in turn, have started to leave their jobs to accept international remote work opportunities, including outside the country. In this scenario, companies began to be even more concerned about the retention of their employees and, therefore, this work chose an Institution of Science and Technology (ICT), Instituto Atlântico (IA), to understand the challenges related to retention that Instituto Atlântico's managers face with their IT teams after the adoption of telework. Data were collected through qualitative interviews with 10 managers and, as a result, it was evident that the main challenges are related to the themes of human connections, psychic overload and increased turnover.

Keywords: Technology; Telework; Retention.

1 Introdução

O modelo de trabalho começou a mostrar sinais de que viveria um período de mudanças e flexibilização no seu formato a partir o começo do século XXI, quando em 1999, Hesselbein, Goldsmith e Somerville dissertaram que mudanças consideráveis iriam acontecer na forma em que vivemos e trabalhamos. De acordo com os autores, as fronteiras da época que separavam nitidamente trabalho e casa estavam prestes a passar por algumas mudanças. (HESELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 1999).

O modelo de teletrabalho ou trabalho remoto ganhou mais espaço dentro dos cenários e discussões organizacionais ao longo dos anos, no entanto, alguns autores compartilham o pensamento de que essa conjuntura se intensificou após o início da pandemia da Covid-19 em 2020, uma vez que teve como consequência a orientação da Organização Mundial da Saúde (OMS), reforçada pelos governos e por especialistas, para a realização do isolamento social (MATLI, 2020; PONTES; HIRATA; NEVES, 2021). Nesse cenário, a alternativa foi uma forte adesão ao trabalho remoto dos serviços não essenciais para minimizar os impactos econômicos que essas organizações poderiam sentir (PONTES; HIRATA; NEVES, 2021). Walter

Matli (2020) ressalta que a necessidade da adaptação impactou, se não a todos os profissionais do mundo, a maior parte deles, mudando, por consequência, a maneira como se negocia e trabalha.

O setor de Tecnologia da Informação (TI) se adaptou ao modelo remoto a partir do uso de ferramentas de gestão e boa comunicação entre os membros das equipes. Do ponto de vista dos profissionais, detectou-se como vantajoso a redução do transporte, a economia com a alimentação e um maior convívio familiar, mas também desvantagens como o aumento das horas trabalhadas (PONTES; HIRATA; NEVES, 2021).

Considerando essa adaptação dos profissionais de TI, e entendendo que a limitação da barreira física deixou de ser um impeditivo para muitos deles procurarem novas oportunidades, o fluxo de quem decidia mudar de organização foi facilitado e essas movimentações deixaram o segmento de TI mais competitivo, conforme abordado por notícias e manchetes de jornais (TUON, 2021; PADRÃO, 2022). No entanto, o grande aumento da procura por pessoas qualificadas nesse mercado já vem sendo observado há tempos. Em 2005, por exemplo, Herman (2005) apontou uma estimativa de déficit de 10 milhões de trabalhadores qualificados até o final da década.

Esse desencontro entre demanda e formação de profissionais também é evidenciado no Brasil a partir da expectativa de que serão demandadas 70 mil novas pessoas de TI por ano no país até 2024, enquanto a oferta é de 46 mil formandos ao ano, de acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM, 2019). Por isso, é ainda mais importante gerenciar o capital intelectual e pensar no menor impacto possível nas receitas, uma vez que a substituição de um colaborador tem um custo médio de 100% a 125% do seu salário anual (LEIDNER; SMITH, 2013).

Segundo Bryant e Allen (2013), as consequências da saída de colaboradores fazem com que as organizações priorizem a retenção como prática de combate aos pedidos de desligamento. As iniciativas com foco em retenção têm sido abordadas e estudadas em diversos contextos e cenários, os autores afirmam que para ter retenções sustentáveis é necessário adotar estratégias que vão para além do aspecto financeiro.

Por todo esse contexto, a retenção dos profissionais de TI tem sido bastante desafiadora, principalmente para os líderes responsáveis pela gestão direta dessas pessoas.

Diante disso, o presente trabalho tem o objetivo de compreender os desafios de retenção, no teletrabalho, em uma organização da área de TI. Para tal, optou-se por realizar a pesquisa no Instituto Atlântico, uma ICT que adotou por completo o teletrabalho após o Covid-19. O artigo então se divide em referencial teórico, metodologia, análise dos resultados, considerações finais, agradecimento e referências.

2 Referencial Teórico

Para o atingimento do objetivo entendeu-se importante, considerando o que já existe de contribuições relevantes na literatura, discorrer sobre os seguintes conceitos e temas: retenção de funcionários e teletrabalho.

2.1 Retenção de funcionários

A decisão do funcionário de ficar ou sair de uma organização é por si só complexa e influenciada por uma confluência de fatores (COETZEE; POTGIETER; FERREIRA, 2018). Nessa seara, diversos autores trabalharam em conceitos e definições do que é a retenção dentro do contexto organizacional.

Para Das e Baruah (2013), a retenção dos funcionários concerne em incentivá-los para que permaneçam na organização pelo período máximo possível ou até a conclusão de um projeto. Gregorka (2017) entende que a retenção corresponde às atividades realizadas pelo empregador a partir do momento em que o funcionário é efetivado na organização. Uma terceira definição propõe que a retenção dos funcionários é uma técnica adotada pelas empresas para manter uma força de trabalho eficaz atendendo, em paralelo, os requisitos operacionais (MEHTA; KURBETTI; DHANKHAR, 2014). A retenção dos funcionários ainda pode ser compreendida como processos elaborados voluntariamente pelas organizações, tais como recompensas, relacionamentos positivos entre funcionários e gerentes e um ambiente de trabalho seguro, com o intuito de incentivar e motivar para que os funcionários permaneçam o maior período possível nas organizações (VRONTIS *et al*, 2021). Herman, por sua vez, complementa que a retenção não é um desafio da área de recursos humanos e sim de gestão (HERMAN, 2005).

Entende-se, dessa forma, que a retenção parte da execução de ações e práticas da organização para com os funcionários, trazendo uma percepção de que é por meio da gestão que esse movimento acontece. Desse modo, é interessante também entender o que a literatura apresenta de práticas, metodologias e/ou conceitos aplicados para conseguir bons resultados com a retenção dos funcionários. Ao longo dos próximos parágrafos, serão destacados três deles: *Job Embeddedness*, *Employer Branding* e a Teoria da Motivação Humana. Ademais, segue, no apêndice, um quadro resumo (Quadro 1) de algumas estratégias de retenção na concepção de diferentes autores.

2.1.1 Job Embeddedness

O conceito de *Job Embeddedness* incorpora três principais atributos: links, *fit* e sacrifício. Se trabalhados juntos, levam o funcionário a ter uma conexão forte com a organização, elevando a possibilidade de permanecerem (MITCHELL *et al*, 2001).

Os links fazem referência às relações entre as pessoas. Se existir fortes conexões, dentro e fora do trabalho, há uma maior probabilidade de permanecerem na organização mesmo que elas não gostem do trabalho como um todo. O *fit* refere-se à compatibilidade da pessoa com a organização a partir dos seus valores pessoais, objetivos de carreira e planos para o futuro. É o ponto onde a cultura da organização vai ter grande interferência. Já o sacrifício está relacionado à percepção do que a pessoa terá que renunciar a benefícios materiais e/ou psicológicos caso decida deixar a organização (MITCHELL *et al*, 2001). Nessa mesma linha de raciocínio, outra pesquisa aponta que quando o funcionário põe energias relevantes em cooperação, esforço, aprendizado e desenvolvimento individual, há um sacrifício maior em deixar a empresa por apresentarem maiores sentimentos de pertencimento (STEINDÓRSDÓTTIR; NERSTAD; MAGNÚSDÓTTIR, 2020).

2.1.2 Employer Branding

O *Employer Branding*, que em uma tradução mais livre, significa marca do empregador, consiste no desenvolvimento do posicionamento da marca da organização tanto para atrair potenciais funcionários, como também para aumentar os níveis de retenção. É um posicionamento estratégico direcionado ao seu público-alvo para internalizar a empresa como o melhor local para se trabalhar. Dessa forma, há então a necessidade de a empresa promover, dentro e fora dela, uma visão que a torna diferente e desejável como empregadora (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Ahmed, Rafiq e Saad (2003) evidenciam a importância da integração de três grupos organizacionais para que a empresa consiga colocar em prática o conceito, são eles: a) Integração da alta administração, proporcionando visão, liderança, recompensa estratégica e ambiente propício; b) Grupo dos processos do negócio, com foco em viabilizar os processos para o cumprimento das metas organizacionais; c) Grupos *cross*-funcionais, promovendo uma boa comunicação interna, coordenação, treinamento e desenvolvimento.

Empresas que atuam com *Employer Branding* são 130% mais prováveis de aumentarem a taxa de engajamento dos colaboradores, contribuindo para a retenção deles (NUNES, 2021). E ainda pode reduzir seu custo por contratação em até 50% e reduzir a rotatividade do pessoal em até 28% (LINKEDIN BRASIL, 2011).

2.1.3 Teoria da motivação humana

A teoria da motivação humana representa a ideia proposta por Maslow (1943) de que há pelo menos cinco conjuntos de necessidades humanas, a saber: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. A hierarquia dessas necessidades é interpretada atualmente em forma de pirâmide, onde as necessidades fisiológicas ficam na base e tem como sequência segurança, sociais, estima e, no topo, a autorrealização. Uma vez que determinada necessidade é atendida, a próxima torna-se dominante (MASLOW, 1943). De forma resumida, as necessidades fisiológicas são as necessidades básicas do ser humano (MASLOW, 1943). As necessidades de segurança surgem a partir do momento em que as necessidades fisiológicas são supridas, no entanto, são tão motivacionais para o ser humano quanto a anterior, e inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais (ROBBINS, 2005). Já as necessidades sociais referem-se as relações afetuosas com as pessoas em geral, e a busca por aceitação e pertencimento (MASLOW, 1943). As necessidades de estima surgem a partir do desejo de ter “uma percepção estável, e (geralmente) alta de si mesmos, para autorrespeito ou autoestima e para a estima dos outros” (MASLOW, 1943, p. 7). Por fim, as necessidades de autorrealização se resumem como “a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser” (ROBBINS, 2005, p. 5).

Para Maslow (1943), as necessidades dominam o organismo da pessoa, levando-a a ter cada uma como objetivos de vida. A partir desse princípio, organizações e líderes tomaram essa teoria como diretriz para motivar e entender o trabalhador, identificando o quanto essas necessidades já estão sendo atendidas e o quanto alinhados líderes e liderados estão para o alcance do próximo objetivo.

2.2 Teletrabalho

Até os anos 1990, o teletrabalho era definido apenas como trabalho realizado em um local fixo, geralmente em casa ou escritório perto do domicílio, aprovado pelo empregador

para ser executado durante as horas acordadas (AGUILERA *et al*, 2016). Nesse período, o teletrabalho era visto com certo ceticismo. Geralmente relacionado como um tipo de trabalho não qualificado e mal remunerado. Com o passar do tempo, no entanto, o teletrabalho foi crescendo e se adaptando às diferentes formas de vidas que foram se organizando. E com a expansão da internet, em paralelo ao aumento da disponibilidade de computadores portáteis, o teletrabalho pode ser realizado em diversos lugares, podendo ser realizado em casa ou até mesmo em viagens, por exemplo (JACKSON; WIELEN, 1998).

O teletrabalho também é conhecido como trabalho remoto, trabalho à distância ou trabalho externo (JACKSON; WIELEN, 1998). Sua caracterização envolve a utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), tornando possível trabalhar em qualquer lugar a qualquer momento (TASKIN; BRIDOUX, 2010). Nesse cenário, Nilles (1997) pontua que outro fator importante para que o teletrabalho seja bem-sucedido, para além dos próprios trabalhadores e da TIC, é uma gestão competente. Quando estes pontos estão presentes, os resultados são benéficos em termos de comunicação e eficiência organizacional (NILLES, 1997).

No Brasil, o teletrabalho passou a existir oficialmente em 1997 e em 1999 a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRAT) foi fundada. Entretanto, apenas 20 anos depois, em 2007, é que se efetivou a regulamentação na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (GERENT, 2016). Conforme a constituição brasileira, é considerado teletrabalho quando há a prestação de serviços executados fora da sede da empresa, através da utilização de TIC e que não tenha natureza de trabalho externo (NAHAS; PEREIRA; MIZIARA, 2018).

Assim, o formato do teletrabalho se tornou cada vez mais popular nas empresas. Em grande parte, por aproximar a vida pessoal com a vida profissional com mais facilidade. Ao mesmo tempo, o teletrabalho também abriu margem para uma indefinição de fronteiras entre trabalho-família, possibilitando aumento de conflito (SARBU, 2018).

Uma vez que uma pessoa é contratada na modalidade do teletrabalho, a empresa não conhece a área atribuída na casa do profissional e nem seus equipamentos pessoais, móveis, cadeiras e outros elementos de escritório que podem ter impactos na saúde ocupacional do empregado (RAMIREZ; RÚA, 2014). Além disso, o discurso da flexibilização dos horários que pode ser vantajoso para economizar tempo e com isso melhorar qualidade de vida, pode gerar, por causa das omissões regulatórias dos horários e formas de execução do trabalho, uma sobrecarga psíquica ao trabalhador (PEREIRA; BENEDETTI; DIAS, 2019).

Atualmente, ainda há uma escassez de pesquisas atualizadas sobre como o teletrabalho a partir de casa afeta a saúde dos funcionários (LUNDE *et al*, 2022), mas sabe-se que muitas pessoas procurariam um novo emprego caso a empresa não ofereça pelo menos uma opção parcialmente remota (RALF, 2022). Por causa de tópicos como esses, o teletrabalho é objeto de várias considerações. Dessa forma, pesquisas sobre a questão são cada vez mais importantes para dar continuidade a essa discussão e abordar aspectos diversos dessa dinâmica de trabalho recente.

3 Metodologia

Por se tratar de um estudo que envolve a compreensão da complexidade das relações interpessoais dentro de uma organização, a pesquisa teve uma orientação integralmente

qualitativa, desde a coleta à análise e interpretação dos dados. Seguiu-se a abordagem de estudo de caso, utilizando-se de entrevistas guiadas por um roteiro semiestruturado como forma de coleta de dados (GODOY, 1995). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

O local de pesquisa escolhido foi o Instituto Atlântico por ser uma referência no mercado cearense no segmento de tecnologia e os entrevistados eram gestores de equipes de TI. Sujeitos escolhidos conforme o objetivo e questão de partida da pesquisa. Ao todo foram entrevistados 10 gestores, percorrendo um total de 358 minutos de conversa, o que corresponde aproximadamente a seis horas no total e uma média de 35 minutos por pessoa. As entrevistas ocorreram entre os dias 04/10/2022 e 14/10/2022. Em seguida, foram realizadas as transcrições, análise e interpretação dos dados.

Na sessão a seguir, os resultados da pesquisa são apresentados com a inserção de citações diretas advindas dos 10 entrevistados, que, por terem identificações anônimas, são abordados no texto como E1, E2, E3, E4, E4 E6, E7, E8, E9 e E10. Ademais, para complementar parte dos resultados, é possível encontrar mais informações sobre as estratégias adotadas no apêndice.

4 Resultados

Durante as pesquisas, entendeu-se que o Instituto Atlântico já havia aderido dois dias da semana para ser trabalhado no modelo remoto antes mesmo da necessidade do isolamento social durante a pandemia do Covid-19. Porém, mesmo com essa prévia experiência com o modelo de teletrabalho, todos os entrevistados confirmaram que houve muita mudança no dia a dia do trabalho e que, de fato, foi e continua sendo necessária muita adaptação. Os principais pontos levantados foram os impactos relacionados às conexões humanas, à sobrecarga psíquica e à rotatividade do time.

Sobre as conexões humanas, muitos fizeram uma comparação entre os períodos anterior e sucessor ao início da adesão completa do teletrabalho. Antes, mesmo com dois dias trabalhando de forma remota, as pessoas aproveitavam os dias presenciais para almoçarem juntas, tomarem um café na copa, conversarem com pessoas que não necessariamente fazem parte do seu time. O presencial criava conexões mais rápidas, enquanto o remoto trouxe uma realidade diferente, conforme se observa na fala de um dos entrevistados: “as relações ficam mais frias e mais distantes uma vez que as pessoas se conhecem menos ou demoram mais para criarem relações. Por consequência, uma formação do time mais lenta” (E2).

Também foi exposto que as pessoas tiveram uma tendência a ficarem mais reservadas, principalmente quem tem o perfil mais introspectivo. Um dos entrevistados discorre sobre esse ponto: “as pessoas ficaram um pouco mais reservadas. Quem tinha um perfil mais introspectivo, aumentou (o comportamento reservado) e os momentos de trocas se tornaram um pouco mais difíceis porque nem todo mundo gosta de ligar a câmera” (E7).

Os destaques acima revelam o distanciamento das interações e relações dentro do ambiente de trabalho após a adesão completa do teletrabalho. Esses aspectos, por sua vez, convergem, principalmente com as ideias de links (MITCHELL *et al*, 2001) e da necessidade social (MASLOW, 1945). A primeira reforça que para que um trabalhador queira se manter na organização ele precisa ter vínculos com as pessoas com que trabalha (MITCHELL *et al*, 2001).

Já a segunda consiste não só na importância, mas na necessidade que nós humanos damos para as relações sociais, entendendo-as como um fator motivador do nosso comportamento (MASLOW, 1945).

A sobrecarga psíquica, por sua vez, também abordada durante as entrevistas, surge nesse contexto pois, após a introdução completa do trabalho remoto, passou a existir uma interação maior do colaborador com a família no dia a dia, que não existia antes (PEREIRA; BENEDETTI; DIAS, 2019). De acordo com os entrevistados, saber conciliar essas demandas de trabalho e família em um mesmo ambiente exige um esforço a mais e tem sido um desafio para a gestão. Esse limiar não tão claro entre a rotina do trabalho e a rotina domiciliar é um reflexo das mudanças nessa fronteira advindas dessa nova forma de trabalhar (HESELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 1999). E conforme foi destacado anteriormente, Pereira, Benedetti e Dias (2019) reforçam que conciliar tais demandas podem corroborar com a sobrecarga psíquica do trabalhador.

Outro tópico importante durante as conversas, foram as associações feitas entre o modelo de teletrabalho com a rotatividade. Os entrevistados que vivenciaram a transição do modelo de trabalho presencial para o remoto, responderam, com unanimidade, que logo após essa mudança aumentou o número de solicitações de desligamento, impactando na rotatividade da organização. Sobre essas associações, os principais motivos pontuados segundo os entrevistados foram: a) Aquecimento do mercado da TI em todo o mundo; b) Empresas mundiais começaram a contratar pessoas de forma remota e ficou bem difícil competir com as moedas estrangeiras, como o dólar e o euro; c) As pessoas perderam o contato diário com profissionais de referência. Um dos entrevistados relatou:

Muitas pessoas perceberam que poderiam trabalhar remoto de qualquer lugar do mundo. As empresas estrangeiras, em paralelo, ficaram possibilitadas de contratarem pessoas da América Latina e por causa do peso cambial se tornou uma possibilidade bem atrativa. Como consequência dessa concorrência acirrada que ofereciam salários em euro e em dólar, tivemos um turnover elevadíssimo (E4).

As duas primeiras motivações reforçam o crescimento do setor de TI e a necessidade de profissionais capacitados, já apresentadas no início do texto (HERMAN, 2005; BRASSCOM, 2019; TUON, 2021; PADRÃO, 2022). Já a terceira corrobora a importância das relações sociais para a retenção (MASLOW, 1945; MITCHELL *et al*, 2001), além de fortalecer a importância do *employer brand* para que os funcionários tenham acesso a esses profissionais de referência por diversos canais e não somente através do líder direto. Um dos entrevistados relatou: “passaram a perder referências (...) perderam referências sobre grandes profissionais, porque no presencial poderia vê-los atuando no dia a dia e o remoto distanciou” (E9).

Para tentar desacelerar o crescimento da rotatividade, foi necessário criar e reforçar algumas iniciativas não só a nível da relação direta entre o líder com o time, mas também de forma institucional. O Quadro 2 do apêndice compila as iniciativas organizacionais que a instituição focou de forma estratégica para reduzir a rotatividade. O Quadro 3, também no apêndice, por sua vez, destaca as iniciativas que os gestores individualmente colocaram em prática ou fortaleceram com seus respectivos times.

Outras iniciativas, apesar de também terem como intuito inicial a desaceleração da rotatividade, não tiveram os resultados esperados. Como por exemplo: cobrir as ofertas de

mercado. Para reter as pessoas, o comportamento padrão do Instituto era cobrir as ofertas de mercado sempre que estavam ao alcance. Porém, por se tornar um padrão, muitos colaboradores começaram a adotar a prática de apresentar propostas recebidas pelo mercado com o objetivo de aumentar o salário e esse movimento se tornou insustentável, conforme revela o E2.

Cobrir ofertas do mercado gerou um efeito rebote. Muitas pessoas que tiveram retenção, informaram a outras pessoas por "conversa de corredor" e isso causou muitos pedidos de negociação e renegociação de contrato. Em resposta a essa situação, precisaram frear o volume de renegociações.

Entretanto, também houve negociações favoráveis ao Instituto, pois todos os líderes expuseram situações em que os liderados explicitaram que receberam propostas financeiramente maiores de outras empresas, mas decidiram permanecer na organização. Os motivos que os líderes informaram que foram citados pelos profissionais, foram: ambiente colaborativo, desafio profissional, oportunidades e/ou benefícios do IA, qualidade de vida, por se sentirem valorizados como pessoa, por retribuição ao que o Instituto Atlântico já fez, e pela amplitude que o IA pode chegar. Um dos entrevistados reforça: “é um espaço em que se sentem valorizados, que possui flexibilidade para que tenham qualidade de vida e dediquem tempo para as suas famílias. Se sentem valorizados como pessoas e não somente como profissionais da casa” (E2).

Ao analisarmos esses aspectos listados é perceptível a conexão forte que esses profissionais criaram com a organização, dificultando a tomada de decisão voltada para um possível pedido de desligamento (STEINDÓRSDÓTTIR; NERSTAD; MAGNÚSDÓTTIR, 2020). Ademais, desafios profissionais condizentes com as expectativas do colaborador e uma rotina que permita qualidade de vida gera a compatibilidade de interesses individuais com o da organização (MASLOW, 1945; STEINDÓRSDÓTTIR; NERSTAD; MAGNÚSDÓTTIR, 2020).

Alguns entrevistados levantaram a reflexão que é necessário que o remoto esteja atrelado a outros fatores para que de fato possa ser um aspecto positivo para a retenção:

Conheço pessoas que trabalham em outras empresas com modelo de trabalho remoto que comentam no meu Instagram pessoal sempre que eu recebo caixa de alguma comemoração, Ifood ou participo das lives (...). Para eles, o sentimento é de ser mais um mero contratado na empresa em que estão. A diferença do Atlântico é o cuidado com as pessoas. É ter alguém te acompanhando para entender como você está e pensando para onde você vai progredir (E6).

Essas falas corroboram com o que Nilles (1997) pontuou sobre a necessidade de uma gestão competente para que o teletrabalho seja bem-sucedido. Também é possível afirmar que a teoria de Maslow (1945) permeia essas estratégias de gestão, uma vez que os investimentos feitos beneficiam as necessidades humanas de uma forma bastante individual para que se tenha um objetivo a ser alcançado que de fato o motive e que, ao mesmo tempo, seja factível de acordo com o momento da carreira profissional de cada um.

5 Considerações Finais

Por todos os fatores analisados, conclui-se então que o teletrabalho não significa apenas levar as atividades do ambiente corporativo para o doméstico. É necessário que o líder e a instituição adotem e/ou reforcem práticas e iniciativas para que os desafios encontrados nesse modelo sejam amortizados. Também fica evidente o esforço a mais que o líder precisa fazer para poder assumir uma boa gestão funcional quando, muitas vezes, o home office facilita que as relações fiquem mais distantes e frias. O esforço, no entanto, não se restringiu aos líderes diretos. Com o aquecimento do mercado, práticas focadas em retenção a nível institucional estão sendo importantes para tentar desacelerar a rotatividade organizacional.

É preciso ressaltar que o trabalho atual se limitou a entender sobre esses desafios sob a visão do gestor. Assim, sugere-se como continuidade da pesquisa, abordar o impacto desses desafios na visão do colaborador.

Referências

AGUILERA, Anne *et al.* Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 92, p. 1-11, 2016.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed; SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European journal of marketing**, v. 37, n. 9, p. 1221-1241, 2003.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BRASSCOM. **Relatório Setorial de TIC**. São Paulo, 8 mai. 2019. Disponível em: <https://cryptoid.com.br/wp-content/uploads/2019/05/P-2019-04-25-Dados-Setoriais-TecFo%CC%81rum-v55-compactado.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2023.

BRYANT, Phil C.; ALLEN, David G. Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. **Compensation & Benefits Review**, v. 45, n. 3, p. 171-175, 2013.

COETZEE, Melinde; POTGIETER, Ingrid; FERREIRA, Nadia. **Psychology of Retention: Theory, Research and Practice**. Springer, 2018.

DAS, Bidisha; BARUAH, Mukulesh. Employee Retention: A Review of Literature. **Journal of Business and Management**, v. 14, n. 2, p. 8-16, 2013.

GERENT, Allexsandre. Teletrabalho e as relações trabalhistas. **Sobratt - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades**. Notícias / Entrevistas, 2016. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/30112016-teletrabalho-e-as-relacoes-trabalhistas/#:~:text=A%20Sociedade%20Brasileira%20de%20Teletrabalho,ou%20mais%20e%20especificamente%2C%20com%20computadores%2C>. Acesso em: 07 mar. 2023.

GREGORKA, Lea. **Employer branding practices amongst the most attractive employers of the IT and engineering sector in Portugal**. Master's thesis (Master in Management and Human Resource Development) – P.Porto, Porto, 2017. 121 f.

HERMAN, Roger E. **HR managers as employee-retention specialists**. *Employment relations today*, v. 32, n. 2, p. 1, 2005.

HESSSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain. **Leading beyond the walls**. 1st edition, The Drucker Foundation, 1999.

JACKSON, Paul; WIELEN, Jos. **Teleworking: International Perspective**: From telecommuting to the virtual organization. New York: Routledge, 1998.

LEIDNER, Sarah; SMITH, Simon M. **Keeping potential job-hoppers' feet on the ground: Well trained workers stay loyal to their employer**. *Human resource management international digest*, v. 21, n. 1, p. 31-33, 2013.

LINKEDIN BRASIL. **Guia da marca do empregador**. LinkedIn, 2011. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/playbooks/linkedin-guia-da-marca-do-empregador-pt-br-130903.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2023.

LUNDE, Lars-Kristian et al. **The relationship between telework from home and employee health: a systematic review**. *BMC public health*, v. 22, n. 1, p. 1-14, 2022.

MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. *Psychological review*, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MATLI, Walter. **The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situations in South Africa**. *International Journal of Sociology and Social Policy*, v. 40, n. 9/10, p. 1237-1256, 2020.

MEHTA, Mita; KURBETTI, Aarti; DHANKHAR, Ravneeta. **Review paper—study on employee retention and commitment**. *International Journal*, v. 2, n. 2, p. 33-49, 2014.

MITCHELL, Terence et al. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.

NAHAS, Thereza; PEREIRA, Leone; MIZIARA, Raphael. **Clt Comparada Urgente**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018. Disponível em: <https://thomsonreuters.iusbrasil.com.br/doutrina/1207548862/clt-comparada-urgente>. Acesso em: 8 de mar. de 2023.

NILLES, Jack M. **Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers**. *Information Systems Management*, v. 14, n. 4, p. 7-14, 1997.

NUNES, Clara. **O impacto do Employer Branding na retenção de jovens talentos: uma análise comparativa de organizações brasileiras**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda) - Departamento de Comunicação Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. 42f.

PADRÃO, Márcio. **Setor brasileiro de tecnologia cresceu 60% em relação a 2020, diz estudo**. Canaltech, 26 abr. 2022. Disponível em: <https://canaltech.com.br/negocios/setor-brasileiro-de-tecnologia-cresceu-60-em-relacao-a-2020-diz-estudo-214737/>. Acesso em: 06 mar. 2023.

PEREIRA, Álaba; BENEDETTI, Andréa; DIAS, Maria. **A fluidez do teletrabalho e os riscos à saúde do trabalhador: um estudo de caso**. In: Anais do 5º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, 2019.

- PONTES, Alexandre; HIRATA, Larissa; NEVES, Denise. **O Home Office na pandemia de Covid-19: uma perspectiva da eficiência dos profissionais de Tecnologia da Informação**. Refas-Revista Fatec Zona Sul, v. 7, n. 5, p. 1-16, 2021.
- RALF, Robert. **Confira como será o futuro do trabalho remoto**. Robert Ralf Talent Solutions, 06 de jul. 2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/confira-como-sera-o-futuro-do-trabalho-remoto>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- RAMIREZ, Sara; RÚA, Natalia. **El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo**. Revista CES Salud Pública, v. 5, n. 1, p. 82-91, 2014.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SARBU, Miruna. **The role of telecommuting for work-family conflict among German employees**. Research in Transportation Economics, v. 70, p. 37-51, 2018.
- STEINDÓRSDÓTTIR, Bryndís; NERSTAD, Christina; MAGNÚSDÓTTIR, Katrín. **What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness**. Nordic Psychology, v. 73, n. 1, p. 91-115, 2020.
- TASKIN, Laurent; BRIDOUX, Flore. **Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations**. The International Journal of Human Resource Management, v. 21, n. 13, p. 2503-2520, 2010.
- TUON, Ligia. **Setor de tecnologia deve crescer 12% ao ano — e os salários devem aumentar**. CNN, São Paulo, 29 dez. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/setor-de-tecnologia-deve-crescer-12-ao-ano-e-os-salarios-devem-aumentar/>. Acesso em: 06 Mar. 2023.
- VRONTIS, Demetris *et al.* **Business Model Innovation: New Frontiers and perspectives**. Routledge, 2021.

Apêndice

Os quadros apresentados abaixo, nessa seção de apêndice, complementam o texto e estão referenciados de acordo com a numeração.

Quadro 1 – Estratégias de retenção segundo autores

Autor	Estratégias de Retenção
João e Coetzee (2012)	A mobilidade de carreira intraorganizacional, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a utilização de conhecimentos e habilidades e a remuneração competitiva como estratégias de retenção.
Cloutier et al. (2015)	(i) comunicação eficaz; (ii) contratação de força de trabalho diversificada; (iii) contratação de pessoas devidamente qualificadas; e (iv) oferecer programas de desenvolvimento e treinamento para os colaboradores.
Genari e Macke (2018)	Treinamento, sistemas de recompensas e reconhecimento, gestão do clima, avaliação de desempenho e gestão de carreira.
Singh (2019)	Treinamentos, processos de comunicação eficientes, condições de trabalho positivas através de um bom relacionamento com o supervisor e oportunidades de carreira.
Sotirova (2019)	(i) confiança na organização e na sua liderança, (ii) espaço para crescimento, (iii) reconhecimento, (iv) ambiente positivo e (v) autoridade e influência

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Quadro 2 - Iniciativas institucionais para retenção

Iniciativa institucional	Descrição
Ajuste da tabela salarial	Revisão e ajuste de todos os salários em 2020 a partir da média nacional.
Avaliação de desempenho	Avaliação semestral em que cada colaborador recebe uma nota que tem como base as médias recebidas pelos pares e líderes referentes à diversas categorias. Ex.: comunicação, proatividade, conhecimento técnico e etc.
Plano de cargos e salários	Cargos e níveis bem definidos para que cada colaborador possa saber onde está e quais podem ser seus próximos passos dentro da instituição.
Bonificação	Possibilidade de poder receber um valor extra salário a cada 6 meses. O principal critério é uma boa nota da Avaliação de Desempenho.
Medição mais frequente da satisfação e engajamento do time	Investimento em ferramentas para gerar indicadores que ajudam a gestão funcional.
Flexibilidade de horário	O horário de início e fim do expediente possui flexibilidade, contanto que o colaborador cumpra a carga horária do dia. E, ainda nos casos em que a carga horária não for atendida, ele pode compensar posteriormente através do banco de horas. O principal é a entrega.
Aumento da frequência das reuniões com a alta gestão	Reuniões para que as pessoas tenham uma "injeção de cultura" a partir de maiores interações com a alta gestão.
Fortalecimento do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)	O planejamento e acompanhamento do desenvolvimento individual se tornou um processo auditável com o uso de ferramentas institucionais.

Benefícios	Curso de Inglês: Incentivo à realização de aulas em inglês que podem ser feitas durante o horário de trabalho, tendo as horas compensadas. Gympass e Zenklub: Benefícios financeiros para incentivar a prática de exercício físico e acompanhamento psicológico.
Ações de inclusão	Momentos para colocar em pauta as minorias e fazer com que elas se sintam acolhidas e representadas no Instituto.
Espaço físico como coworking	Através do agendamento do espaço, todos os colaboradores podem utilizar a sede para trabalhar.
Auxílio home office	Ajuda financeira mensal para ajudar com os custos do teletrabalho.
Transmissão ao vivo de comemorações	Ocorre quando alguma conquista grande é alcançada e geralmente possui premiações a partir de sorteios.
Cafés no Atlântico	Uma quinta-feira por mês, o time de pessoas e cultura proporciona um café da manhã para quem deseja ir trabalhar presencialmente.
Endomarketing mais atuante	Com o crescimento do Instituto, foi necessário fortalecer o endomarketing tanto para acompanhar as diversas atividades que ocorrem diariamente, como para fortalecer a marca do Atlântico para os colaboradores e sociedade.
Momentos de agrado	Kits enviados em datas especiais, como no dia do aniversário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Quadro 3 - Iniciativas dos gestores para retenção

Iniciativa Gestor	Descrição
Acordos explícitos (E1)	Conjunto de regras criadas em acordo com o time para que o projeto tenha um ambiente favorável e que seja possível otimizar o potencial individual a partir das dificuldades de cada um. Ex.: Manter a câmera ligada durante as reuniões.
Readequação dos formatos das reuniões (E1, E5, E6 e E8)	Os entrevistados relataram iniciativas que convergem para o objetivo de deixar as reuniões mais dinâmicas. Isso pode ser observado em alguns exemplos, como: i) Compartilhar telas e quadros de tarefas para deixar as reuniões mais visuais; ii) Esporadicamente, perguntar sobre as pessoas ao invés das entregas; iii) Criar momentos para treinarem o inglês; iv) Juntar times maiores e menores nas reuniões semanais para que os menores não se sintam sozinhos; v) Abrir espaço em reuniões para fazer agradecimentos e reconhecimentos.
Não formar time para um novo projeto apenas com pessoas novas na instituição (E1)	Para esse gestor é premissa que pelo menos uma das pessoas da equipe já tenha mais tempo na organização para que possa disseminar a cultura para os novatos.
Momento de relacionamento do time além das reuniões sobre o projeto (E1, E3)	Momento de integração do time para além das reuniões sobre o projeto, como, por exemplo, jogar online.

<p>Incentivar e mensurar a participação do time em iniciativas extra projeto que colaborem com o desenvolvimento profissional e pessoal (E2)</p>	<p>O gestor entendeu que é importante que cada pessoa do time tenha experiências que colaborem com o crescimento profissional e pessoal que estão além das que aparecem na rotina dos projetos. Por isso, além de incentivar e mensurar a participação de cada um em ações como: Provas de Conceito (POC), editais, hackathon, apresentações internas e grupos de estudos. Também há um acompanhamento para as iniciativas que possam contribuir com a qualidade de vida, como por exemplo: Atividades físicas, atividades culturais, encontros presenciais e incentivos ao uso do Plataforma para terapia online disponibilizada pelo Instituto.</p>
<p>Aumento da frequência das reuniões de pautas livres (E2)</p>	<p>Nesse momento, o programa todo participa de uma reunião com o Gerente de Programa para que a cultura seja reforçada. Após o início da pandemia, ficou estabelecida a frequência de uma reunião a cada dois meses.</p>
<p>Expandir o conhecimento sobre liderança (E3)</p>	<p>O líder realizou cursos e uma pós-graduação em gestão de carreiras com o objetivo intencional de melhorar suas habilidades de gestão funcional.</p>
<p>Estratégia de mentoria (E3)</p>	<p>Dentro de um mesmo time, aquele com maior senioridade mentora quem tem menor senioridade, independente do cargo. Para esse gestor, essa abordagem, inclusive, fortaleceu os laços dos relacionamentos entre as pessoas</p>
<p>Necessidade dos líderes reforçarem uma postura resolutiva a partir dos problemas e pautas levantadas pelo time (E1, E4, E6, E8 e E10)</p>	<p>Além de ser importante criar espaços para que o liderado possa falar sobre suas perspectivas, dores, assuntos pessoais e profissionais, é importante que o liderado tenha a percepção que o líder realmente se importa e que vai fazer o que for possível para ajudá-lo e direcioná-lo.</p>
<p>Estratégias para as reuniões de P2Ps (do inglês, peer-to-peer, traduzido como pessoa para pessoa) (E1, E2, E4, E5 e E10)</p>	<p>Após o início da pandemia, alguns gestores fizeram adaptações em suas reuniões de P2P com o objetivo de testar diferentes formatos para identificar qual o melhor para esse novo cenário.</p> <p>Um dos gestores não deixou as reuniões fixas e deu a liberdade para que o time ficasse responsável por marcar as reuniões de P2P sempre que achassem necessário, no entanto é fortemente recomendado por ele que essas reuniões aconteçam pelo menos uma vez ao mês.</p> <p>Em paralelo, outro gestor que tinha aumentado o intervalo entre as reuniões de P2P, deixando de ser quinzenal para acontecer mensal, já estuda a possibilidade de voltar ao modo quinzenal.</p> <p>Outro gestor acredita que esses momentos de conversa também são interessantes para acontecer entre os pares e por isso incentiva que o time deixe esses compromissos reservados na agenda. Porém, sempre preservando o conceito da prática de ter apenas duas pessoas no ambiente.</p> <p>De forma geral, os assuntos abordados nesses momentos são bem abrangentes. Dependendo da situação podem nem falar de trabalho, mas de assuntos diversos que surgem. No entanto, durante a prática, é bem comum dar e receber feedbacks.</p>

Práticas de compartilhamento de conhecimento (E1 e E8)	Pílula do conhecimento: Oportunidade das pessoas levantarem qualquer tema para uma roda de conversa. Pode ser um livro, podcast ou uma experiência.
Retrospectiva com participação de diferentes times (E8)	A reunião de retrospectiva de um time conta também com a participação de outras equipes às quais, apesar de, na maioria das vezes, não terem o conhecimento técnico aprofundado para opinarem em alguma solução, podem levar outros tipos de insights a partir das experiências de seus componentes.
Formação de reservas (E9)	O objetivo dessa iniciativa de acordo com o E9 é, além de deixar o conhecimento do projeto mais disseminado, descentralizar a carga emocional e reforçar o espírito colaborativo entre as pessoas. Assim, duplas ou trios dividem a responsabilidade das atividades.
Estabelecer propósito e fortalecer referências (E1, E9 e E10)	Entender as expectativas profissionais, pessoais e sonhos de cada um para, a partir de então, construir o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com propósito e, por consequência, com valor. Durante as entrevistas, também foram compartilhadas um conjunto de ferramentas que auxiliam no processo de construção de um PDI com base no propósito de cada um, a saber: Personal maps, 16 personalidades e Ikigai.
Comemoração de resultados (E4 e E7)	Antes as comemorações de resultados geralmente eram um almoço no meio de um dia comum e em seguida as pessoas já queriam aproveitar para ir logo para casa. Depois do home office, essas comemorações passaram a demandar um maior planejamento e alinhamento das agendas e por isso, quando elas acontecem, possuem um tempo mais estendido. Algumas vezes até passando do tempo reservado que é de 4hrs de acordo com a política de reconhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)