

Retenção de Talentos no Teletrabalho: uma perspetiva sob o ponto de vista do colaborador

Lisangela Deni dos Santos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2^o ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Luís António Fonseca Mendes

Dezembro de 2020

Dedicatória

Dedico à Flua: motivo maior da existência do tema proposto por esta investigação, além de ser o principal combustível e meio para a realização destes 2 anos de estudos.

Esta dissertação também é uma dedicatória para todas as mulheres que se desafiam a empreender e que, para além de perceber o processo como um desafio que enfrenta muitos riscos, enxergam no empreendedorismo uma oportunidade que nos leva a ter autonomia e independência e, em consequência, nos condiciona somente à liberdade.

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que estiveram envolvidas com esta investigação. Em primeiro momento, agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Luiz Mendes, pelas reuniões, leitura atenta, correções e o tempo investido neste projeto. O seu olhar enquanto investigador foi fundamental para dar profundidade à pesquisa, principalmente, nos momentos em que tivemos que retroceder e rever as arestas abertas para poder avançar com a certeza de um trabalho bem feito.

Agradeço aos 20 participantes que doaram o seu tempo e confiaram suas informações a esta investigação. O relato de cada entrevistado foi essencial para trazer luz aos objetivos propostos.

À Universidade da Beira Interior e a todos os professores que, durante estes 2 anos de estudos, contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Agradeço a todos os amigos que fiz durante esta jornada e cada pessoa que conheci durante este período. Foram tantas histórias que, ao cruzar-se com a minha, deixaram aprendizados e motivações para seguir, principalmente nos momentos mais críticos.

Por fim, agradeço a mim por tamanha resiliência frente aos obstáculos enfrentados para conseguir chegar até aqui.

Resumo

A Quarta Revolução Industrial trouxe mudanças significativas na forma como os modelos de negócio se constituem e operam. Estes, estão imersos num campo aberto e em crescente transformação, não somente relativo às inovações tecnológicas utilizadas pelas empresas, mas também relacionado com a forma como os colaboradores estão a trabalhar. Através de computadores conectados à nuvem, é possível criar equipas geograficamente dispersas e que realizam suas funções fora da estrutura da organização. Ou seja, a empresa torna-se capaz de possuir sua força de trabalho localizada em qualquer lugar do mundo, o que é chamado de trabalho remoto.

Do ponto de vista da gestão de operações, o trabalho remoto pode trazer muitos benefícios para a estratégia operacional das empresas. Em contrapartida, representa um grande desafio no que à gestão de talentos diz respeito. Hoje, quando as empresas podem atrair mais talentos contratando trabalhadores remotos e mais colaboradores estão dispostos a trabalhar remotamente, as empresas deparam-se com significantes desafios quanto à retenção de talentos neste contexto de Trabalho Remoto. O objetivo central desta investigação, portanto, é compreender a partir da visão dos teletrabalhadores, quais são os fatores mais relevantes que influenciam a sua tomada de decisão ao permanecer trabalhando numa empresa que opera de maneira remota.

A metodologia segue uma abordagem qualitativa, através de um conjunto de entrevista semiestruturada, realizadas com profissionais que estão a trabalhar em grandes, pequenas e microempresas que operam de forma remota. O estudo mostra que os teletrabalhadores levam em consideração todo o ambiente que é criado pela cultura organizacional da empresa, ou seja: i) um ambiente de desenvolvimento e crescimento pessoal, ii) ambiente participativo, colaborativo e de crescimento através de trocas com os colegas, iii) valores compatíveis com os da organização, iv) remuneração justa e compatível, v) autonomia e flexibilidade para a execução das tarefas. Embora os aspetos relacionados com o teletrabalho levem os teletrabalhadores a procurar empresas que operam neste formato, não é o que condiciona os teletrabalhadores a permanecer na empresa.

Palavras-chave

Teletrabalho; Trabalho Remoto; Retenção de Talentos; Gestão de Talentos.

Abstract

The Fourth Industrial Revolution brought about significant changes in the way in which business models are constituted and operate. These are immersed in an open and ever-changing field, not only related to the technological innovations used by companies, but also related to the way in which their employees are working. Through computers connected to the cloud, it is possible to create geographically dispersed teams that perform their functions outside the organization's structure. In other words, the company is able to have its workforce located anywhere in the world, which is called remote work.

From the point of view of operations management, remote work can bring many benefits to companies' operational strategy. On the other hand, there is a great challenge related to talent management. Today, when companies can attract more talent by hiring remote workers and more employees are willing to work remotely, companies are faced with questions about how to retain talent in Remote Work. The central objective of this investigation, therefore, is to understand, from the teleworker's point of view, which aspects related to Talent Management strategies influence their decision-making to remain working in a company that operates remotely.

The methodology follows a qualitative research approach, through semi-structured interviews, carried out with professionals who are working in large, small and micro companies that operate remotely. The study shows that teleworkers take into account the entire environment that is created by the company's organizational culture, that is: i) an environment of personal development and growth, ii) participatory, collaborative and growth environment through exchanges with colleagues, iii) values compatible with those of the organization, iv) fair and compatible remuneration, v) autonomy and flexibility to perform tasks. Although the aspects related to teleworking is what makes teleworkers look for companies that operate in this format, it is not what conditions teleworkers to remain in the company.

Keywords

Remote Work; Retaining Talent; Talent Management.

Índice

Dedicatória	III
Agradecimentos	V
Resumo	VII
Abstract	VIII
Lista de Tabelas	XI
Lista de Acrónimos	XII
1 Introdução	1
2 Revisão da Literatura	5
2.1 Trabalho Remoto	5
2.1.1 Covid-19 e o processo de aceleração nas dinâmicas de trabalho remoto	8
2.1.2 Conceito e definições de Trabalho Remoto	10
2.2 Retenção de Talentos	13
2.2.1 Definição de Talento	14
2.2.2 A Importância da Retenção de Talentos para o desempenho das organizações	15
2.2.3 Fatores que facilitam ou condicionam a retenção dos talentos	17
2.3 A Retenção de Talentos no contexto do Trabalho Remoto	22
3. Metodologia	26
3.1 Caracterização do tipo de investigação	26
3.2 Caracterização da amostra	26

4. Resultados	29
4.1 Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto	29
4.2 Identificação dos principais fatores de Retenção de Talentos	31
4.3 Como o teletrabalho favorece/condiciona a Retenção de Talentos	35
4.3.1 Compensações	35
4.3.2 Oportunidades de desenvolvimento	36
4.3.3 Ambiente de trabalho	36
4.3.4 Natureza das funções desempenhadas	39
4.3.5 Lideranças e apoio das chefias	41
4.3.6. Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho	43
5. Discussão	44
6. Conclusão, limitações e sugestões para futuras linhas investigativas	48
6.1 Conclusão	48
6.2 Limitações	49
6.3 Sugestões para futuras investigações	49
Referências	50
Anexo 1. Guia de entrevista semiestruturada	63
Anexo 2. Formulário escala do tipo Likert	64

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Fatores que influenciam a Retenção de Talentos.....	21
Tabela 2 – Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto segundo a literatura.....	25
Tabela 3 – Caracterização da amostra.....	28
Tabela 4 – Vantagens do teletrabalho segundo os entrevistados.....	29
Tabela 5 – Fatores de Retenção de Talentos.....	33

Lista de Acrónimos

TD	Transformação Digital
MN	Modelo de Negócios
RT	Retenção de Talentos
TR	Trabalho Remoto

Capítulo 1. Introdução

A Quarta Revolução Industrial trouxe mudanças significativas na forma como os modelos de negócio se constituem e operam. Estes, estão imersos num campo aberto e em crescente transformação, não somente relativo às inovações tecnológicas utilizadas pelas empresas, mas também relacionado com a forma como os seus colaboradores estão a trabalhar. Através do uso de tecnologias de comunicação, como computadores conectados à nuvem, é possível criar equipas geograficamente distribuídas e que podem realizar suas funções fora de uma estrutura física. Ou seja, as empresas tornam-se capazes de possuir sua força de trabalho localizada em qualquer lugar do mundo, o que é chamado de trabalho remoto.

Para chegarmos ao Trabalho Remoto, é importante voltar o olhar aos acontecimentos históricos que geram mudanças nas sociedades e esclarecem os caminhos trilhados para chegarmos aos modelos de trabalhos atuais. O rumo que nos leva à Quarta Revolução industrial é percorrido por marcos na história que modificaram as sociedades e, principalmente, trouxeram impacto nos processos produtivos e nas relações humanas com o trabalho. A passagem da tecnologia mecânica e analógica para a tecnologia digital é o que caracteriza a Revolução Digital. Esta é a terceira onda da Revolução Industrial, que iniciou a era da informação com a informatização baseada em computadores e na Internet (Toffler, Tavora, 1980). A internet não somente transformou as relações interpessoais, mas facilitou que estas relações migrassem para o espaço virtual em forma de redes, comunidades virtuais, blogs, listas de discussão e todas as formas de agregação possíveis hoje no ciberespaço. A Quarta Revolução Industrial, teve início na virada deste século e é baseada na Revolução Digital. Portanto, as tecnologias digitais fundamentadas no computador, *software* e redes, já não é um tema novo, mas causam rupturas à terceira revolução industrial ao se tornar mais sofisticadas e integradas e, conseqüentemente, capazes de transformar a sociedade e a economia global (Schwab, 2019).

Pode-se afirmar que a Revolução Digital é um processo multidisciplinar que envolve inúmeras tecnologias e processos e que ao ser utilizada nos processos operacionais traz benefícios para as empresas, como, por exemplo, a *digitalização* que é a codificação de informações analógicas num formato para que os computadores possam armazenar processos, e transmitir informações (Dougherty, Dunne, 2012). Ao digitalizar os processos de documentação internos e externos, não se altera as atividades de criação de valor (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian, Haenlein, 2019); no entanto, esta mudança de tarefas analógicas para digitais (Li, Nucciarelli, Roden, Graham, 2016) muda a maneira como as pessoas trabalham juntas (Dougherty, Dunne, 2012), facilitando as dinâmicas de trabalho dos colaboradores, que podem ter acesso às informações, documentos e processos de trabalho através da nuvem a partir do acesso à internet. Por outro lado, a *digitização* é um processo mais avançado, que descreve como as tecnologias digitais ou Tecnologias de Informação - TI, podem ser usadas para alterar processos de negócios existentes (Li, Su, Zhang, Mao, 2018), que permite coordenar a otimização e eficiência entre os

processos (Pagani, Pardo, 2017) e tarefas organizacionais simples (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian, Haenlein, 2019). Neste sentido, refere-se, por exemplo, ao processo de transformar o negócio em digital, o que exige mudanças no seu modelo de negócios e fluxo de valor. Um exemplo prático é a transição de vendas, que antes eram apenas em lojas físicas, também para o e-commerce.

A Transformação Digital - TD, não diz respeito somente a ter sistemas e máquinas inteligentes conectadas, mas também se refere à forma como as tecnologias emergentes e as inovações generalizadas são difundidas de maneira muito mais rápida e ampla que as anteriores (Schwab, 2019), e por isso afeta toda a empresa e suas condições e formatos de negócios (Amit, Zott, 2001). Os processos da substituição do trabalho humano por robôs em processos repetitivos é um exemplo claro de como a TD afeta toda a cadeia de produção. Tecnologias como a Inteligência Artificial, *Internet Of Things*, robotização são exemplos claros de como toda a TD altera as formas de trabalho humano, tal como serve para reorganizar os processos e alterar a lógica de cadeia de produção. Segundo, Snell e Dean (1992), a contribuição potencial de um colaborador aumenta drasticamente quando as empresas implementam tecnologias avançadas de fabricação, gerando impacto no valor do capital humano.

Neste sentido, as tendências digitais mudam o ambiente de negócios (Radukić, Kostić, 2019); logo, a competição não se dá, somente, em termos de produtos e tecnologias, mas também em termos de Modelo de Negócio (MN) (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013), que é um fator determinante em como uma empresa cria, entrega e captura valor (Amit, Zott, 2001). O valor tem impacto direto no desempenho das empresas (Barney, 1991) pois, é através dele que os compradores consideram a quantia que estão dispostos a pagar pelo que uma empresa lhes fornece (Porter, 1985). Além disso, o Modelo de Negócio define uma série de atividades, desde a aquisição de matérias-primas até a satisfação do consumidor final (Chesbrough, 2007).

Os gatilhos e motivações para a inovação do MN podem vir de fontes internas da própria empresa ou do seu ambiente, provocado por mudanças de concorrentes ou novas tecnologias (Athanasopoulou, de Reuver, Nikou, Bouwman, 2019). No cenário atual, sistematicamente, os modelos e estratégias de negócios são cada vez mais direcionados ao ambiente digital, o que aumenta, progressivamente, a dependência deste sistema (Radukić, & Kostić, 2019). Nesse sentido, ao carecer o redesenho de seus MN (De Reuver, Bouwman, Maclnnes, 2009), é fundamental que as empresas entendam a TD, suas oportunidades e riscos associados às possibilidades de novos modelos operacionais e novos níveis de otimização (Radukić, Kostić, 2019). Consequentemente, cabe às empresas pensar e operar de novas formas, uma vez que a vantagem competitiva surge da maneira como as empresas desempenham suas atividades dentro da cadeia de valor (Porter, 1989), e pode ser alcançada com o uso mais eficiente da tecnologia (López, Correa, 2007). Em contribuição à vantagem competitiva, o posicionamento estratégico, significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente (Porter, 1999). Assim, para melhor efeito das operações, sistemas e tecnologias da informação são algumas das ferramentas mais importantes disponíveis para os gerentes alcançarem níveis mais altos de

eficiência e produtividade nas operações (Laudon, Laudon, 2004). Desta forma, a tecnologia integrada à administração permite projetar sistemas de informação que sejam adequados às mudanças organizacionais com a utilização de ferramentas de informática, comunicação e automação, juntamente com as técnicas de organização e gestão, alinhadas com a estratégia de negócios, que objetiva o aumento da competitividade da empresa (Spinola, Pessôa).

Nesta conjuntura, novos desafios em termos de emprego e da natureza do trabalho, bem como mudanças na maneira como as empresas e outras organizações se estruturam, são impactos esperados do uso cada vez mais difundido da tecnologia no contexto da Indústria 4.0 (Sousa, Rocha, 2019). A combinação de novos modelos de negócios, novas tecnologias, volatilidade do mercado, transformação digital e um compromisso com a excelência operacional contribuem para uma considerável diferenciação e vantagem competitiva (Radukić, Kostić, 2019). Nesta perspectiva, as empresas que querem competir globalmente, muitas vezes, utilizam a tecnologia para ter acesso a conhecimentos e talentos distribuídos ao redor do mundo para trabalhar em projetos com equipes geograficamente dispersas (Tzabbar, Baburaj, 2019).

Portanto, a Transformação Digital (TD) também traz inúmeras modificações, não somente nos processos operacionais das empresas, mas também nas modificações comportamentais dos trabalhadores: as empresas também vêm a transformação digital como uma mudança no perfil das pessoas que elas empregam (Tekic, Koroteev, 2019), visto que o trabalho remoto é cada vez mais importante, especialmente à luz da crescente qualidade das aplicações tecnológicas, que facilitam o trabalho fora do escritório (Groen, van Triest, Coers, Wtenweerde, 2018).

Do ponto de vista da gestão de operações, o trabalho remoto pode trazer muitos benefícios para a estratégia operacional das empresas. Em contrapartida, o TR representa um grande desafio quanto à gestão de talentos. Hoje, quando as empresas podem atrair mais talentos contratando trabalhadores remotos e mais colaboradores estão dispostos a trabalhar remotamente, as empresas se deparam com a problemática sobre quais são as práticas eficazes para retenção de talentos no contexto do Trabalho Remoto. Pesquisas mostram que a RT é uma questão crítica para as organizações, mesmo em períodos de recessão (Allen, Bryant, Vardaman, 2010). Contudo, apesar dos gestores compreenderem a importância da Gestão de Talentos na estratégia organizacional, esses dirigentes não possuem clareza sobre como esta prática pode aprimorar a retenção (Chami-Malaeb, Garavan, T. 2013). Além disso há poucas evidências de que as empresas gerem os seus talentos de maneira eficaz (Collings, Mellahi, Cascio, 2019). Já no âmbito acadêmico, há uma falta de pesquisas que analisem a gestão de talentos como uma estratégia para melhorar a retenção de colaboradores (Narayanan, Rajithakumar, Menon, 2019) especialmente, no contexto do teletrabalho. Da mesma forma, prestou-se também pouca atenção à questão do que leva os colaboradores mais talentosos a permanecer numa organização (Hausknecht, Rodda, Howard, 2009). De acordo com, Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016), apesar de que algumas pesquisas tenham começado a identificar os moderadores dos resultados do teletrabalho, o conhecimento sobre as variáveis é limitado e o conhecimento sobre as experiências granulares subjacentes aos efeitos desses moderadores é inexistente.

Em vista da contextualização e da problemática acerca da Retenção de Talento no âmbito do Trabalho Remoto, o objetivo central desta investigação, é identificar, a partir da perspectiva dos trabalhadores, quais os fatores mais sensíveis associados à retenção de talentos no contexto do teletrabalho. A investigação procura assim abordar as características do teletrabalho perante a problemática da RT, e identificar os principais fatores que levam os trabalhadores em teletrabalho a permanecer na empresa onde trabalham, perante oportunidades alternativas.

A metodologia segue uma abordagem qualitativa, conduzida através de entrevista semiestruturada, realizadas com profissionais em contexto de teletrabalho. Como contributo desta investigação, a proposta de examinar mais de perto como as práticas de gestão para a retenção de talentos é percebida e vivenciada pelos teletrabalhadores e quais destas práticas têm maior influência positiva na sua decisão de permanecer na empresa podem ajudar os dirigentes a criar estratégias eficazes e direcionadas para estes aspetos no que diz respeito a Retenção de Talentos no Trabalho Remoto.

Esta dissertação encontra-se organizada em 6 capítulos. Neste primeiro, objetiva-se apresentar a problemática da pesquisa que motiva o desenvolvimento desta investigação, o objetivo proposto a ser alcançado e a metodologia utilizada. No segundo capítulo é abordado o aporte teórico que fundamenta a investigação e dá o amparo para a análise, discussão dos resultados e futuras investigações sobre o tema. O capítulo está dividido em duas secções: a primeira dedica-se ao Trabalho Remoto, à aceleração do processo da adesão ao teletrabalho em decorrência da pandemia da Covid-19, bem como aos principais conceitos e definições acerca do tema. A segunda secção aborda a Retenção de Talentos, a sua importância para o desempenho das organizações, os fatores que facilitam e condicionam a RT e por fim, a relação entre TR e RT. O terceiro capítulo aborda a metodologia científica utilizada nesta investigação. No quarto capítulo apresentam-se os resultados da investigação. No quinto capítulo discutem-se os resultados à luz do conhecimento científico na área. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões, contribuições e limitações da pesquisa.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo serão contextualizados os aportes teóricos que fundamentam a pesquisa desenvolvida. O propósito é amplificar uma base teórica que contribua para alcançar os objetivos propostos por esta investigação e servir de apoio à resultados, discussões e futuras investigações sobre o tema. Para tanto, num primeiro momento são ampliadas as envolventes acerca do Trabalho Remoto, onde é abordado como a pandemia do Covid-19 foi um evento propulsor para a aceleração do processo de teletrabalho, abrindo a visão das empresas para a possibilidade de ter a operação remota como uma força estratégica, assim como os conceitos e definições do TR. Em segundo instante, são abordadas as nuances a respeito da Retenção de Talentos, abordando os factores que, segundo a literatura, podem ser condicionantes para a RT e, por fim, uma análise à Retenção de Talentos no contexto do Trabalho Remoto.

2.1 Trabalho Remoto

As insatisfações geradas pelos requisitos organizacionais como os sistemas de remuneração tradicionais, o exaustivo processo de ida e volta ao trabalho diariamente, conflitos trabalho/família causado pelo aumento de mulheres na força de trabalho e a queda da qualidade de vida dos trabalhadores provocada pela falta de tempo para a família passam a exigir dos administradores mais flexibilidade quanto ao horário e local de se realizar o trabalho, visando atrair colaboradores qualificados, além de tentar manter aqueles de boa produtividade. Os resultados dessas progressivas tendências fazem surgir o teletrabalho (Boonen, 2002).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), estima que 7,9% da força de trabalho do mundo já trabalhava em casa permanentemente antes da pandemia da COVID-19, ou aproximadamente 260 milhões de trabalhadores¹. De acordo com Lister e Harnish (2019), cerca de 40% dos trabalhadores nos Estados Unidos já trabalham de forma remota, pelo menos de forma parcial.

Com base em dados da mesma pesquisa da OIT, o número de pessoas que podem trabalhar em casa, no entanto, é provável que seja muito maior que o número de pessoas que trabalhavam em casa antes da COVID-19. Investigações realizadas em diferentes regiões do mundo com o objetivo de identificar o potencial de trabalhadores que poderiam realizar suas atividades de casa de forma remota apontam os seguintes dados na América Latina: Argentina, entre 26 e 29% (Albrieu, 2020) e Uruguai, entre 20% e 34% (Guntin, 2020). Nos países Europeus, estima-se que o potencial é de 24% na Itália, 28% na França, 29% na Alemanha, 25% na Espanha e 31% na Suécia (Boeri, Caiumi, Paccagnella, 2020). Precisamente em Portugal, um estudo realizado pelo Observador² com o

¹ Publicado em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf Acesso em 21 de julho de 2020.

² Publicado em <https://observador.pt/especiais/o-potencial-do-teletrabalho-em-portugal/>. Acesso, 21 de julho de 2020.

objetivo de medir o potencial do teletrabalho no país, de acordo com o sector de atividade, níveis de escolaridade e remuneração, indica que 9% dos profissionais podem trabalhar de forma remota integralmente, e considerando o potencial de teletrabalho em termos parciais de todas as profissões, a estimativa aumenta para 30%.

O Trabalho Remoto pode trazer benefícios para a sociedade de forma geral, uma vez que pode aumentar a produtividade e melhorar o desempenho nas organizações (Martin, MacDonnell, 2012), reduzir custos de operação (Bloom, Liang, Roberts, Ying, 2015), reduzir os custos sociais do deslocamento através da redução nos custos de transporte, poluição e congestionamento urbano (Helminen and Ristimäki, 2007; Peters et al., 2004; Mokhtarian et al., 2004; Schwanen and Dijst, 2002). Por exemplo, nas cidades dos EUA com o pior congestionamento ou viagens mais longas, o teletrabalho é mais aderido (Lister e Harnish, 2011). Do mesmo modo, uma investigação realizada na Holanda, apontou que os teletrabalhadores eram aqueles que teriam maior tempo médio de deslocação (Peters, Tijdens, Wetzels, 2004).

Empresas como a Automattic³ e a Zapier⁴, utilizam o uso da tecnologia para operar completamente de forma remota e com toda a equipa geograficamente distribuída, sem possuir um único escritório físico. A Automattic, por exemplo, possui 1254 teletrabalhadores, envolvendo 94 idiomas diferentes a trabalhar em 76 países. A Zapier, também possui uma equipa de 250 pessoas a viver e a trabalhar remotamente em 24 países. A IBM⁵, umas das maiores empresas de tecnologia do mundo e pioneira em trabalhos remotos, em 2009, quando o tema ainda era completamente novo para a maioria das empresas, já possuía 40% de sua equipa a trabalhar remotamente. Esse formato de trabalho reduziu o custo de operação da companhia em US\$ 100 milhões por ano. Outro projeto experimental realizado com colaboradores da maior agência de viagens da China demonstrou que a empresa economizou US \$ 1.900 por colaborador em espaço de escritório ao adotar o trabalho remoto como prática e, além disso, mostra que aqueles que trabalharam em teletrabalho quatro dias por semana durante nove meses eram 13,5% mais produtivos em comparação com aqueles que permaneceram no escritório durante o mesmo período (Bloom, Liang, Roberts, Ying, 2015).

Estas pesquisas demonstram a possibilidade da ascensão do trabalho remoto, tanto para o tempo de horas trabalhadas fora, como também para o aumento do número de trabalhadores. Porém, é um campo de estudo que necessita ser investigado, pois nem todas as companhias conseguem sucesso nessa operação (Tzabbar, Baburaj, 2019). No caso da agência de viagens chinesa, mais da metade dos que, inicialmente, se ofereceram para o teletrabalho, mais tarde mudaram de idéia sobre trabalhar em casa, relatando que se sentiam muito isolados (Bloom, Liang, Roberts, Ying, 2015). Já no caso da IBM, apesar do sucesso positivo, a multinacional optou por voltar a operar no formato tradicional. A medida de trazer novamente os mais de 5.500 trabalhadores para os seus escritórios visava, entre outros objetivos, ter espaços realmente criativos e inspiradores. A

³ Publicado em Automattic (sem data) e acedido em 28/08/2020 <https://automattic.com/about/>

⁴ Publicado em Zapier (sem data) e acedido em 25/02/2020 <https://zapier.com/about/>

⁵ Publicado em Quartz a 21/03/2017 e acedido em 25/02/2020 <https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>

estratégia da corporação estava a focar para além da produtividade, mas principalmente na inovação ao substituir as barreiras do trabalho remoto por interações cara a cara.

Nesta perspetiva, apesar de o trabalho remoto apresentar muitas vantagens tanto para o empregador quanto para o trabalhador, além de ter impacto nas atividades inovadoras das empresas, em contrapartida, enfrenta muitos desafios nos processos de gestão e relacionamento entre equipas geograficamente distribuídas (Tzabbar, Baburaj, 2019). Embora, os gerentes compreendam a importância da Gestão de Talentos na estratégia organizacional, os dirigentes não possuem clareza sobre como a gestão de talentos pode aprimorar a retenção (Chami-Malaeb, Garavan, 2013). Assim, a Gestão de Talentos é um dos principais desafios para as multinacionais que operam globalmente, bem como desenvolver e sustentar canais de talentos nos níveis regional e global (Farndale, Pai, Sparrow, Scullion, 2014). Neste sentido, há uma falta de pesquisa que analise a gestão de talentos como uma estratégia para melhorar a retenção de colaboradores (Narayanan, Rajithakumar, Menon, 2019), especialmente no trabalho remoto. Portanto, o envolvimento mais completo com a natureza do trabalho e com os diferentes aspetos do trabalho pode ser suportado ou dificultado pelo teletrabalho para os trabalhadores individuais, representando matéria de investigação para entender melhor o que contribui para o teletrabalho ser benéfico ou prejudicial para os trabalhadores individuais (Boell, Cecez-Kecmanovic, Campbell, 2016), bem como quais as práticas e factores que levam em consideração ao decidir permanecer a trabalhar na organização.

Além disso, o movimento cada vez mais crescente do trabalho remoto, acelerado em decorrência do Covid-19, prova que a tecnologia está alterando a natureza da competição, resultando em um novo cenário competitivo (Bettis, Hitt, 1995). Esse novo cenário sustenta que a vantagem competitiva é alcançada com o uso mais eficiente da tecnologia e, é claro, pelo grau de contribuição significativa ao gerenciamento de negócios e/ou organização (aspetos que podem ser alcançados aplicando uma abordagem sistêmica e aprimorando o talento humano para seu uso ideal) (López, Correa, 2007). Lepak, e Snell (1999), afirmam que as pressões ambientais e competitivas podem levar à deterioração natural do capital humano, portanto, precisamos entender melhor como as organizações fazem investimentos para competir com as pessoas ao longo do tempo. Neste sentido, torna-se importante centralizar a atenção nas práticas pelas quais as organizações aprimoram ou transformam o valor e a exclusividade do capital humano, bem como a forma como as mudanças nos modos de emprego e nas relações são suportadas por configurações alternativas de Recursos Humanos (Lepak, Snell, 1999). De forma sincrônica, relativo ao Trabalho Remoto, ao compreender quais os fatores que um teletrabalhador considera ao decidir permanecer numa empresa remota, os gestores podem desenvolver melhores práticas para manter seus talentos como uma vantagem competitiva.

2.1.1 Covid-19 e o processo de aceleração nas dinâmicas do trabalho remoto

Em 2020 o mundo foi impactado pelo Coronavírus (Covid-19). Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), o vírus infetou mais de 69 milhões de pessoas e ocasionou mais de 1 milhão e 500 mil mortes⁶ até início de dezembro de 2020. Devido gravidade e ao estado de calamidade pública, decretado como uma pandemia mundial, os líderes de todas as nações criaram inúmeras medidas preventivas para amenizar a propagação e contágio pelo vírus. O mundo parou, ao entrar em quarentena. Empresas, instituições de ensino, fábricas, comércio, fronteiras e grande parte da cadeia produtiva, gradativamente, foram fechadas evitando a circulação de pessoas e provocando o isolamento social. Durante a pandemia do Covid-19, para minimizar os impactos econômicos negativos, muitas empresas adotaram o teletrabalho como uma alternativa para seguir com suas atividades, mesmo que de forma parcial.

Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em abril de 2020, 59 países já haviam implementado o teletrabalho para funcionários públicos e não essenciais e governos de todo o mundo incentivaram os empregadores a fomentar o trabalho desde casa como um meio de aumentar o distanciamento físico⁷. De acordo com o relatório, manter o emprego, embora de forma remota, é uma excelente estratégia para manter a população segura e atenuar a perda de empregos ao permitir a continuação de muitas das funções de nossas economias.

Esta alternativa só se tornou possível porque com o desenvolvimento da indústria 4.0, o cotidiano de muitas pessoas envolve uma comunicação que utiliza a internet como meio (Silva, 2005) e, enquanto que antes (na era do telefone) as interações virtuais eram restritas a uma rede de conhecimentos “reais” (ou seja, travados no mundo físico), o escopo das interações virtuais na Internet foi ampliado (Nicolaci-da-Costa, 2005), tornando-se mais fácil a comunicação em rede e a adaptação do trabalho presencial para o teletrabalho. Desta forma, o trabalho remoto também permite uma continuidade robusta das operações durante emergências, como por exemplo em Washington, D.C, onde, após as nevascas de 2010, as perdas de produtividade teriam sido maiores se um grande número de pessoas não trabalhasse em casa, de forma remota (Mahler, 2012).

Durante a pandemia, o processo de comunicação interna foi estruturado em rede, onde todos os colaboradores estariam conectados a todos os demais membros da empresa, e as reuniões presenciais foram substituídas pelo envio de mensagens instantâneas de texto ou realizadas na forma de teleconferência. Desse modo, pode-se dizer que a pandemia acelerou o processo de propagação do trabalho remoto, um movimento que vinha sendo seguido a passos muito lentos por empresas, mas que abriu campo para a adesão das organizações durante este período de crise. Este

⁶ Fonte: <https://covid19.who.int/> Acesso em 14 de dezembro de 2020. Dados podem aumentar consideravelmente após data de publicação deste documento, uma vez que ainda seguirmos em estado de alarme em todo o mundo.

⁷ Fonte: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf. Acesso em 21 de julho de 2020.

movimento rápido serve para revelar novas oportunidades de transformação no processo operativo das organizações. Empresas como a XP Investimentos⁸, uma das maiores instituições financeiras do Brasil, anunciou que manterá o trabalho *home office* até dezembro de 2020, independentemente da situação de quarentena e, conjuntamente, já estuda a possibilidade de manter suas operações remotas de forma permanente. O sócio e gerente da área de gestão de pessoas, afirmou que os motivos que os levam a esse caminho não é pela parte financeira, em termos de redução de custos, mas sim da avaliação da vontade dos trabalhadores. Por meio de pesquisa interna, os colaboradores demonstraram ter maior qualidade de vida ao ter a possibilidade de trabalhar de casa. Além disso, apenas 5% responderam que gostariam de ir todos os dias ao escritório. Um dos facilitadores para este processo, é que os canais de distribuição da empresa já é 100% digital, ou seja, os clientes não precisam ir a um espaço físico para se relacionar com a empresa. Outro fator relevante, é que a cultura organizacional da empresa que, por ser digital, permitiu a rápida adaptação às circunstâncias atuais tanto do ponto de vista operacional, como de gestão de pessoas.

Com este cenário, percebe-se que a relação com as dinâmicas de trabalho mudou através da rápida necessidade de adaptação ao teletrabalho. Empresas de tecnologia aumentaram a sua faturação em vendas de equipamentos eletrônicos e na contratação de aplicativos e softwares que facilitam a gestão do trabalho remoto. A Microsoft, empresa de tecnologia americana, cresceu 15% no primeiro trimestre de 2020. Este crescimento é decorrente do aumento nas vendas de computadores e notebooks pessoais, bem como da aquisição de licenças do Windows e espaços na nuvem para armazenamento de dados. Além disso, o aplicativo de trabalho online Teams cresceu em 1000% apenas em março⁹ deste ano. A procura do Zoom, aplicativo para reuniões em videoconferências, cresceu 19 vezes em três meses¹⁰. Do mesmo modo o Slack, plataforma de envio de mensagem, teve um crescimento de 82,73% neste período de quarentena¹¹ ao ser utilizado por organizações como um canal de comunicação interna.

Vemos nestes exemplos que a utilização das redes sociais deve servir tanto para o relacionamento com o cliente, como para o relacionamento com os colaboradores (Barreto, 2005), criando assim novas formas de sociabilidade virtual dentro das corporações. A sociabilidade virtual pode ser entendida como a interação social realizada pela comunicação sincrônica e com contato interpessoal mediado pela tela do computador (Dornelles, 2004).

Apesar do trabalho remoto não ser um movimento recente, ou novo, a pandemia veio para acelerar o processo de adesão a este sistema de trabalho que caminhava a passos lentos. Segundo o

⁸ Fonte: <https://www.infomoney.com.br/mercados/xp-anuncia-home-office-ate-dezembro-e-estuda-trabalho-remoto-permanente/>. Acesso dia 14 de maio de 2020.

⁹ Fonte: <https://exame.abril.com.br/negocios/com-aumento-do-trabalho-remoto-microsoft-cresce-15-no-trimestre/>. Acesso em 12 de maio de 2020.

¹⁰ Fonte: <https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,como-o-app-de-chamadas-de-video-zoom-cresceu-19-vezes-em-meio-a-quarentena,70003257968>. Acesso em 12 de maio de 2020.

¹¹ Fonte: <https://startupi.com.br/2020/04/estudo-avalia-setores-que-ganharam-e-perderam-durante-a-pandemia/>. Acesso em 12 de maio 2020.

historiador Brasileiro, Leandro Karnal¹², há três fatores que aceleram a história: guerra, revolução e epidemia. Segundo o historiador, processos que já estavam em curso são acelerados para uma mudança irreversível. Novamente, este momento de desconforto social causado pelo Covid-19, provocou na sociedade a completa transformação nas suas relações com as revoluções tecnológicas e formatos de trabalho. Nesta circunstância, fica evidente que os modos tradicionais de administrar as organizações se renovam e leva a que novas formas de gestão emergjam, implicando novidades relativas à estratégia organizacional, tecnologias organizacionais e às práticas de gestão (Rossetti, Pacheco, Salles, Garcia, Santos, 2008). A partir desta lógica, com a progressão do teletrabalho, as empresas terão a necessidade de compreender quais práticas criar e gerir para reter seus talentos dentro deste formato de trabalho emergente.

2.1.2 Conceito e definições de Trabalho Remoto

Para compreender melhor o cenário a ser estudado, é fundamental conhecer as definições acerca do conceito de trabalho remoto, bem como as problemáticas que envolvem o tema e implicações que têm nesta investigação. Termos como trabalho remoto, teletrabalho, trabalho virtual (Bailey, Kurland, 2002) provocam a não existência de uma definição clara e comum para nomear o trabalho que é realizado fora do local convencional de trabalho que, aliado à dificuldade em reunir estatísticas precisas sobre a indústria do trabalho remoto (De Graaff and Rietveld, 2007; Noonan and Glass, 2012) gera dificuldades para o estudo desse fenômeno (Nakrošienė, Bučiūnienė, Goštautaitė, 2019).

Em Portugal, de acordo com a Lei do Trabalho n.º 7/2009¹³ Subsecção V, Artigo 165.º Noção de Teletrabalho, “Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.” O Artigo 166.º da mesma subsecção, descreve o Regime de contrato para prestação subordinada de teletrabalho sendo que: “(1) Pode exercer a atividade em regime de teletrabalho um trabalhador da empresa ou outro admitido para o efeito, mediante a celebração de contrato para prestação subordinada de teletrabalho, (2) Verificadas as condições previstas no n.º 1 do artigo 195.º, o trabalhador tem direito a passar a exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada. (3) Além das situações referidas no número anterior, o trabalhador com filho com idade até 3 anos tem direito a exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada e a entidade patronal disponha de recursos e meios para o efeito. (4) O empregador não pode opor-se ao pedido do

¹² Leandro Karnal é historiador e professor na Universidade Estadual de Campinas. Entrevista gravada em 19 de abril de 2020. Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/2020/04/19/mundo-pos-pandemia-vivera-periodo-de-grande-alegria-e-felicidade-diz-karnal> . Acesso em 29 de maio de 2020.

¹³ Disponível em: https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201707241200/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=diplomasModificantes. Acesso em 05 de agosto de 2020.

trabalhador nos termos dos números anteriores. (5) O contrato está sujeito a forma escrita e deve conter: a) Identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes; b) Indicação da atividade a prestar pelo trabalhador, com menção expressa do regime de teletrabalho, e correspondente retribuição; c) Indicação do período normal de trabalho; d) Se o período previsto para a prestação de trabalho em regime de teletrabalho for inferior à duração previsível do contrato de trabalho, a atividade a exercer após o termo daquele período; e) Propriedade dos instrumentos de trabalho bem como o responsável pela respetiva instalação e manutenção e pelo pagamento das inerentes despesas de consumo e de utilização; f) Identificação do estabelecimento ou departamento da empresa em cuja dependência fica o trabalhador, bem como quem este deve contactar no âmbito da prestação de trabalho. (6) O trabalhador em regime de teletrabalho pode passar a trabalhar no regime dos demais trabalhadores da empresa, a título definitivo ou por período determinado, mediante acordo escrito com o empregador. (7) A forma escrita é exigida apenas para prova da estipulação do regime de teletrabalho. (8) Constitui contraordenação grave a violação do disposto no n.º 3 e constitui contraordenação leve a violação do disposto no n.º 4.”

Portanto, o conceito do teletrabalho é mais restrito do que apenas trabalhar em casa. De acordo com Boonen (2002), o teletrabalho é uma forma de trabalho descentralizado e que nasceu como uma resposta do Ocidente à crise económica mundial e, partiu-se do pressuposto de que vários trabalhos poderiam ser feitos utilizando-se essa nova maneira de comunicar-se á distancia. Messenger (2019) afirma que o teletrabalho é entendido como aplicável aos colaboradores que realizam seu trabalho remotamente desde casa e foi descrito pela primeira vez como “Teletrabalho”, na década de 1970, na Califórnia, quando os colaboradores do setor de TI começaram a usar a tecnologia da informação e comunicação - TIC para trabalhar remotamente em casa.

O Trabalho Remoto inclui trabalhar fora de um escritório tradicional ou em casa, bem como trabalho virtual usando tecnologias de informação e comunicação (Coenen, Kok, 2014). Segundo Mello (1999), teletrabalho é o processo de levar as atividades de trabalho aos empregados em vez de levar os empregados à organização para realizá-lo. Mello (1999) conceitua, ainda, dizendo que teletrabalho é como uma atividade periódica fora da empresa num ou mais dias da semana, seja em casa ou noutra área da empresa. O teletrabalho, portanto, ampliando as ideias de Mello (1999), é uma forma de substituição parcial ou total de idas e vindas diárias à organização, por tecnologia de telecomunicações, com auxílio de computadores e outros equipamentos disponíveis no mundo do trabalho, tais como fax, *notebook*, equipamentos de teleconferência, telefone fixo e celulares. Para Estrada (2014), é aquele realizado com ou sem subordinação através do uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo à sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho.

As empresas que competem globalmente, utilizam muitas vezes a tecnologia para aceder conhecimentos e talentos distribuídos ao redor do mundo para trabalhar em projetos em equipas geograficamente distribuídas (Tzabbar, Baburaj, 2019). Portanto, a ideia é definir como teletrabalhadores, somente as pessoas que trabalham (regularmente ou não) em um local situado fora das instalações de seu empregador (Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016). Ou seja, o

trabalho remoto consiste numa relação de empregabilidade, na qual uma pessoa desempenha suas atividades de trabalho fora da estrutura física da organização - sendo que esta pode estar situada num escritório físico (ou não) - e manter um vínculo laboral/contratual com a empresa, seja a tempo inteiro ou parcial.

O Trabalho Remoto abrange uma variedade de situações diferentes, em termos de tecnologia utilizada, localização, forma contratual e intensidade no tempo trabalhado (Allen, Renn, Griffeth, 2003). Assim, deve ser levado em consideração características sobre frequência em que se trabalha remotamente (quantos dias na semana), quando (se ocorre em horário convencional ou não convencional), e onde (se é realizado em casa, em *coworking*, etc.) (Nakrošienė, & Butkevičienė, 2016). A intensidade varia de acordo com a quantidade de tempo de teletrabalho, se é em tempo integral ou em tempo parcial: o teletrabalho em tempo integral ocorre quando um teletrabalhador trabalha em casa ou noutro local que não um escritório, usando tecnologias de telecomunicações o tempo todo. O teletrabalho a tempo parcial acontece quando um teletrabalhador trabalha parcialmente em casa e parcialmente no escritório (Gajendran e Harrison, 2007; Perez Perez et al., 2003).

Os pontos favoráveis e desfavoráveis à adoção do Trabalho Remoto dividem-se em três categorias: (1) ao trabalho realizado (natureza das tarefas e organização); (2) a percepção dos benefícios (ou desvantagens) do teletrabalho; e finalmente (3) compatibilidade com a cultura de trabalho dentro da organização (Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016). Nestas três categorias, a dinâmica de operação para o trabalho remoto depende de três envolventes: recursos, processos e pessoas.

Os recursos sustentam as atividades de uma empresa, (Pagani, Pardo, 2017), são tangíveis e intangíveis, materiais ou simbólicos (Snehota, Hakansson, 1995) e podem ser classificados em quatro tipos: (1) produtos e (2) instalações de produção (ambas consideradas técnicas/físicas); (3) unidades organizacionais e (4) relações organizacionais (que são considerados recursos sociais)(Hakansson, & Waluszewski, 2003). Como vimos nos tópicos anteriores, o uso da tecnologia digital e softwares como ferramentas internas orientadas para a gestão das dinâmicas de trabalho, passam a ser considerados recursos chave para as atividades dos negócios, principalmente, porque a disponibilidade de tecnologia da informação, especificamente banda larga, ou seja, o acesso à internet, é um requisito importante para o teletrabalho (Gallardo, Whitacre, 2018), além de que, em algumas organizações, a prática do trabalho remoto pode depender da possibilidade de implementar outras tecnologias e dos custos associados (Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016). Portanto, os gestores devem buscar recursos e aprovação da alta gerência para construir centros de excelência, que são áreas de trabalho habilitadas tecnologicamente para compartilhar conteúdo, ferramentas e projetos, e incentivar a sua utilização. A utilização destas ferramentas deve ajudar os gestores a obter os melhores resultados de equipas geograficamente dispersas (Tzabbar, Baburaj, 2019).

No entanto, não são apenas as diferenças na aprovação das tecnologias utilizadas para apoiar as atividades de trabalho, mas também a natureza do trabalho realizado nesses departamentos que

explica resultados contraditórios (Boell, Cecez-Kecmanovic, Campbell, 2016), ou seja, a forma com que o teletrabalhador utiliza essa ferramenta em sua prática diária. Portanto, o trabalho remoto também oferece a possibilidade de explorar processos organizacionais alternativos (Mahler, 2012) e permite que os gerentes experimentem a alteração do design dos empregos e das tecnologias do trabalho (Offstein, Morwick, Koskinen, 2010).

Seguindo a perspectiva do ponto de vista de processos, segundo Snell (199), o controle é um processo de alinhamento das ações dos colaboradores com os interesses da organização. Este controle de gestão (Merchant, & Van der Stede, 2007) ou controle organizacional (Flamholtz, 1996), garante que a empresa atinja os seus objetivos estratégicos, uma vez que já os tenha definidos (Anthony, Govindarajan, 2001). Assim, os resultados do teletrabalho dependem da intensidade, status ocupacional, tecnologia ou local de onde o teletrabalho é realizado, além de ser altamente dependente de tarefas e contextos de trabalho específicos, ou seja, aspetos situacionais e contextuais que contribuem para os benefícios ou desvantagens do teletrabalho para um indivíduo (Boell, Cecez-Kecmanovic, Campbell, 2016). A execução dos processos operacionais depende dos recursos proporcionados aos trabalhadores e da seleção de pessoas certas e das tarefas apropriadas para a integração de processos virtuais que visam a melhoria da resiliência e flexibilidade organizacional e facilitação do aprendizado organizacional (Shin, El Sawy, Sheng, Higa, 2000). Neste sentido, as equipas devem usar ferramentas de software de gestão de projetos para atribuir tarefas e monitorar o trabalho dos membros da equipa (Tzabbar, Baburaj, 2019).

A partir do ponto de vista de gestão de pessoas, os colaboradores podem agregar valor se puderem ajudar as empresas a suportar custos mais baixos ou proporcionar maiores benefícios aos clientes (Lepak, Snell, 1999). Portanto, é de suma importância a identificação de posições com impacto direto na estratégia e que exibem alta variabilidade de desempenho entre as pessoas nessas posições (Huselid, Beatty, Becker, 2005). Assim, recursos humanos de qualidade são um fator importante para suportar diferenças no desempenho organizacional (Holland, Sheehan, De Cieri, 2007), sendo o valor do capital humano um fator inerente ao potencial de contribuir para vantagens competitivas (Lepak, Snell, 1999). Portanto, dentro deste cenário, em que as empresas utilizam o apoio da tecnologia para facilitar os seus processos e novas maneiras de operar emergem com o apoio da tecnologia, é importante compreender como reter os talentos nas organizações e obter vantagens competitivas através do trabalho remoto.

2.2 Retenção de Talentos

A Gestão de Talentos é uma iniciativa estratégica das organizações para atrair, desenvolver e reter seus colaboradores talentosos (Narayanan Rajithakumar, Menon, 2019; Thunissen, 2016). De acordo com Collings e Mellahi (2009) a Gestão de Talentos contempla (1) atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem de maneira

diferenciada para a vantagem competitiva sustentável da organização, (2) o desenvolvimento de um conjunto de talentos titulares de alto potencial e alto desempenho para preencher essas funções, bem como (3) o desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar o preenchimento destas posições com titulares competentes e garantir seu compromisso contínuo com a organização.

Diferentes estratégias na Gestão de Talento têm implicações nos resultados das empresas, como por exemplo, nos resultados financeiros (gerar maior lucro e valor de mercado, assim como trazer melhores resultados organizacionais com o aumento da produtividade e satisfação dos clientes) além de resultados ao nível dos recursos humanos (RH) (gerar satisfação no trabalho e comprometimento) (Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011). Outros benefícios como o aumento de receita por colaborador, menor necessidade de redução de pessoal, menor rotatividade entre os de alto desempenho, menor rotatividade geral de voluntários e maior capacidade de contratar os melhores talentos e desenvolver grandes líderes (Garr, 2012) também são vantagens associadas à GT. Em consequência, atrair e reter talentos tornou-se uma prioridade estratégica para as organizações (Ashton, Morton, 2005), pois o sucesso das empresas também depende da retenção de colaboradores importantes e potenciais (Aruna, Anitha, 2015).

A Retenção de Talentos é definida como um processo desenvolvido pela organização para proporcionar um ambiente capaz de incentivar e motivar os colaboradores a permanecerem na organização pelo período máximo de tempo (James, Mathew, 2012), visando reter os trabalhadores desejáveis, que atenderão aos objetivos e a missão das organizações no futuro (Frank, Finnegan, Taylor, 2004), criando estratégias como recompensá-los por mostrarem desempenho promissor, garantindo que haja comunicações bidirecionais eficazes entre colaboradores e superiores, bem como a manutenção do ambiente de trabalho saudável na organização (Mahal, 2012).

A retenção está relacionada com a atração, pelo que é importante contratar colaboradores cujos valores correspondam à cultura da organização (Ott, Tolentino, Michailova, 2018). Todavia, por envolver uma série de variáveis, as práticas que promovem a retenção de talentos numa empresa podem não ser tão eficazes noutra (Holtom, Mitchell, Lee, 2006), sendo necessário que estas práticas para a retenção sejam desenvolvidas de acordo com as necessidades e objetivos da organização (Ott, Tolentino, Michailova, 2018). Fatores como o alinhamento entre estratégia de negócios, força de trabalho, cultura e sistemas (por exemplo, seleção, avaliação de desempenho, remuneração) implica que as competências dos colaboradores variem de acordo com as estratégias de negócios e é provável que suas necessidades, desejos e valores também variem (Holtom, Mitchell, Lee, 2006).

2.2.1 Definição de Talento

Existe uma falta de consenso sobre quem pode ser considerado talento dentro das organizações (Narayanan, Rajithakumar, Menon, 2019; Thunnissen, 2016). Na prática, 'talento' é

frequentemente caracterizado como colaboradores de alto potencial e alto desempenho (Collings, 2014; Meyers, Van Woerkom, 2014). Talentos são aqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, seja por sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial (Tansley, 2007). Os talentos apresentam habilidades excepcionais numa determinada área ou em várias atividades regularmente (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013), possuem qualidades como experiências, habilidades de liderança, potencial de aprendizagem, capacidade cognitiva e certas características que lhes dão potencial para desempenhar as suas atividades com eficácia e sucesso (Dhanalakshmi, Gurunathan, 2014; Gallardo-Gallardo et al. 2013). Outras características-chave também são consideradas para a definição de talento, como impulso, orientação para o cliente, ajuste organizacional e personalidade (este último, refere-se a atributos como vontade de aprender, comprometimento, atitude, capacidade de ser flexível e ambição para progredir) (Marinakou, 2019).

O talento possui uma combinação de habilidades intrínsecas e também inclui a capacidade de pensar estrategicamente, liderar efetivamente e, combinada com um espírito empreendedor, a capacidade de gerar resultados (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001). Portanto, a GT deve ser considerada como uma relação de investimento mútuo, na qual os colaboradores são beneficiados com o desenvolvimento de carreira e as organizações com desempenho aprimorado (Narayanan, 2016).

2.2.2 A Importância da Retenção de Talentos para o desempenho das organizações

Os talentos possuem competências valorizadas pela empresa, comportamentos alinhados com os valores da empresa, podem agregar muito valor à empresa e, em contrapartida, podem sair a qualquer momento da empresa (Schuler, 2015). Portanto, para dirigentes cuja motivação principal é a aquisição de talentos-chave, a retenção estará no topo da agenda corporativa, pois a saída desse talento afetará adversamente o resultado do negócio (Ranft, Lord, 2000). Há um enorme custo associado à rotatividade, que inclui: o custo associado à partida, recrutamento, seleção, orientação e formação, perda de produtividade (Tracey, Hinkin, 2008), perda de conhecimento ou experiência, redução de qualidade ao atendimento ao cliente e coordenação precárias; além disso, os novos trabalhadores necessitam ganhar experiência e se integrar socialmente antes de fazer contribuições substanciais (Holtom, Mitchell, Lee, 2006).

Além dos custos associados à partida, pensar na retenção de talentos como uma vantagem competitiva, pode ajudar as empresas a alcançar seus objetivos (Narayanan, Rajithakumar, Menon, 2019). A Teoria da Ambiguidade Causal refere-se ao grau em que é possível vincular ativos individuais ao desempenho organizacional (Lippman, Rumelt, 1982; Reed, DeFillippi, 1990). Para os concorrentes a ambiguidade causal complica o processo de identificação dos colaboradores valiosos a serem 'comprados' (Coff, Kryscynski, 2011) porque não está claro quem possui o conhecimento e qual conhecimento é crucial para o sucesso (Ambrosius, 2018). Uma vez que o

conhecimento tácito é difícil de decodificar porque está profundamente enraizado nos colaboradores (Felin, Hesterly, 2007) e um indivíduo que prospera num ambiente pode não ser tão eficaz noutra ambiente (Ott, Tolentino, Michailova, 2018) treinar as habilidades específicas pode gerar melhores resultados (Becker, 1976). Uma vez que estas habilidades são intransferíveis, o valor do capital humano do colaborador será menor com qualquer outra empresa (Becker, 1976). Além disso, se os tipos e níveis de habilidades não são igualmente distribuídos no mercado, de modo que algumas empresas possam adquirir os talentos que precisam e outras não, é aí que, então, o capital humano pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada (Snell, Youndt, Wright, 1996). A Teoria do Capital Humano (*Human Capital Theory* - HCT) pressupõe que a educação é crucial para aumentar a capacidade de produção dos colaboradores e, portanto, é vital que a organização invista no desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de melhorar o seu desempenho (Rahman, Nas, 2013).

Considerar os colaboradores como fonte de vantagem competitiva sustentável é o princípio central da RBV - *Resource Based View* (visão baseada em recursos) na gestão de talentos (Narayanan, Rajithakumar, & Menon, 2019). Dentro da lógica da RBV, os recursos são valiosos quando permitem que uma empresa adote estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia, explorem oportunidades de mercado e/ou neutralizem ameaças potenciais (Barney, 1991; Porter., Advantage, 1985; Wright, McMahan, 1992). A RBV fornece uma estrutura para analisar abordagens organizacionais apropriadas para o desenvolvimento a longo prazo dos recursos humanos (Barney, 1991; Boxall, 1996) e concentra-se em como as organizações criam "pacotes" únicos de recursos que geram vantagem competitiva sustentável (Boxall, Purcell, 2003).

Com base na teoria da RBV e com a ajuda do modelo de economia de custos de transação e da teoria do capital humano, Lepak e Snell (1999) argumentaram que as organizações deveriam investir seus recursos limitados com base no valor e na exclusividade do 'capital humano', ou seja, considerar os colaboradores como um recurso altamente valioso e único (Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries, Gallo, 2015). Assim, as organizações devem reconhecer quais medidas a adotar e onde concentrar seus esforços: na identificação de talentos, ou seja, 'comprando' talentos, ou no desenvolvimento de talentos, ou seja, 'construindo' talentos (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013). Ao concentrar os esforços no recrutamento de talentos é improvável que as empresas encontrem perfis completamente aptos para tal função, pois as habilidades que as empresas necessitam geralmente envolvem processos de aprendizagem idiossincráticos (Lepak, Snell, 1999).

Os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis (Barney, 1991), assim como os ativos intangíveis, como capital intelectual proprietário, marcas únicas e idéias inovadoras, é o que se torna uma importante fonte de vantagem competitiva (Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). Portanto, ter processos organizacionais direcionados para os colaboradores como recursos chaves tem implicações nos resultados das organizações e pode ser considerado um dos recursos mais valiosos para que as empresas alcancem seus objetivos (Narayanan, Rajithakumar, Menon, 2019), uma vez que ao identificar colaboradores talentosos e colocá-los em

posições-chave, pode permitir um alto nível de desempenho individual (Collings, Mellahi, 2009). Portanto, criar estratégias para a retenção de talentos, torna-se fundamental para as organizações.

2.2.3 Fatores que facilitam ou condicionam a retenção dos talentos

Segundo Rousseau (1995), as crenças individuais moldadas pelas organizações em relação aos termos de um acordo de troca entre indivíduos e suas organizações é definido como Contrato Psicológico. Anderson e Schalk (1998), argumentam que esta noção de mutualidade entre o empregado e o empregador na maioria das vezes é implícita, mantida secretamente e pouco discutida. No início da relação de trabalho, um contrato legal define os termos, condições, função, responsabilidades e remuneração associadas a uma posição. Contudo, nem todos os elementos de uma relação de trabalho podem ser capturados num contrato formal (Anderson, Schalk, 1998) e, no longo prazo, este vínculo evolui para um relacionamento mais complexo (Yan, Zhu, Hall, 2002) que envolve aspetos sociais e emocionais do relacionamento entre empregador e empregado (Sparrow, 1998) e que podem impactar nas decisões de um talento em permanecer ou não numa empresa.

Neste sentido, há muitos desafios na tentativa de retenção de talentos porque a RT não é condicionada por um único fator (Aruna, Anitha, 2015) e sim, deve ser considerado como um processo que é diário (Marinakou, 2019). Portanto, a intenção de permanecer pode ser vista como uma componente cognitiva/comportamental da atitude dos colaboradores em relação à organização que pratica a gestão de talentos (Narayanan, Rajithakumar, Menon, 2019) e são muitos os motivos que podem facilitar a RT nas empresas como compensações, oportunidades de desenvolvimento, ambiente de trabalho, natureza das funções desempenhadas, liderança e apoio das chefias, bem como o balanceamento entre a vida pessoal e o trabalho, entre outros fatores.

A satisfação no trabalho pode ser definida como o afeto ou reação emocional a um trabalho, com base na comparação de resultados reais com resultados desejados (Lyness, Gornick, Stone, Grotto, 2012). Fatores estruturais e processuais que refletem autonomia ou justiça são fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho (Holtom, Mitchell, Lee, 2006). A justiça disruptiva refere-se à justiça nos resultados, como oportunidades de promoção ou recompensas financeiras (Colquitt, et al., 2001). Assim, as práticas de reconhecimento têm relação significativa com vários resultados de trabalho desejáveis (Alias, et al., 2017) e estão associadas a fatores como remuneração, benefícios e outras recompensas financeiras (Holtom, Mitchell, Lee, 2006).

As recompensas como prática de gestão orientada para a RT tendem a estar intrínsecamente ligada ao nível de motivação. Ou seja, quando o que o colaborador espera de recompensas extrínsecas atende aos seus padrões, seu nível de motivação pode aumentar; portanto, isso afetaria a decisão de permanecer na organização. Assim, oportunidades de desenvolvimento de carreira proporcionadas pelas organizações podem ser um fator-chave para que os colaboradores talentosos permaneçam mais tempo (Alias, et al., 2017). Portanto, as condições de trabalho (Das, Baruah,

2013), bem como recompensas financeiras (Osteraker,1999; Holtom, Mitchell, Lee, 2006), progressão e aspirações (Ngo-Henha, 2017; Clark et al., 2017) além dos benefícios dados pela empresa, são fatores valorizados pelos colaboradores e utilizados pelas empresas como prática de retenção de talento. No entanto, apesar da remuneração competitiva ser, obviamente, fundamental no processo de atração e retenção de talentos, as empresas devem reconhecer que os incentivos financeiros são apenas um dos elementos do sucesso. As recompensas monetárias, portanto, não podem substituir um trabalho estimulante, um planejamento de carreira de longo prazo e a atenção dos gerentes seniores (Stahl, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Wright, 2012).

Neste sentido, as organizações devem oferecer incentivos financeiros adequados, mas também enfatizar outros benefícios, como oportunidades de aprendizagem e crescimento, cultura, e um propósito inspirador, se quiserem atrair e reter as pessoas certas (Stahl, et al, 2012, apud Pfeffer e Sutton). Assim, a criação e a entrega de uma proposta de valor para o colaborador tornam-se um ponto crítico. Por sua vez, a proposta de valor inclui elementos tangíveis e intangíveis, como uma missão inspiradora, uma cultura atraente na qual o talento floresce, desafios emocionantes, um alto grau de liberdade e autonomia, oportunidades de avanço e crescimento na carreira e um bom líder ou mentor (Stahl, et al, 2012).

Herzberg (1996) afirma que há fatores motivacionais que podem promover a satisfação dos colaboradores que incluem o reconhecimento, o trabalho interessante, o aumento da responsabilidade e o aprendizado (Herzberg 1966). Assim, a RT é uma decisão que pode ser influenciada pelas emoções dos colaboradores e que pode ser afetada positivamente por ações realizadas pela organização (Pandita, Ray, 2018). Portanto as empresas devem considerar o ambiente de trabalho que se cria para os colaboradores, desenvolvendo políticas que reforcem uma cultura organizacional positiva para que o colaborador se sinta comprometido, capacitado e apoiado no seu desenvolvimento profissional (Marinakou, 2019).

A satisfação também está associada ao enriquecimento no trabalho, e pressupõe uma boa supervisão, papéis claros e expectativas atendidas (Holtom, Mitchell, Lee, 2006). Desse modo, a relação entre o colaborador e o superior hierárquico direto é de extrema importância. Por isso, as organizações devem fomentar a formação dos supervisores e gerentes em liderança e responsabilizá-los pela retenção dos seus colaboradores (Bryant, Allen, 2013).

Do ponto de vista do apoio da Gestão, o envolvimento de supervisores diretos e altos executivos, através de oportunidades de suporte, mentoria e desenvolvimento, é fundamental (Ott, Tolentino, Michailova, 2018) e pode desempenhar um papel crítico na retenção de talentos, ao estabelecer uma boa comunicação, criar relacionamento e apoiar colaboradores talentosos (Harding, Rouse, 2007). É mais provável que as estratégias de retenção de talentos falhem quando 'a cultura de uma organização ... os papéis, capacidades e atitudes de seu pessoal' não for efetivamente realizada (Harding, Rouse, 2007). Nesse sentido, as organizações podem garantir que a equipa de gestão tenha o conhecimento e as habilidades necessárias para entender as necessidades de colaboradores talentosos e suas responsabilidades como líderes eficazes (Marinakou, 2019).

De acordo com Osteraker (1999), os contatos que os colaboradores mantêm com outras pessoas dentro das organizações é chamado de dimensão social (Das, Baruah, 2013). Nesta dimensão cria-se o 'vínculo' que se refere a conexões formais ou informais que o colaborador mantém com os indivíduos, a organização e a comunidade. Holtom et.al (2006), referem-se a 'links' a essas conexões que existem entre um colaborador e outras pessoas ou grupos dentro da organização.

Segundo Osteraker (1999), o 'ajuste' é a compatibilidade ou o conforto percebido do empregado com uma organização e com o meio ambiente; já o 'sacrifício', representa o custo percebido dos benefícios materiais ou psicológicos que são perdidos ao deixar a organização. (Mitchell, et al., 2001). De acordo com a Teoria da Abrangência do Trabalho (*Job Embeddedness Theory - JET*), os colaboradores possuem muitas conexões e vínculos dentro de sua organização e dentro de suas comunidades. Como resultado, eles se sentem completamente integrados no seu ambiente profissional e social que não querem perder ou sacrificar esses links e conexões por um novo emprego ou ambiente desconhecido (Zhang, Fried, Griffeth, 2012). Na perspectiva da JET, os colaboradores podem permanecer nos seus empregos atuais, se ainda estiverem sentindo uma sensação de integração em relação ao seu ambiente profissional e social (Ngo-Henha, 2017).

Esta integração organizacional e comunitária dos colaboradores depende da cultura organizacional, bem como clima, condições e atividades de entretenimento (Zhang, Fried, Griffeth, 2012), além de parâmetros como valores pessoais, aspirações de carreira e conhecimentos e habilidades (Ngo-Henha, 2017). As estratégias de retenção devem, portanto, procurar manter esse sentimento de inserção no ambiente profissional e social, especialmente para colaboradores talentosos (Ngo-Henha, 2017); portanto, é fundamental projetar ambientes positivos e gerir ambientes de trabalho para manter um alto nível de satisfação no trabalho (Holtom, Mitchell, Lee, 2006).

De acordo com Erickson (2015), existem quatro práticas ligadas com a comunicação que aumentam a retenção: reuniões regulares com os colaboradores, fornecimento de feedbacks regulares, aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional, além de realização de entrevistas periódicas. As organizações devem promover reuniões regulares entre a chefia e os colaboradores com o intuito de perceber se estes dispõem das condições ideais para atingir o sucesso e prestar apoio organizacional. Além disso, o fornecimento de feedback regular sobre o desempenho aos colaboradores é um fator importante. As organizações devem desenvolver processos de gestão de desempenho para que seja possível identificar, analisar e avaliar periodicamente com rigor os seus colaboradores. Estes precisam de conhecer os seus progressos e as suas conquistas (Erickson, 2015).

A Teoria do Equilíbrio Organizacional (*Theory Organizational Equilibrium - TOE*), apresentada por March e Simon (1958), insiste na necessidade de equilibrar as contribuições e os incentivos dos colaboradores com os da organização (Holtom, Mitchell, Lee, Eberly, 2008). A decisão de permanecer ou não na organização é tomada após pesar a percepção de sua contribuição para a organização contra a percepção da contribuição da organização para a vida pessoal (March, Simon, 1958). Uma relação duradoura é estabelecida quando um colaborador está comprometido com os

objetivos da organização e envolvido no seu trabalho e, quando a organização atende às suas necessidades e o apoia na consecução dos seus objetivos; assim é mais provável que os colaboradores permaneçam na organização e continuem a oferecer excelência (Pandita, Ray, 2018).

Portanto, há a necessidade de iniciativas e intervenções por parte da gestão que possam promover a retenção de colaboradores, mantendo o equilíbrio entre as contribuições dos colaboradores e os incentivos da organização para com suas vidas pessoais (Ngo-Henha, 2017). Como muitas pessoas desejam um equilíbrio saudável entre sua vida pessoal e profissional, muitas empresas agora oferecem opções de trabalho flexíveis e outras práticas de equilíbrio trabalho-vida pessoal para competir pelos melhores talentos e reter colaboradores de alto potencial (Stahl, et al, 2012). Chalofsky (2003) argumenta que um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é alcançado através do equilíbrio dos aspetos de trabalho e tempo livre, através de um ambiente favorável que fornece aos colaboradores condições flexíveis de trabalho (pode incluir opções como horários flexíveis, divisão do trabalho, teletrabalho e outros acordos para ajudar os colaboradores a alcançar um equilíbrio melhor) (Stahl, et al, 2012).

A tabela 1 mostra de forma sintetizada, os diversos fatores abordados acima.

Tabela 1 - Fatores que influenciam a Retenção de Talentos

	Fatores	Suporte teórico
Compensações	Remuneração	Holtom, Mitchell, Lee (2006)
	Recompensas financeiras	Colquitt, et al. (2001); Holtom, Mitchell, Lee (2006)
	Benefícios	Holtom, Mitchell, Lee (2006)
Oportunidades de desenvolvimento	Oportunidades de progressão/desenvolvimento de carreira	Colquitt, et. (2001); Alias, et al (2017)
	Aumento das responsabilidades	Herzberg (1996) citado por Chu, Kuo, 2015.
	Formação/aprendizagem	Herzberg (1996) citado por Chu, Kuo, 2015.
Ambiente de trabalho	Integração organizacional e comunitaria	Zhang, Fried, Griffeth (2012); Ngo-Henha (2017)
	Relacionamento com os colegas	Hardingm, Rouse (2007); Osteraker (1999),
	Trabalho de equipa	Marinakou (2019)
	Atividades de entretenimento	Zhang, Fried, Griffeth (2012);
	Cultura organizacional positiva	Marinakou (2019)
	Condições de trabalho	Das, & Baruah (2013)
Natureza das funções desempenhadas	Liberdade e Autonomia	Stahl, et al (2012); Holtom, Mitchell, Lee (2006)
	Oportunidade de aprendizagem e crescimento	Stahl, et al (2012)
	Funções desafiadoras/trabalho interessante e estimulante	Stahl, et al (2012)
Liderança e apoio das chefias	Tratamento justo e igualitário/justiça nos resultados	Colquitt, et. al (2001)
	Boa supervisão	Holtom, Mitchell, Lee (2006); Bryant Allen (2013)
	Definição clara de papéis	Holtom, Mitchell, Lee (2006)
	Apoio da gestão	Otto, Tolentino, Michailova (2018)
	Feedbacks frequentes	Erickson (2015)
	Comunicação adequada	Hardingm, Rouse (2007); Marinakou (2019)
Balanceamento entre vida pessoal e o trabalho	Práticas de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	March, Simon (1958); Ngo-Henha (2017)
	Opções de trabalho flexíveis	Stahl, et al (2012); Chalofsky (2003)

2.3 A retenção de talentos no contexto do trabalho remoto

O Trabalho Remoto, surge como alternativa às organizações que buscam flexibilizar as suas rotinas. Por sua vez, as empresas precisam repensar o modo de conduzir o negócio e adaptar-se às mudanças, assim como às consequências desse modelo para a vida dos indivíduos (Aderaldo, Aderaldo, Lima, 2017). Segundo Braga (2006), a gestão de pessoas no contexto do teletrabalho difere da praticada no contexto trabalho dito convencional no que diz a espaço, tempo, comunicação, modelo de gestão, clima organizacional, entre outros. Tendo isto em conta, procura-se a seguir a explorar quais são as adversidades e envolventes relacionadas com a retenção de talentos no contexto do trabalho remoto.

A individualização das atividades do trabalho é uma importante consequência provocada pelo teletrabalho. Há pesquisas que apontam que os teletrabalhadores podem ser mais produtivos porque experimentam menos interrupções de colegas do que quando se está a trabalhar num ambiente de escritório potencialmente barulhento e perturbador (Fonner, Roloff, 2010; Tremblay, Thomsin, 2012). Em contrapartida, as tarefas que normalmente são desempenhadas em equipa e o ambiente de rotina, em que acontecem as relações grupais, são dissolvidas e substituídas por um ambiente de sociabilidade eletrónica. Ocorre, então, uma inevitável redução das relações interpessoais formais e informais e, por fim, um isolamento do indivíduo (Boonen, 2002).

Neste sentido, uma das principais preocupações é que o teletrabalho pode levar ao isolamento social, uma vez que os teletrabalhadores não se envolvem com colegas de trabalho ao mesmo nível que os não teletrabalhadores (Gallardo, Whitacre, 2018). Por outra via, isto origina em dificuldades para partilhar o conhecimento entre os colaboradores e resulta numa possível redução na satisfação no trabalho (Pyöriä, 2011). No entanto, o isolamento do teletrabalhador pode também ser uma consequência da falta de comunicação entre a organização e o colaborador. A ausência de comunicação, como realçam Jackson (1999), Kugelmass (1996), Mello (1999) e Nilles (1997), pode gerar um sentimento de perda de vínculo com o grupo de colegas e com o empregador, levando o indivíduo a ter problemas psicológicos como a desmotivação e a sensação de solidão.

Bélanger (1999) afirma que a gestão da distância psicossociológica do ambiente de trabalho que está relacionado com espaços comuns, trocas formais e informais com os colegas, por exemplo, é um fator que pode influenciar na decisão de um colaborador em permanecer na organização. Assim, as interações frequentes promovem o desenvolvimento do conhecimento e ajudam a criar confiança; logo, os gestores devem procurar criar iniciativas para reduzir a distância social através da gestão da comunicação. Os exemplos incluem plataformas nas quais os membros da equipa possam interagir, desenvolver relacionamentos confiáveis e frutíferos e colaborar entre si. O avanço dos sistemas de informação e comunicação permite conexões entre organização e pessoas, evitando, assim, o sentimento de isolamento.

Os gestores também devem ser flexíveis com as agendas de reuniões para promover a formação de equipas, ao alocar algum tempo não estruturado para que os membros das equipas se envolvam em

interações informais (Tzabbar, Baburaj, 2019). O empoderamento da liderança (ou liderança inspiradora), também desempenha um papel ainda mais importante na promoção da colaboração em equipes remotas ou geograficamente distribuídas. Essa liderança fornece uma visão convincente, expressa confiança entre os membros, promove a identificação e ajuda a construir relacionamentos sociais com os colegas de teletrabalho (Tzabbar, Baburaj, 2019).

Portanto, o apoio da Gestão pode ser uma das iniciativas mais importantes na prática de gestão de talentos (Ellehuus, 2012). Assim sendo, os gestores desempenham um papel importante e são peças-chaves para a decisão de um colaborador permanecer mais tempo na organização (Alias, Othman, Loon, Ridzuan, Krishnan, 2017), pois quando os gestores promovem um ambiente feliz e satisfatório são capazes de incentivar os subordinados a serem mais comprometidos e a comportarem-se positivamente nas suas tarefas, deveres e responsabilidades (Alias, Noor, Hassan, 2014; Stahl, et.al 2012).

Outras investigações realçam que o teletrabalho contribui para aumentar a flexibilidade e autonomia dos trabalhadores (Boell, Cecez-Kecmanovic, Campbell, 2016). Contrariamente do caso de trabalhar num espaço físico, no trabalho remoto não há alguém a monitorizar o que está a ser feito no momento. Em consequência disso, os teletrabalhadores têm maior discricção em como, sob quais condições e, às vezes, quando podem executar as tarefas necessárias (Gajendran, Ravi, David, Harrison, 2007). Nesta perspetiva, ao proporcionar esquemas de trabalho flexíveis e com maior autonomia no trabalho, as organizações podem aumentar o envolvimento dos teletrabalhadores, assim como elevar a satisfação no trabalho (Ott, Tolentino, Michailova, 2018). Boonen (2002), também concorda que tal flexibilidade, além de atrair colaboradores qualificados, visa reter aqueles mais produtivos. Logo, uma vez que o teletrabalho proporciona essa flexibilidade, pode apresentar-se como um fator de atração e retenção de talentos.

Em contrapartida, para as organizações um dos desafios na gestão de teletrabalhadores encontra-se nas possibilidades reduzidas de monitorizar o comportamento dos trabalhadores (Allen, Golden, Shockley, 2015), porque a retirada dos colaboradores do controle físico dos seus supervisores (Felstead, Jewson, Walters, 2003) pode afetar a vigilância do trabalho, especialmente ao nível de duas funções: avaliar as contribuições e garantir a coordenação (Sewell, 2012). Por outra via, Braga (2006) afirma que, no trabalho remoto, a questão do controle sobre trabalhador e trabalho requer uma mudança de perspetiva: deslocar o foco do “tempo do trabalho” para os “resultados do trabalho” (Braga, 2006). Ainda segundo Braga (2006), para que isso seja possível, torna-se necessária uma cultura organizacional baseada, sobretudo, na confiança entre supervisores e subordinados. Em contrapartida, estes últimos devem assumir compromissos centrados na qualidade do trabalho, assim como no cumprimento dos prazos, resultados e metas previamente acordados.

No trabalho remoto, a crescente extensão dos mecanismos de comunicação e a necessidade de flexibilizar as estruturas organizacionais alteraram o comportamento das organizações, tornando a confiança num imperativo para as práticas de gestão (Costa, 2000). De acordo com Kugelmass

(1996), os teletrabalhadores apresentam um sentimento de autoconfiança e de independência dos colegas de escritório, quando comparados com os trabalhadores tradicionais. Portanto, neste sentido, uma abordagem amplamente recomendada para a gestão de teletrabalhadores é monitorizar os resultados (Felstead, Jewson, Walters, 2003), sendo uma prática que requer o estabelecimento de objetivos e medidas de desempenho claras (Illegems, Verbeke, 2004).

Allen et al. (2015) observam que informações concretas sobre o desempenho do teletrabalhador podem compensar as preocupações da gestão, contornando a necessidade de monitorizar as atividades diárias dos teletrabalhadores. Nesse especto, há que se destacar a metodologia de gestão apresentada por Rubio (2001): com base num programa de gestão de teletrabalhadores implantado na filial espanhola de uma multinacional norte-americana da área de serviços de TI, a autora estruturou a “Formula FCC” (Flexibilizar – Conscientizar – Confiar). Tal formula consiste em três praticas estratégicas: (1) Aplicar a flexibilidade laboral a todos os envolvidos; (2) Conduzir uma boa conscientização do que pressupõe o trabalho a distância; (3) Gerir a companhia por meio de confiança, e não de controle, centrada em resultados, e não na presença física.

Boonen (2002) afirma que as insatisfações geradas por aspetos organizacionais tais como o exaustivo processo de ida e volta ao trabalho diariamente e a queda na qualidade de vida dos trabalhadores, provocada pela falta de tempo para os familiares, passam a exigir dos administradores mais flexibilidade quanto ao horário e local para se realizar o trabalho. No entanto, há um paradoxo no equilíbrio entre a vida profissional e o trabalho: algumas pesquisas mostram que trabalhar em casa, às vezes, é apresentado como solução possível para problemas de equilíbrio entre família e trabalho (Taskin, L. 2008; Halford, S. 2005); já outras realçam que também pode haver o risco de que o teletrabalho acabe por invadir a vida familiar (Maruyama et al., 2009; Tremblay et al., 2006). A obtenção de um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal pode ter impacto na decisão de um colaborador permanecer numa organização, porque as dimensões da atividade humana podem causar insatisfação no trabalho, além de causar conflitos com os membros e as atividades da família e, portanto, originar uma intenção de deixar a organização (Deery, 2008). Neste sentido, ter um espaço só para o teletrabalho pode delimitar de maneira mais nítida os papeis desempenhados pelo profissional, protegendo sua privacidade nos momentos de trabalho e projetando uma separação simbólica entre o “lar” e o “escritório” (Boonen, 2002).

Alguns aspectos condicionantes do trabalho remoto podem facilitar a atração de teletrabalhadores. No entanto, esse regime de trabalho, por si só, não assegura a atração e retenção de profissionais. É preciso que esteja suportado não apenas por uma solida estrutura tecnológica, mas também por uma cultura organizacional baseada na descentralização de atividades e na confiança - assim como em ampla disponibilização de informações e formação intensiva (Bernardino, Carneiro, Roglio, Kato, 2009).

Em suma as vantagens e desvantagens do teletrabalho representam aspetos críticos para os gestores no que diz respeito à retenção de talentos. De fato, o trabalho remoto pode apresentar uma série de vantagens, mas também desvantagens para o teletrabalhador. Por exemplo, como destaca Boonen

(2002), ao trabalhar em casa, o indivíduo pode dar um curso mais tranquilo às suas ideias, tornando o trabalho mais produtivo e eficiente. A redução do nível de stress; estar menos exposto à poluição do local de trabalho; a flexibilização de horários e a maior disponibilidade para integração familiar também são parte dos benefícios que envolvem o teletrabalhador. Os gastos com deslocamentos, refeições e outros custos tendem a cair com a prática do teletrabalho. Em contrapartida, há que se adequar aos novos núcleos motivacionais, ao sistema do trabalho isolado, à autodisciplina e à diferenciação – por vezes difícil – do espaço privado (pai/mãe – esposo/esposa) e do espaço profissional e as consequentes negociações familiares decorrentes do exercício de diferentes papéis no mesmo contexto. Com amparo da literatura, listamos algumas vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador.

Tabela 2: Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto segundo a literatura

Suporte teórico	Vantagens	Suporte teórico	Desvantagens
Mello (1999); Boell, Cecez-Kecmanovic, Campbell (2016)	Maior flexibilidade e autonomia	Estrada (2014); Mello (1999); Boonen (2002)	Isolamento social
Estrada (2014) Mello (1999); Boonen (2002)	Maior produtividade	Estrada (2014)	Aumento dos custos relacionado com o trabalho em casa
Boonen (2012)	Redução dos custos com alimentação e deslocamento	Estrada (2014)	Necessidade de um ambiente estruturado para boas condições de trabalho
Estrada (2014) Mello (199)	Diminuição do stress causado pelo deslocamento	Estrada (2014)	Dificuldade de concentração quando o ambiente é desfavorável
Estrada (2014) Fonner, Roloff, (2010) Tremblay, Thomsin (2012)	Menor número de interrupções	Mello (1999)	Distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional
Mello (1999)	Melhoria da qualidade de vida em família	Pyöriä (2011)	Dificuldade em compartilhar o conhecimento

Fonte: Elaboração própria, segundo a revisão da literatura.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada para a condução da investigação proposta para cumprir o objetivo de identificar, a partir da perspectiva do teletrabalhador, quais são os fatores mais sensíveis, associados à retenção de talento no contexto do teletrabalho.

3.1 Caracterização do tipo de investigação

Dado o objetivo proposto pela investigação, como metodologia, utilizou-se o método qualitativo através da pesquisa qualitativa e descritiva, para responder às perguntas de “o que” “como” e “porque”, fornecendo uma visão de cada caso individual como uma etapa importante na análise de dados em pesquisas qualitativas (Miles, Huberman, 1994). Para este fim, foi desenvolvido um cronograma de entrevista semiestruturada em profundidade que abordou um conjunto de perguntas para trazer respostas desde o ponto de vista do teletrabalhador sobre quais os aspetos relacionados com a gestão de talentos (pré-definidos com base na Revisão da Literatura, conforme pode ser visto na tabela 1) que influenciam as suas decisões em permanecer na empresa.

O guião da entrevista, disponível em anexo, foi dividido em 4 subtemas: (1) perfil da amostra, visando identificar o cargo, tempo de trabalho, tamanho da empresa e vínculo laboral, vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho; (2) vantagens e desvantagens em trabalhar de forma remota; (3) Com base nos fatores definidos com base na revisão da literatura, “como”, “porquê” e “se leva” em consideração esses fatores ao permanecer trabalhando na empresa e estar envolvido no trabalho realizado.

Com o objetivo de mensurar a importância de tais fatores e torná-los fáceis de serem identificados e percebidos de acordo com o teletrabalhador, foi utilizado o método quantitativo, recorrendo a escalas do tipo Likert (1932). Foi utilizada a escala de 1 (nenhuma influência) a 7 (extrema influência), relativamente ao grau de influência que, na opinião dos colaboradores, os aspectos listados têm na sua decisão de permanecer na empresa onde trabalham. Este formulário foi enviado para os participantes responder após a entrevista semiestruturada. Dos 20 entrevistados, 17 responderam ao questionário.

3.2 Caracterização da amostra

Para responder às críticas à técnica de amostragem e ao uso de amostras representativas da população (Etikan, Musa, Alkassim, 2016), os indivíduos entrevistados deveriam corresponder aos seguintes critérios: ser profissionais que trabalham de forma remota, em tempo integral ou parcial, com vínculo laboral com contrato de jornada completa (40h semanais). Nesta investigação, a ideia é definir como teletrabalhadores, somente as pessoas que trabalham de forma parcial ou integral em um num local situado fora das instalações de seu empregador (Aguilera, et al., 2016), sendo considerados teletrabalhadores aqueles que trabalham em empresas com 100% de sua operação

remota com equipas geograficamente distribuídos (sem local físico), e também aquelas que, embora possuam um local físico, permitem a flexibilidade de teletrabalho ao colaborador.

A amostragem não probabilística - especificamente, a amostragem de conveniência - foi usada, onde os sujeitos foram selecionados com base em sua acessibilidade, proximidade com a pesquisadora e sua vontade de participar do estudo (Etikan, Musa, Alkassim, 2016). De acordo com Bryman (2008), é impossível determinar o número de entrevistas necessárias para um estudo, embora proponha que um mínimo de 20 pode ser adequado. Deste modo, devido ao tamanho da amostra, embora os resultados possam não ser representativos da população, este estudo exploratório baseou-se na generalização analítica na tentativa de generalizar os resultados para alguma teoria mais ampla (Yin, 2015).

No total, foram realizadas 20 entrevistas, com profissionais residentes em três países: Brasil, Espanha, Canadá, envolvendo cinco estados brasileiros, três distritos espanhóis e 2 distritos canadenses, com pessoas distribuídas por 15 cidades. A seleção dos participantes decorreu a partir de um processo de amostragem em bola de neve: três dos participantes foram convidados pela investigadora por fazer parte da rede de contactos, dez participantes foram identificados com base em amostragem por julgamento pela rede da autora no LinkedIn, e por fim, outros sete participantes foram indicados por pessoas que participaram das entrevistas. O convite para todos os participantes foi enviado via e-mail e LinkedIn, informando-os sobre o estudo, com a premissa de comprovar que o perfil do profissional convidado se encaixava na amostra. Após a aceitação do participante, foi agendada uma chamada por vídeo conferência através do aplicativo Zoom, a qual durou em média entre 35 e 45 min. As entrevistas foram realizadas em dois idiomas: português e espanhol. Com a permissão dos entrevistados, a entrevista foi gravada para ser revisitada e transcrita posteriormente na etapa de análise. Os dados e informações dos participantes foram identificados por um número correspondente à ordem das entrevistas, de 01 a 20, com o objetivo de manter a identidade dos participantes de forma anônima. Todas as informações respetivas à caracterização da amostra estão resumidas na tabela 3.

Tabela 3: Caracterização da amostra

Nº	Idade	Cidade/País	Cargo	Tempo de trabalho	Nº Colaboradores	Intensidade	Carga horária
1	35	Caxias do Sul, RS, Brasil	Suporte ao cliente	4 anos e 6 meses	1254	Integral	40h
2	24	Cachoeirinha, RS, Brasil	Coordenação de Marketing	10 meses	8	Integral	40h
3	23	Porto Alegre, RS, Brasil	Criação de conteúdo	1 ano	5	Integral	40h
4	28	Porto Alegre, RS, Brasil	Chief Marketing Officer	3 anos	8	Integral	40h
5	38	Caxias do Sul, RS, Brasil	Customer Success	1 ano	11	Parcial	40h
6	23	Rio de Janeiro, RJ, Brasil	Designer	1 ano e 2 meses	80	Parcial	40h
7	32	Palma de Mallorca, Espanha	Suporte ao cliente	1 ano e 6 meses	1254	Integral	40h
8	36	London, Canadá	Suporte ao cliente	2 anos e 6 meses	1254	Integral	40h
9	45	Castilla, Espanha	Suporte ao cliente	4 anos	1254	Integral	40h
10	26	Porto Alegre, RS, Brasil	Marketing Manager	2 anos e 6 meses	8	Integral	40h
11	38	São Paulo, SP, Brasil	Suporte ao cliente	4 anos e 10 meses	1254	Integral	40h
12	33	Balneário Camboriú, SC, Brasil	Desenvolvedor	2 anos	50	Integral	40h
13	23	Caxias do Sul, RS, Brasil	Analista de TI	5 meses	7	Integral	40h
14	25	Rio de Janeiro, RJ, Brasil	Social Mídia	2 anos	80	Parcial	40h
15	37	Florianópolis, SC, Brasil	Gerente de Projeto Sênior	5 meses	50	Parcial	40h
16	25	Santa Maria, RS, Brasil	Estágio em desenvolvimento	5 meses	13	Parcial	40h
17	25	Madrid, Espanha	Diretor	3 anos	4	Integral	40h
18	23	Recife, PE, Brasil	Engenheiro de Software	3 anos	750	Parcial	40h
19	27	Santa Maria, RS, Brasil	Auxiliar Administrativo	2 anos e 3 meses	13	Parcial	40h
20	40	St. Catharines, Canadá	Suporte técnico	3 anos	1254	Integral	40h

Fonte: adaptação própria, criada com base nos dados coletados na entrevista.

4. Resultados

A análise dos dados foi feita com base na recolha dos dados e informações obtidos através das entrevistas e através do questionário, conforme descrito na metodologia. Na análise dos dados, foi adotada a análise temática (Braun, Clarke, 2006) com o objetivo de determinar, analisar e relatar padrões nos dados. Estes padrões auxiliam na descrição e explicação dos fenômenos sob investigação, relacionados com os fatores de retenção de talentos. O processo consiste em transcrições, com o objetivo de identificar possíveis temas, após comparar e contrastar estes temas e por fim, construir modelos teóricos. A decodificação das informações e a divisão dos subtemas para explanação das ideias, foi definido com base nas necessidades de responder aos objetivos propostos pela investigação, com o auxílio e suporte da revisão da literatura.

4.1 Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto

Num primeiro momento, a investigação foca-se naquilo que o teletrabalhador encara como desvantagens e vantagens do trabalho remoto. Em relação às desvantagens, o fator mais mencionado pelos entrevistados está relacionado com a falta de socialização, dificuldade em gerar conexão com os colegas e as barreiras relacionadas à comunicação diária gerados pelo distanciamento físico. No entanto, por outro lado, para a grande maioria, esta desvantagem pode ser contornada através de práticas adotadas pela organização no dia a dia, como por exemplo, ao estimular à utilização de ferramentas de comunicação, bem como promover uma cultura organizacional orientada para uma comunicação ativa entre os teletrabalhadores. Reuniões mais frequentes com câmara de vídeo ligada, assim como uma maior comunicação para além dos meios formais de trabalho, criam laços que fortalecem o espírito de trabalho em conjunto que, por sua vez, quebra a barreira e o sentimento do trabalho isolado.

“Começou-se a estimular mais essa comunicação [...], o que fez criar mais laços e isso também tem ajudado o nosso trabalho. Começamos a ter mais reuniões com a câmara ligada e reuniões mais frequentes. Antes era um áudio ou e-mail, era muito mais focado na produção e hoje começamos a ver que é um fator importante.” (Entrevista 10)

Relativamente às vantagens, há um padrão de respostas que pode ser dividido em três temas/categorias: (1) Autogestão e condições de trabalho, (2) Gestão da Organização e (3) Condições externas. “Autogestão e condições de trabalho” refere-se à capacidade que o teletrabalhador tem de gerir o seu próprio trabalho e às condições nas quais decide trabalhar e que, de forma direta ou indireta, está relacionada com a categoria “Gestão da Organização”. Esta refere-se aos aspetos relativos à forma como a empresa conduz a gestão das equipas e aos processos remotos. Por fim, as “Condições externas” dizem respeito a todos os aspetos que não são relacionados com o trabalho em si, mas são envolventes à prática do teletrabalho. Abaixo, a tabela 4 apresenta as categorias com base nos padrões de respostas obtidas na entrevista semiestruturada.

Tabela 4: Vantagens do teletrabalho segundo os entrevistados

Categorias percebidas	Vantagens
Autogestão e condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Maior foco e produtividade- Ter controle sobre o ambiente- Poder trabalhar de qualquer lugar do mundo
Gestão da Organização	<ul style="list-style-type: none">- Poder trabalhar de forma assíncrona- Flexibilidade de horário- Não ter vigilância- Ter autonomia
Condições externas	<ul style="list-style-type: none">- Ganhar o tempo de deslocamento- Evitar trânsito- Estar em casa- Poder ter mais horas de sono- Preparar as próprias refeições e comer mais saudável- Estar mais tempo com a família- Conseguir conciliar melhor as tarefas do dia a dia

Fonte: Elaboração própria, segundo dados coletados nas entrevistas.

Relativamente à Autogestão e condições de trabalho, os entrevistados apontam como vantagens: ser mais produtivos (escolher os picos de maior produtividade); ter as condições do ambiente controlado (música, temperatura, silêncio) e, também, escolher de onde trabalhar (em casa, viajando, co-working). Para os teletrabalhadores, a vantagem da flexibilidade em poder escolher os horários de trabalho em que se sentem mais produtivos impacta na entrega do seu melhor resultado porque, segundo eles, ter um bom desempenho e resultados positivos no que está a ser feito é um fator que gera satisfação. Além disso, o teletrabalhador compreende que os formatos antigos de gestão já não se aplicam mais nesta metodologia de trabalho, pois reconhecem que podem ser produtivos sem a necessidade de apenas cumprir horários. Para eles, o importante é cumprir o solicitado e corresponder aos objetivos que a empresa lhes propõe, sem a necessidade de estar presente horas a mais no escritório ou no espaço de trabalho somente para cumprir as 8h laborais. Ao estarem mais focados, conseguem ser mais produtivos e corresponder às necessidades laborais que a empresa solicita.

“Trabalhando de casa, se um horário não funciona para mim, eu escolho outro horário. Essa flexibilidade gera uma produtividade muito maior para mim, trabalhador, e para empresa.” (Entrevista 8).

“O TR tem a vantagem de otimizar o tempo de produtividade [...] consigo corresponder no meu tempo às demandas, sem precisar ficar 8h em um escritório para cumprir tabela.” (Entrevista 3)

Por outro lado, a capacidade que o teletrabalho tem de autogerir as suas condições de trabalho é afetada pela maneira como a organização conduz essa gestão, ou seja, se permite ou não, que o trabalhador tenha esta liberdade. Como vantagens, os teletrabalhadores citaram que podem escolher os horários de trabalho (escolher junto com a gestão quais os melhores horários para si

durante a semana), ter maior autonomia (fazer o trabalho à sua maneira, sendo respeitado e merecendo confiança por parte da empresa quanto ao seu grau de conhecimento para o cumprimento de tal atividade), não ter vigilância (não ter um chefe ou superior perguntando sobre o andamento do trabalho a todo o momento ou ter que utilizar ferramentas que comprovem que está efetivamente a trabalhar) e poder trabalhar de forma assíncrona com seus colegas, sem precisar fazer o mesmo horário padrão para dar andamento ao trabalho.

Apesar de nem todas as empresas proporcionarem a escolha dos horários específicos de trabalho pelos teletrabalhadores, os entrevistados afirmam que a possibilidade de poder resolver qualquer problema pessoal, quando, e, se for necessário durante o horário laboral (como, por exemplo, ir ao médico sem sentir-se culpado por não estar no ambiente físico e com medo de ser demitido – citado na entrevista 1) é uma grande vantagem. Como citado neste último exemplo, essa pressão pode gerar um desconforto psicológico, pelo que, neste sentido, a flexibilidade também é um fator apontado como uma vantagem pelos entrevistados.

“Sei de algumas empresas que tem que estar com câmara ligada o tempo inteiro ou utilizam software para controlar o tempo que você fica na frente do computador. No meu caso, na forma de trabalho da empresa, é muito bom, porque tu não tens aquela pressão de ter alguém te vigiando.” (Entrevista 1)

Os aspetos que não estão relacionados com o trabalho em si, mas são envolventes à prática do teletrabalho também podem ser associados a aspetos que, para os teletrabalhadores, gera maior qualidade de vida, como por exemplo: evitar trânsito, ganhar o tempo que perderiam ao deslocarem-se, estarem próximo da família, alimentarem-se melhor. Segundo eles, ao deslocar-se para ir ao escritório perde-se, no mínimo, 2h (duas horas) por dia, entre ir e voltar. Muitos citaram que podem aproveitar este tempo para fazer outras atividades, como passar mais tempo com a família, ler, estudar, dormir e descansar. Com o teletrabalho, o tempo de deslocamento é um tempo que se ganha. Neste sentido, além de ganhar o tempo que perderiam deslocando-se nos horários de almoço, os teletrabalhadores afirmam que podem ter uma alimentação mais equilibrada por fazer as refeições em casa.

“Se trabalha em um escritório, [...] já se perde 2h ao dia em deslocamento, na semana 10h, mais o tempo que perde ao almoçar, porque não pode voltar para casa e é preciso comer na rua.” (Entrevista 9)

“Trabalhar em casa é menos estressante do que um local, por deslocamento, dormir mais, tem mais qualidade de sono, almoçar em casa com a família, comer menos besteira e, mesmo que tenha horário fixo, se precisar, é possível remanejar as atividades” (Entrevista 2)

4.2 Identificação dos principais fatores na retenção de talentos

De acordo com as respostas ao questionário, o fator “avanço e aprendizado (crescimento pessoal)” surge no topo dos mais relevantes (ver tabela 5), sendo considerado o mais decisivo. Em segundo lugar, aparecem empatados os fatores “Autonomia concedida pelas chefias para gerir o trabalho”, “Estímulo ao autodesenvolvimento por parte das chefias” e “Qualidade do trabalho da equipa”. Para mais esclarecimento, de acordo com o feedback dos entrevistados, ao serem questionados sobre

quais os fatores que levam em consideração ao decidir permanecer na empresa, o fator “possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal” é compreendido como o fato de poder participar em novos projetos, ter novos desafios propostos pela empresa e poder seguir aprendendo ao desenvolver novas tarefas e novas habilidades. Este fator, por sua vez, também se reflete no fator que é gerado através dos estímulos e desafios que a empresa proporciona ao teletrabalhador, a forma com que se cria uma cultura de troca de crescimento através de feedbacks (tanto entre a gestão como entre colegas de trabalho), e o sentimento de autodesenvolvimento e crescimento através da aprendizagem sobre coisas novas. A aprendizagem, neste sentido, não está relacionada com a atividade de treinamento e capacitação, mas está relacionada com as oportunidades de participar (ou desenvolver) em novos projetos, trocar de função dentro da empresa e desempenhar novas atividades. Em contrapartida, o sentimento de falta de aprendizagem e falta de desenvolvimento está associado à execução repetitiva de tarefas e processos diários, sem estímulos ou desafios diferentes que provoquem o sentimento de aprendizagem. O sentimento de “avanço e aprendizado” quanto estimulado pela empresa, tem forte influência na motivação dos colaboradores. Os entrevistados sentem-se reconhecidos quando a empresa os estimula a aprender coisas novas porque sentem que a empresa os apoia enquanto pessoas, e não os encara somente como meros executores de tarefas. Desta forma, os teletrabalhadores associam os incentivos da empresa quanto ao seu desenvolvimento, como parte do reconhecimento e valorização da organização para com eles enquanto trabalhadores.

“Já estive em outras empresas remotas, mas fico nessa porque eu gosto da cultura da empresa. [...], temos um mandamento: o mais importante é que nunca pare de aprender coisas. A empresa trabalha duro para que estejamos em nosso melhor ponto de evolução, com oportunidade para participar em projetos novos, desenvolver habilidades de liderança, para que cresça e aprenda pessoalmente. E noutras empresas o único que querem é tu faças o teu trabalho e pronto.” (Entrevista 7 – tradução da própria autora do Espanhol para o Português)

“Quando eu estou num emprego eu quero ter novas tarefas e desafios. Quando a gente fica muito tempo exercendo a mesma coisa, tende a fazer aquilo muito bem, mas não aprende coisas novas. E aqui, buscamos muito isso, sempre remodelando a equipe e as funções. E eu gosto disso, porque sei que é uma empresa onde eu não vou passar 5 anos fazendo a mesma coisa.” (Entrevista 10).

“Estamos sempre sendo estimulados a participar em projetos novos, perguntando o que gostaria de participar. Sinto que cresço e aprendo todo o dia, principalmente por causa do feedback de mim para os meus colegas e dos colegas para mim.” (Entrevista 8).

Interligado com a necessidade de possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, outro aspeto apontado diz respeito à “qualidade de trabalho da equipa”. Neste sentido, as relações que são criadas com os colegas, também influenciam o crescimento profissional e a aprendizagem dos teletrabalhadores. Estes, por sua vez, afirmam que se sentem motivados quando lidam com colegas que consideram talentosos, admiram e que possam aprender com eles. Além disso, o sentimento de pertencer a uma equipa qualificada, também está associado a ter uma equipa onde o trabalho desenvolvido é feito em conjunto, a partir de uma equipa equilibrada em que todos se empenham no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

“Ter colegas bons de trabalhar, que admiro, que te trazem conhecimento, além de aprender coisas novas e trabalhar com coisas interessantes e em novos projetos, isto também é o que me faz ficar motivado.” (Entrevista 12)

“Independente de qual seja o formato de trabalho, todo o mundo gosta de trabalhar com pessoas que produzem bem. Aqui na empresa, as pessoas são muito boas no que fazem.” (Entrevista 8)

Já os fatores menos decisivos estão relacionados com “atividades de integrações e entretenimento com os colegas” e “esquemas de benefícios adicionais”. Apesar dos colaboradores citarem a falta de comunicação com os colegas como uma desvantagem da própria prática do teletrabalho, as atividades de integração e entretenimento com os colegas parece ser um dos fatores menos decisivos. O teletrabalhador compreende que a comunicação dentro da equipa é fundamental para quebrar a barreira do isolamento, mas que as atividades de integração como reuniões anuais/presenciais da empresa ou atividades dinâmicas presenciais não afetariam positivamente se uma boa comunicação diária não estiver bem estabelecida. Neste mesmo sentido, o fator “esquemas e benefícios adicionais” não se torna um fator decisivo quando se tem uma remuneração que se considera justa e adequada ao cargo desempenhado.

Tabela 5 – Fatores de Retenção de Talentos

Fatores	Média	Desvio Padrão
Avanço e aprendizado (crescimento pessoal).	6,5625	0,62915287
Autonomia concedida pelas chefias para gerir o trabalho.	6,4375	0,81394103
Estímulo ao autodesenvolvimento por parte das chefias.	6,4375	1,093541647
Qualidade do trabalho da equipa.	6,4375	0,512347538
Trabalho interessante.	6,375	0,885061203
Espírito de entreaajuda entre colegas de trabalho.	6,375	0,806225775
Flexibilidade de horário.	6,375	1,087811258
Ter autonomia para executar e gerir as prioridades de tarefas.	6,25	1,064581295
Trabalho desafiante.	6,2	0,941123948
Flexibilidade de horário.	6,1875	0,981070844
Ter clareza sobre as solicitações diárias de trabalho (o que a empresa espera de mim diariamente).	6,1875	1,046820583
Apoio gerencial e suporte da organização.	6,125	0,885061203
Reconhecimento dos esforços desenvolvidos.	6,125	1,024695077
Liberdade de expressão.	6,125	1,087811258
Oportunidades de promoção.	6,0625	0,928708781
Suporte técnico e ferramentas de apoio para a realização do trabalho.	6	1,095445115
Envolvimento da tomada de decisões.	6	1,032795559
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	6	1,751190072
Ter apoio da empresa para a separação do tempo de trabalho e tempo de lazer (respeito com os horários).	6	1,309307341
Ganhar tempo para estar com a família em casa.	6	0,966091783
Estar em casa.	5,9375	1,181453907
Política adequada de comunicação interna.	5,875	1,087811258
Escolher trabalhar de onde quiser.	5,875	1,087811258
Ter boa comunicação com a equipa.	5,875	1,454876856
Ter espírito de equipa com os colegas no trabalho diário.	5,875	1,024695077
Frequência dos feedbacks.	5,75	0,856348839
Vínculo e relacionamento positivo criado com colegas e organização.	5,75	1
Ter boa política de comunicação interna para realizar as atividades diárias.	5,75	1,483239697
Ter maior produtividade.	5,6875	1,352466882
Possuir as ferramentas de apoio e suporte da empresa para realizar o trabalho.	5,625	1,543804824
Ganhar tempo para fazer outras atividades de lazer.	5,625	1,5
Sistemas de avaliação de desempenho justos.	5,5625	1,504160896
Programa de remunerações.	5,5625	1,364734406
Evitar descolamento.	5,5	1,460593487
Atividades de treinamentos e desenvolvimento.	5,1875	1,796988221
Esquemas de benefícios adicionais.	4,875	1,5
Atividades de integração/entretenimento com os colegas.	4,625	1,543804824
Realizar atividade de integração e entretenimento com os colegas.	4,4375	1,998958062

Fonte: elaboração própria, a partir dos resultados obtidos no formulário proposto na metodologia.

4.3 Como o teletrabalho favorece/condiciona a Retenção de Talento

Com base na análise às respostas obtidas durante as entrevistas, procura-se neste ponto, discutir com maior profundidade os factores identificados como mais sensíveis, bem como o nível de envolvimento e o peso que cada um deles possuem nas decisões dos teletrabalhadores, trazendo, assim uma visão mais ampla para a discussão dos resultados.

4.3.1 Compensações

Como visto na revisão da literatura, as compensações estão relacionadas à remuneração, recompensas financeiras e benefícios adicionais. Neste aspeto, os teletrabalhadores afirmam que uma boa remuneração é um fator muito importante e que, embora não seja decisivo, tem forte peso quando a remuneração recebida não é justa ou compatível com o trabalho realizado, e agrava-se quando se está insatisfeito com outras áreas da empresa. Neste sentido, uma boa remuneração é um fator utilizado para atrair talentos e, portanto, se as empresas remuneram bem os seus colaboradores e estes sentem que o seu salário é justo face à função desempenhada, ao decidir permanecer ou não na empresa, passam a desconsiderar o fator remuneração (ou seja, não trocariam de emprego para ter um salário melhor se reconhecerem que a empresa os remunera bem atualmente e estão satisfeitos com outros aspetos na empresa), tendo em mente outros aspetos que estão relacionados, como por exemplo, ao avanço e aprendizado (crescimento pessoal), ou seja, se na empresa onde está atualmente tem a possibilidade de crescer e desenvolver-se profissional e pessoalmente.

Em contrapartida, embora muitos dos entrevistados relataram que a remuneração não é o fator número 1 (um), ao pesar na balança o fator remuneração na sua decisão de permanecer na empresa, consideram que o reconhecimento financeiro também é importante. Portanto, os teletrabalhadores levam em consideração se a sua remuneração está adequada ao cargo desempenhado atualmente, além de avaliar se há a possibilidade de crescer internamente na empresa o que, em consequência, gerará no futuro um aumento de salário. Além disso, os teletrabalhadores levam em consideração outros benefícios, que não estão necessariamente associados às recompensas financeiras, mas que de alguma forma veem que representam um valor acrescentado que a empresa proporciona para além do salário final.

“Se hoje eu fosse pensar apenas no lado financeiro, eu não sairia da empresa de jeito nenhum (porque paga-se bem), mas também ficaria pela cultura e pelas pessoas, mas o financeiro impactaria.” (Entrevista 11)

“A remuneração não é o fator número 1, mas ser reconhecido, não só em palavras, mas também no financeiro é importante.” (Entrevista 12)

“Sempre foi uma balança de que estou recebendo coisas que não chegam em mim através da conta bancária, mas vejo que tem valor investido. Hoje para mim está bom, tenho um salário legal, consigo pagar minhas contas e ainda tenho todos esses benefícios, além de ter a possibilidade de crescer na empresa. (Entrevista 10)

4.3.2 Oportunidades de desenvolvimento

As oportunidades de desenvolvimento estão relacionadas com as oportunidades de progressão na carreira, aumentos das responsabilidades, formação e aprendizagem. A possibilidade de progredir e crescer internamente, quando se tem um plano adequado e real para o teletrabalhador, no qual ele consegue visualizar o crescimento na carreira no logo prazo, é um aspeto que é levado em consideração ao decidir permanecer na empresa (mesmo que a remuneração atual não seja a mais satisfatória no momento). Perspetivar esta progressão no longo prazo, além de ser visto como um benefício para uma melhor remuneração futura, também é percebido como um aspeto da evolução pessoal e profissional no longo prazo. Ou seja, se o colaborador consegue ver que terá a oportunidade de conseguir novas funções, aumento de responsabilidades e a possibilidade de subir na carreira, são aspetos levados em consideração ao decidir permanecer na empresa. No entanto, esse projeto precisa ser viável através de um plano detalhado para que o teletrabalhador visualize esta possibilidade de crescimento, mantendo-se motivado e empenhado para alcançar os objetivos propostos.

“Progressão é muito importante para você saber que está evoluindo. Na empresa há o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e eu consigo alinhar expectativas para meu futuro dentro da empresa e isso conta muito. Possibilidade de progressão conta mais do que o salário.” (Entrevista 18)

Ligado às oportunidades de progressão de carreira, o aumento das responsabilidades também é citado como um fator que faz os teletrabalhadores estarem envolvidos com o próprio trabalho. Ao receber mais responsabilidades, compreendem que estão a ser reconhecidos pelo seu empenho e dedicação para com a empresa, bem como reconhecem a confiança da empresa para com o seu conhecimento para o desenvolvimento do trabalho. Neste sentido, os teletrabalhadores encaram as oportunidades de progressão de carreira e o aumento das responsabilidades como estímulos desafiadores que também provocam o crescimento pessoal e profissional e sentem-se motivados por tal reconhecimento. Sendo assim, as oportunidades de desenvolvimento também estão associadas ao fator “avanço e aprendizado (crescimento pessoal)”, citado como um fator decisivo para permanecer na empresa.

Se a empresa está me dando mais responsabilidades, significa que eu sou importante para a empresa e que minha dedicação está sendo reconhecida. (Entrevista 15)

Sim, com certeza, se a empresa te dá mais responsabilidade e te faz trabalhar em questões mais complexas acredita que o teu conhecimento preste para fazer o que a empresa faz. (Entrevista 13)

4.3.3 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho está associado à Integração Organizacional e comunitária, relacionamento com os colegas, trabalho em equipa, atividades de entretenimento, cultura organizacional positiva, condições de trabalho. O ambiente de trabalho é criado a partir de todo o ecossistema no qual a empresa envolve os seus trabalhadores no dia a dia. A integração organizacional e comunitária torna-se um elemento importante quando a empresa proporciona um ambiente participativo e

colaborativo entre os membros da equipa, através de um local tranquilo para trabalhar, onde as pessoas se relacionam bem entre si e se sentem acolhidas pelas políticas da empresa, reconhecendo a preocupação que a empresa tem com o seu bem-estar. Esta integração é possível de ser gerada por meio de uma cultura organizacional positiva, que promova o relacionamento com os colegas e o trabalho de equipa.

A cultura organizacional da empresa é citada como um fator relevante na tomada de decisão de permanecer na empresa. Quando o teletrabalhador sente que a empresa tem valores nos quais ele acredita, é um fator que promove o sentimento de pertença. Os valores estão relacionados com o posicionamento social e institucional da empresa, como por exemplo, o facto do colaborador acreditar nos projetos que a empresa se propõe desenvolver: acreditar no produto que a empresa oferece; saber que a empresa tem um produto final relevante e reconhecido no meio em que está envolvido; compatibilidade das causas sociais que a empresa defende e apoia enquanto instituição associado àquilo que o colaborador defende como um princípio pessoal (este último, não é um fator decisivo, mas é somado junto ao todo que engloba aquilo que ele mesmo compreende como cultura organizacional).

“A cultura da empresa e como as coisas funcionam, de poder identificar-se com os processos e com a ideologia, faz querer ficar na empresa. Já estive em outras empresas que não era compatível com o que eu achava que era certo e eu sai delas por conta disso.” (Entrevista 4)

“Gostar dos projetos e do que a empresa se propõe a criar. Ter um bom time equilibrado e que todo mundo pega junto é o que faz a diferença [...] ver que é um trabalho coletivo.” (Entrevista 3)

“Gostar do que a empresa faz e sentir bem pela diferença que a empresa faz no meio que está envolvido.” (Entrevista 1)

“Acho fantástico a questão de igualdade social e de gênero; todo mundo é visto como igual. É um sistema horizontal, onde todo mundo se respeita. [...] É uma empresa que valoriza as pessoas [...] têm LGBT e Trans em cargo de liderança.” (Entrevista 8)

“Cultura é você se sentir que é abraçado pela empresa; muito além de ser cool é sentir que a empresa se preocupa com você.” (Entrevista 18)

“A cultura sim [...], um ambiente mais tranquilo onde as pessoas se relacionam bem, um ambiente mais receptivo e integrado na pessoa.” (Entrevista 12)

A cultura organizacional da empresa também é o contexto que promove um ambiente bom para se trabalhar, pois gera integração entre as pessoas. No entanto, como visto na tabela 5, atividades de entretenimento não é considerado como um fator dos mais decisivos no momento de o colaborador decidir permanecer na empresa, pois, segundo os entrevistados, as relações de amizade e entretenimento com os colegas podem ser realizadas fora da empresa, em momentos informais. Portanto, embora que, em algumas empresas, se promovam eventos anuais para reunir os teletrabalhadores e, segundo estes, estas práticas são ótimas para criar uma relação próxima com outros teletrabalhadores, esta prática pode não ser decisiva, pois ao decidir permanecer na empresa levam em consideração o ambiente no qual se trabalha de uma forma mais ampla, através das relações que são construídas no dia a dia. Neste sentido, o relacionamento e as relações criadas com a equipa através da comunicação diária são imprescindíveis para as práticas de um bom ambiente que promova o envolvimento entre os teletrabalhadores para com o seu trabalho e para com a empresa.

Através de uma boa convivência diária com os companheiros de trabalho é possível criar um ambiente satisfatório para se trabalhar. Portanto, os teletrabalhadores realçam que as relações criadas com os colegas de trabalho são importantes para a manutenção de um ambiente colaborativo e participativo no trabalho remoto, gerando um sentimento de pertença e envolvimento com a empresa. Portanto, por esta via, os teletrabalhadores valorizam as relações com as pessoas no ambiente de teletrabalho, embora as relações criadas com os colegas não sejam consideradas um fator decisivo, já que irão buscar oportunidades de crescimento e avanço e que, se não estiver na empresa, não colocarão na balança o facto de ter uma boa relação com os colegas como fator decisivo para permanecer. Por outra perspectiva, no que diz respeito ao relacionamento com os colegas, os teletrabalhadores também valorizam o facto de trabalhar com pessoas que admiram, que reconhecem a sua competência e que acreditam que possam crescer e aprender junto com eles. Novamente, ter colegas de trabalho que admiram e consideram competentes é uma forma de os teletrabalhadores sentirem que ao lado destas pessoas também estão a progredir e a desenvolver-se, sentindo-se motivados e empenhados ao realizar as suas atividades. Portanto, ter colegas que admiram está ligado ao sentimento de “avanço e aprendizado (crescimento pessoal)”, aspeto de maior influência no grau de decisão em permanecer na empresa.

“Então, neste aspeto, de trabalhar com pessoas que eu admiro e ter desafios são coisas que eu considero.” (Entrevista 15)

“Eu valorizo as relações, mas não levo como um fator decisivo para permanecer na empresa. Eu sempre vou buscar o melhor para minha carreira e se esse resultado não tiver na empresa, não vou permanecer por causa das amizades.” (Entrevista 4)

“Normalmente eu costumo gostar de fazer amizades com a equipa, nos comunicamos com base WhatsApp e utilizamos ferramentas de reuniões, e eu considero que se cria um vínculo de amizade com a pessoa, se torna um ambiente mais legal.” (Entrevista 13)

“O ser humano é um ser sociável e precisa de contato com outros seres humanos, por isso as relações são importantes sim.” (Entrevista 5)

“Nunca olhei por essa perspectiva de tomar uma decisão com base nos vínculos e não servem para mim como ponto de decisão. Porque se tiver um vínculo sincero, vai manter-se para além da empresa.” (Entrevista 15).

Ter uma boa socialização com os colegas de trabalho, não depende do formato de trabalho (em ser remoto ou não), mas sim da cultura participativa e colaborativa que a própria organização remota cria para os seus colaboradores. Portanto, ter processos organizacionais direcionados para os colaboradores como recursos chaves implica nos resultados das organizações e pode ser considerado um dos recursos mais valiosos para que as empresas alcancem seus objetivos. Neste sentido, ainda que os teletrabalhadores possam ter apontado o distanciamento social dos colegas como uma desvantagem, o facto de ter uma comunicação bem estruturada com a equipa, promovendo uma integração organizacional e comunitária, faz com que os teletrabalhadores se sintam próximos. Nesta perspectiva, os teletrabalhadores também compreendem que o facto de “estarem sozinhos” num ambiente, não significa “trabalhar sozinhos”, porque, como pode ser observado anteriormente, está relacionado com a forma como a própria empresa propicia a cultura de um ambiente participativo e colaborativo através do incentivo de trocas de contato. Por outro lado, a maioria dos entrevistados também afirma já estarem acostumados a trabalhar num ambiente solitário/individual, compreendendo que este fator faz parte da dinâmica e da

característica do teletrabalho. Além disso, os teletrabalhadores realçam que a possibilidade de poder escolher trabalhar noutros lugares, que não só em casa, quando quiserem e se quiserem, também lhes dá a possibilidade de contactar com outras pessoas, sendo uma maneira de contornar o isolamento. Portanto, por ser uma característica que eles reconhecem ao optar por teletrabalho, não é um fator que levam em consideração ao decidir permanecer ou não na empresa:

“O isolamento é um fato dado do TR; é uma consequência dessa escolha de trabalhar. Por isso, o isolamento em si não é uma coisa que me vai fazer parar de trabalhar assim, porque eu posso ter conexão interpessoal com as pessoas em outros meios.” (Entrevista 12)

“Temos uma cultura muito forte de feedback e de ajudar o outro colega, compartilhar coisas que aprendeu, uma série de coisas que faz a gente se conectar mais.” (Entrevista 1)

4.3.4 Natureza das funções desempenhadas

A natureza das funções desempenhadas está relacionada com a liberdade e autonomia, oportunidades de aprendizagem e crescimento, funções desafiadores/trabalho interessante e estimulante. A autonomia concedida pelas chefias para gerir o trabalho foi apontado como um dos fatores com maior peso na tomada de decisão em permanecer na empresa ao realizar o teletrabalho. Neste sentido, papéis claros e uma boa supervisão também estão associados de forma positiva ao fato de a empresa proporcionar autonomia, liberdade e confiança para os teletrabalhadores executarem as suas tarefas e basear os resultados do desempenho dos trabalhadores em metas e objetivos e não em tempo trabalhado. Para os teletrabalhadores é importante que a empresa confie neles para que sejam responsáveis e gestores do seu tempo de trabalho e que seu desempenho seja medido com base em métricas e no alcance dos resultados esperados pela empresa e não no tempo de horas trabalhadas.

“Não se trabalha mais 8h por dia porque tu não estás numa linha de montagem; tem que ter uma métrica de controle de etapas de projeto para controlar a produtividade e tu passa esse gerenciamento para que o próprio indivíduo seja responsável por ela.” (Entrevista 5)

Relacionado, especificamente, com as particularidades do trabalho remoto como fatores que influenciam na decisão em permanecer na empresa, os entrevistados levam em consideração aspetos ligados às dinâmicas de trabalho e processos de gestão da empresa como a autonomia, liberdade e confiança na execução das tarefas. Neste sentido, a liberdade que a empresa concede para o teletrabalhador realizar as suas atividades de forma autônoma reflete-se no sentimento de confiança. Esta autonomia, por sua vez, é novamente considerada um fator de grande relevância na tomada de decisão em permanecer na empresa.

“A liberdade e a confiança da empresa são os pontos mais fortes. De poder trabalhar de casa, saber que eu estou fazendo um trabalho e eles acreditam no meu trabalho e eu tenho autonomia para fazer da forma que eu faço. E também ter a liberdade nessa questão de ter os horários flexíveis.” (Entrevista 1)

Os teletrabalhadores também consideram de extrema importância e de grande relevância o fator flexibilidade, isto é, de poder escolher as próprias condições e horários de trabalho, sentindo-se

“empoderados” a tomar suas próprias decisões sobre como trabalham melhor. O facto de a empresa conceder a liberdade e o apoio necessário para o teletrabalhador decidir como, onde e sob quais circunstâncias é mais produtivo, é um fator de peso na sua tomada decisão. Este sentimento de liberdade e autonomia impacta na satisfação do teletrabalho com o trabalho e com a empresa e por isso é considerado um fator relevante e levado em consideração. Inclusive, se o teletrabalhador perceber estas vantagens e ainda tiver uma boa remuneração, consideraria permanecer na empresa mesmo frente a uma proposta financeira melhor. Neste contexto, fica mais evidente que se a remuneração é adequada ao que se considera justo, o teletrabalhador levará em consideração aspetos como o grau de liberdade e autonomia concedida pela empresa para gerir o seu próprio formato de trabalho no momento em decidir permanecer.

“O que me influencia a ficar na empresa é eu escolher como eu quero trabalhar: se eu quero trabalhar em casa eu posso, se quiser trabalhar em coworking eu posso. Então a empresa me empodera de como eu trabalho melhor e eu tomo essa decisão; é importante isso para mim.” (Entrevista 8)

“Um dos fatores é a flexibilidade com o horário, flexibilidade de movimentação, trabalhar de onde quiser” (Entrevista 20)

“Um fator muito importante é o fato de ser distribuída. Se minha empresa antiga me oferecesse o dobro de dinheiro que estou ganhando aqui, não iria. Uma vez que tu provas uma empresa distribuída que você goste, não volta ao formato tradicional.” (Entrevista 9)

Além de ter autonomia para gerir o seu próprio tempo de trabalho, o teletrabalhador também considera que a vigilância é um fator prejudicial na sua relação com a empresa. A vigilância retira do teletrabalho a autonomia, uma vez que há alguém monitorando o seu trabalho, bem como tempo e processos utilizados na execução das suas tarefas, gerando assim, um ambiente estressante e desagradável, onde há a quebra de confiança da empresa para com o teletrabalhador. Segundo os teletrabalhadores, estes não se sentem produtivos quando há alguém a cobrar e a perguntar a todo momento o que está sendo feito, como está sendo feito e se está sendo feito. O teletrabalho espera uma relação de confiança por parte do seu chefe e autonomia para gerir o seu tempo e a forma como trabalha. Segundo eles, dar esta liberdade e autonomia ao colaborador também faz com que ele se sinta responsável e comprometido por atingir os objetivos propostos e, assim, executa bem as suas tarefas e solicitações.

“Não funciono bem quando há alguém me vigiando; me estressa; não sou produtiva. Cada um sabe como melhor funciona o seu trabalho e tu sabes como trabalhas melhor, mais do que ninguém. Um supervisor não pode te dizer como trabalhar melhor. Uma crença dessa empresa é que cada um deveria ter sua própria forma de trabalhar, sem estar vigiando o que vamos fazer em cada momento. Confiam que vamos fazer bem e, na maior parte do tempo, todo mundo faz bem. Então funciona.” (Entrevista 7).

A maioria dos entrevistados afirma que estão acostumados com este formato de trabalho e já não se imaginam mais a trabalhar de outra forma. Os motivos estão relacionados com a flexibilidade de horários, poder escolher o local e as condições de trabalho e aproveitar melhor os picos de produtividade. Neste sentido, ao decidir permanecer na empresa, os teletrabalhadores levam em consideração as vantagens encontradas no teletrabalho o que, possivelmente, os levaria a buscar por empresas em que permitem o teletrabalho. Neste caso, o teletrabalhador leva em consideração o modelo de trabalho e não somente a empresa em si.

“Hoje não me veria voltar a trabalhar num escritório, porque acostuma com o ambiente e liberdade e com certeza é uma coisa que pensaria duas vezes se tivesse outra oportunidade.” (Entrevista 1)

“Sim, para mim seria muito complicado voltar a trabalhar em uma empresa que eu precisasse ir todos os dias, e que tivesse que acordar 2h antes, pegar trânsito para ir trabalhar. Seria complicado voltar para essa rotina, não consigo imaginar.” (Entrevista 4)

“Nível de liberdade é fundamental, Não trocaria o modo como trabalho hoje pelo modo de trabalho convencional, algo que tenha horários mais rígidos. O escritório em si não é um problema; o problema é com a rigidez nos horários de trabalho, de ter que trabalhar quando eu estou subprodutivo.” (Entrevista 17)

Neste sentido, embora os aspetos relacionados com o formato de trabalho são citados como benefícios e vantagens deste formato de trabalho, fica evidente que não é o fato de se teletrabalhar (trabalhar fora do espaço físico de uma organização) que faz os colaboradores permanecerem na empresa, mas sim todas as envolventes relacionadas com a cultura organizacional da empresa, como por exemplo, sentir-se valorizado pelo trabalho realizado, possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, como a empresa faz a gestão do teletrabalhadores, por exemplo.

“Trabalhar em home office eu enxergo como um benefício, mas o que faria permanecer em meu emprego é a valorização no trabalho, possibilidade de crescimento e não dependeria de ser remoto ou presencial.” (Entrevista 2)

“Faz 8 anos que trabalho de forma remota [...], desde que trabalho de forma remota nunca busquei um trabalho físico. Não é o fato de trabalhar de forma remota, mas sim, para a empresa na qual trabalho. [...] O que importa é como eles gerem os seus empregados. Nesta empresa, sempre se olha mais aos trabalhadores do que o trabalho em si; não se olha para os números, mas se está fazendo com qualidade.” (Entrevista 7)

4.3.5 Lideranças e apoio das chefias

A Liderança e apoio das chefias está relacionado com as práticas de tratamento justo e igualitário/justiça nos resultados, boa supervisão, definição clara de papéis, apoio da gestão, feedbacks frequentes e comunicação adequada.

Também, apesar de não ser apontado como um dos fatores mais decisivos, os entrevistados apontam como importante, o papel da gestão em dar o suporte e ferramentas necessárias para a realização do trabalho remoto. A empresa deve fornecer um suporte para o teletrabalhador estar confortável ao trabalhar em casa, uma vez que transforma o seu lar no seu escritório. Os teletrabalhadores compreendem como “suporte”, uma boa gestão das tarefas e solicitações, sistemas para a gestão online do teletrabalho, ferramentas de videoconferências e canais de comunicação, sistemas de gestão de projetos que funcionem para a empresa. Segundo os teletrabalhadores, ter um ambiente de trabalho que funciona de forma correta, impacta no seu desempenho, pois quando não há um ambiente organizado, com as ferramentas corretas a possibilidade de haver uma sobrecarga de trabalho é maior.

“É importante ter diálogo com os colegas e abertura com os gestores, além de ser um trabalho organizado com as ferramentas necessárias e que não sobrecarrega.” (Entrevista 3)

“Eu gosto da empresa porque ela faz o trabalho remoto/distribuído do jeito certo. As empresas pensam que vão virar remotas de um dia para o outro, sem esforço, sem investimento [...] Tem que investir no equipamento para a pessoas trabalhar, em quando vai trabalhar, investir nessas ferramentas para conversar, e um sistema de videoconferência que funcione para a empresa, sistema de gerenciamento de projetos que funcione para a empresa.” (Entrevistas 8)

Neste sentido, as práticas de comunicação diárias, como videoconferência, cultura de feedback, conversas paralelas com temas além do trabalho e que proporciona o contato frequente no dia a dia, quando bem estimulados pela organização, servem, inclusive, de alternativa para sanar as barreiras do distanciamento físico, como visto no ponto 4.3.3. Neste sentido, embora a maioria dos teletrabalhadores não considere as relações criadas com os colegas como um fator decisivo para permanecer na empresa, estas relações servem como combustível para a manutenção da motivação e envolvimento no trabalho e por isso, percebem que a comunicação diária é imprescindível para sustentar o mecanismo de trabalho das empresas que operam com a equipa distribuída. Como não há contato físico e relações presenciais, a comunicação é fundamental para o bom desempenho das atividades, alinhamento de solicitações e projetos com colegas, sendo de extrema importância o desenvolvimento de um canal de comunicação aberto e funcional que facilite os processos de comunicação. Assim, os teletrabalhadores apontam que apoio e incentivo, por parte das chefias e organização, à utilização de ferramentas e mecanismos para fomentar a comunicação, a troca entre as pessoas, o trabalho em conjunto, além de ser um fator que contorna o isolamento e distanciamento físico, também propicia um ambiente colaborativo e mantém os teletrabalhadores envolvidos.

“Nós somos uma empresa distribuída; a comunicação é o nosso principal oxigênio e praticamos e temos um canal de comunicação superdesenvolvido e funcional. Esses são alguns dos fatores que me fazem querer ficar.” (Entrevista 9)

“De outros trabalhos remotos, a desvantagem era socializar com os colegas [...] e estar sozinha com a tela do computador. O bom é que nesta empresa, a equipa se reúne toda a semana; conversamos (uma vídeo chamada de zoom) e se sente, de verdade, como se estivesse trabalhando com uma equipa.” (Entrevista 7)

O sentimento de pertença a uma equipa, bem como o sentimento de avanço e aprendizado é proporcionado através de estímulos de uma comunicação diária e por uma cultura organizacional positiva que incentive as trocas de feedbacks entre gerências e colegas de trabalho. Ao receber feedbacks e sentir que há um colega ou gestor que se importa com o trabalho que está realizado promove o espírito de trabalho em equipa e, novamente, rompe a barreira do trabalho isolado por estar trabalhando remotamente. Por meio da comunicação bem estruturada e das trocas de feedbacks é possível ser criado um ambiente potente e que promove o sentimento de trabalho em equipa e da qualidade do trabalho da equipa, apontado com um factor com alto grau de influência na decisão em permanecer na empresa.

“Sempre trabalhamos o feedback, positivos e negativos; a empresa faz isso muito bem e estimula fazermos isso uns com os outros. E isso engaja demais no dia a dia. As pessoas acham que trabalhar remoto é trabalhar sozinho, mas neste sentido não pode ser o mais oposto que isso. E aqui eles estimulam muito para as pessoas trabalharem juntas.” (Entrevista 8)

“Num ambiente bem distribuído, pode ser tão potente ou mais com os teus colegas de trabalho do que numa empresa convencional.” (Entrevista 9)

Assim, uma boa relação de troca e feedbacks com os colegas de trabalho, bem como valores similares aos quais a empresa acredita, são fatores levados em consideração ao decidir permanecer na empresa; pois é a partir deles que o teletrabalhador tem o sentimento de desenvolvimento e aprendizagem.

“Um dos principais fatores é aprender coisas novas e crescer como profissional. E toda essa possibilidade de compartilhamento de ensino e informação é superimportante para mim enquanto pessoa; por isso é um grande fator para me reter em uma empresa.” (Entrevistas 2)

4.3.6 Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho

Embora o trabalho remoto possa possibilitar muitas vantagens que impactam numa melhor qualidade de vida, citadas nas vantagens de se teletrabalhar (tabela 4), não é apontado como um dos fatores decisivos ao decidir permanecer na empresa. No entanto, a prática do trabalho remoto exige tanto por parte do teletrabalhador, como por parte da empresa, a criação de dinâmicas para fomentar o respeito e a separação entre a vida domiciliar e a laboral. Os teletrabalhadores compreendem que há uma coresponsabilização de ambas partes: por parte da empresa, em criar políticas que reforcem a importância e os limites de horários de trabalho e, por parte do teletrabalhador, em fazer a gestão e a organização das suas atividades com a família.

“É muito das pessoas, aprenderem a colocar os limites. Não acho que por conta do TR você deixe de fazer coisas da vida pessoal.” (Entrevistada 4)

“No início, pode ser muito difícil, para fazer entender a tua família que está trabalhando e que em vários momentos não te podem interromper; mas uma vez que leva tempo trabalhando aprender a gerir este tipo de coisas. [...] É muito melhor ouvir teus filhos em casa, brincando por aí, do que ver eles somente no final do dia, quando chega em casa muito cansada de ter dado muitas voltas na cidade. Para mim, trabalhar de casa me permite estar mais tempo com minha filha e minha família. (Entrevista 7)

Neste sentido, de acordo com os entrevistados, a organização das dinâmicas de casa e da família que poderia ser um ponto de conflito para o teletrabalhador, diz respeito aos processos de autogestão do trabalho e, nesta perspectiva, sentem-se responsáveis por este ordenamento. Além disso, os entrevistados afirmam sentir-se satisfeitos ao poder aproveitar melhor o tempo de intervalo ou que perderiam deslocando-se, para incluir outras atividades no dia a dia, como por exemplo, brincar com os filhos e fazer atividades domésticas.

“Poder estar em casa é fantástico para mim. Em um intervalo poder brincar com o meu filho, jogar bola, colocar a roupa para lavar, coisas que eu não fazia antes.” (Entrevista 8)

Os entrevistados afirmam que, muitas vezes, não é somente o facto de se teletrabalhar que pode exceder o tempo de trabalho, mas sim as políticas que a empresa cria, seja esta empresa remota ou não. Por isto, nesta relação entre vida pessoal e trabalho, os teletrabalhadores veem a importância do papel dos gestores nas dinâmicas da empresa, criando e colaborando para uma cultura que incentive o cumprimento correto dos horários.

“Na empresa onde eu estou, consigo equilibrar muito bem as coisas; não tenho sobrecarga de trabalho e de ficar horas a mais excessivamente. [...] Quando entrei aqui, tinha saído de uma empresa presencial onde eu trabalhava umas 11h por dia; por isso, no início sempre ficava depois do horário, mesmo não precisando; mas meus supervisores começaram a cobrar para encerrar e não fazer hora extra, e fui me acostumando por isso.” (Entrevista 2)

5. Discussão

Neste ponto discute-se os resultados da análise, referentes aos fatores mais sensíveis associados à retenção de talentos no contexto do teletrabalho, na perspectiva dos colaboradores. Num primeiro momento, foi elaborada uma entrevista semiestruturada com base na revisão da literatura. A partir do padrão de respostas comuns identificadas nas entrevistas, foi elaborado um pequeno questionário para que teletrabalhadores avaliassem numa escala de 1 a 7 o grau de influência que esses fatores têm na sua decisão de permanecer na empresa para a qual trabalham atualmente. Conforme é apresentado na tabela 5, os fatores estão dispostos do mais decisivo para o menos decisivo. Deve-se considerar que, como os fatores foram identificados com base nas entrevistas, segundo os teletrabalhadores, todos podem contribuir para a retenção enquanto um conjunto de ações. Neste sentido, reforça-se que a RT não é condicionada por um único fator (Aruna, Anitha, 2015) e sim, deve ser considerada como um processo que é diário (Marinakou, 2019) e que envolve muitos aspetos. No entanto, quando visualizados de forma isolada de acordo com o grau de influência (conforme tabela 5), é mais fácil compreender quais são os mais decisivos (na perspectiva dos colaboradores, conforme objetivo proposto por esta investigação).

As principais vantagens apontadas pelos teletrabalhadores foram divididas em três categorias que estão relacionadas com as características do teletrabalho. Os teletrabalhadores apontam a Autogestão e as condições de trabalho como vantagens; nesta categoria inclui-se: ser mais produtivos ao escolher os picos de maior produtividade, ter as condições do ambiente controlado (música, temperatura, silêncio) e, também, escolher de onde trabalhar (em casa, viajando, coworking). Há outras vantagens vistas pelo teletrabalhador e que estão relacionadas com a forma como a empresa conduz a Gestão da Organização através da gestão da equipa e dos processos remotos, que permite ao teletrabalhador ter as seguintes vantagens: ter flexibilidade, escolher os horários de trabalho, ter autonomia; não ter vigilância e poder trabalhar de forma assíncrona. E por fim, os entrevistados veem também como vantagens as Condições externas que dizem respeito a todos os aspetos que não são relacionados com o trabalho em si, mas são envolventes à prática do teletrabalho e que, segundo os teletrabalhadores, são fatores que proporcionam uma melhor qualidade de vida: evitar trânsito, ganhar o tempo que perderia ao deslocar-se, estar próximo da família, alimentar-se melhor, dormir mais tempo/maior qualidade de sono.

Essas vantagens apontadas pelos teletrabalhadores relacionam-se entre si e, embora as condições externas sejam vantagens positivas para o teletrabalhador e não dizem respeito à estrutura que a empresa proporciona aos teletrabalhadores, estas vantagens acabam por influir na decisão em buscar por empresas que oferecem a possibilidade de teletrabalho. Portanto, as vantagens relacionadas com fatores externos, são aspetos determinantes na decisão dos teletrabalhadores em procurar empresas que oferecem este formato de trabalho, embora não sejam decisivos para permanecerem. Como vantagens decisivas, os teletrabalhadores levam em consideração os aspetos relacionados com a Autogestão e condições do trabalho e com a Gestão da Organização na sua decisão de permanecer na empresa. Ou seja, os fatores Externos à Organização correspondem

àquilo que faz o teletrabalhador buscar por empresas que oferecem a possibilidade de teletrabalho, sendo considerado fatores de atração de talentos. No entanto, a decisão em permanecer na empresa está relacionada com a possibilidade que o teletrabalhador tem de “autogerir” as suas próprias condições de trabalho (produtividade, local de trabalho, estruturação familiar, local adequado de trabalho) e, principalmente, e com o formato de gestão adotado pela empresa (trabalho assíncrono, flexibilidade, autonomia, não ter vigilância).

Em relação às desvantagens, o fator de maior consenso entre os entrevistados está relacionado com a falta de socialização, dificuldade em gerar conexão com os colegas e as barreiras relacionadas com a comunicação diária. Neste sentido, uma vez que os teletrabalhadores não se envolvem com colegas de trabalho ao mesmo nível que os não teletrabalhadores, uma das principais preocupações é que o teletrabalho possa levar ao isolamento social (Gallardo, Whitacre, 2018). No entanto, em contrapartida, para a grande maioria dos entrevistados, esta desvantagem é possível de ser contornada de acordo com as práticas adotadas pela organização no dia a dia. O sentimento de isolamento é interrompido quando a organização cria e estimula meios que facilitem a comunicação através do incentivo de comunicação formal e informal (e-mails, aplicativos de mensagens, reuniões por vídeos chamadas), bem como estímulo aos teletrabalhadores para trocar feedbacks de forma horizontal com os seus companheiros de trabalho, incentivando o desenvolvimento de novas ideias e construção de projetos entre as equipas remotas. Neste sentido, quando há o contato humano e a presente socialização diárias com o apoio das ferramentas digitais de comunicação, para o teletrabalhador, é possível criar um ambiente de trabalho virtual capaz de permitir colaboradores empenhados/comprometidos, tanto quanto num ambiente presencial. Sendo assim, a desvantagem de sentir-se isolado é quebrada e o teletrabalhador se sente motivado através do contato diário com os seus colegas.

Neste sentido, os teletrabalhadores percebem a comunicação como um fator de extrema importância para a criação de relações positivas com a equipa de trabalho. No entanto, contrapondo a perspectiva da JET (Job Embeddedness Theory), a qual afirma que os colaboradores podem permanecer em seus empregos atuais, se ainda estiverem sentindo uma sensação de integração em relação ao seu ambiente profissional e social (Ngo-Henha, 2017), a maioria dos teletrabalhadores não considera, mas percebe que as relações criadas com os colegas servem como combustível para manutenção da motivação e envolvimento com o trabalho.

Relacionados com os fatores de maior influência na tomada de decisão dos teletrabalhadores em permanecer na empresa, de acordo com os aspetos que os fazem sentir-se empenhados e, onde se identifica um padrão de respostas, destacam-se: (1) possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; (2) relações de crescimento criadas com a equipa e, por fim, (3) sentimento de pertença.

Conforme apresentado na tabela 5, o fator com maior grau de influência na tomada de decisão de um colaborador decidir permanecer numa empresa é o “desenvolvimento e aprendizagem

(crescimento pessoal). As variáveis envolvidas neste fator estão ligadas i) ao facto de que os teletrabalhadores se motivam através dos estímulos e desafios que a empresa proporciona (por meio de trocas de funções, participação em novos projetos), ii) à forma com que se cria uma cultura de troca de crescimento através de feedbacks (feedbacks horizontais entre os colaboradores e gerentes e você e versa), iii) bem como ao sentimento de autodesenvolvimento e auto crescimento por meio da aprendizagem de coisas novas. A aprendizagem, neste sentido, não está relacionada com a atividade de treinos e capacitação, mas está relacionada com as oportunidades de participar em novos projetos, trocar de função dentro da empresa e desempenhar novas atividades.

Relacionado com a necessidade de possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, o segundo aspeto apontado diz respeito às (2) relações de crescimento criadas com a equipa. Neste sentido, os teletrabalhadores afirmam que se sentem motivados quando lidam com colegas que admiram e com os quais possam aprender. Assim, conforme visto na tabela 5, o factor “qualidade do trabalho em equipa” é um fator de forte influência na decisão em permanecer na empresa. Este espírito de equipa, novamente, é estimulado através da comunicação efetiva entre os colaboradores e através da horizontalidade de feedbacks. Este, por sua vez, é um processo que deve ser gerido através de práticas implícitas na cultura organizacional da empresa. Conforme observado na tabela 5, o estímulo ao autodesenvolvimento por parte das chefias é um fator significativo levado em consideração no momento de permanecer na empresa e está diretamente associado ao fator “desenvolvimento e aprendizagem (crescimento pessoal)”.

Por fim, o terceiro aspeto, está relacionado com (3) sentimento de pertença. Este está associado à existência de uma equipa onde o trabalho desenvolvido é feito em conjunto, a partir de uma equipa equilibrada na qual todos se empenham no desenvolvimento de suas tarefas. O sentimento de pertença, também está ligado à percepção de que os valores que a empresa defende também está de acordo com as causas em que o teletrabalhador acredita, e por isso, leva em consideração aspetos como o produto que a empresa entrega ao consumidor final, até ao impacto que a empresa tem na sociedade, como parte do processo em estar envolvido com a instituição e querer permanecer. Portanto, a cultura da empresa e um propósito inspirador para a criação e a entrega de uma proposta de valor para o colaborador tornam-se num aspeto crítico na retenção de teletrabalhadores (Stahl, et al, 2012, apud Pfeffer e Sutton).

Na decisão de permanecer na empresa, o fator que mais se destaca é a possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, como explicado anteriormente, relacionado com o envolvimento; os teletrabalhadores decidem permanecer em empresas que oferecem oportunidades de participar em novos projetos e de abraçar novos desafios, pois percebem essa possibilidade como uma forma de reconhecimento e valorização da empresa perante o desempenho do colaborador. Segundo a revisão da literatura, as práticas de reconhecimento estão associadas a fatores como remuneração, benefícios e outras recompensas financeiras (Holtom, Mitchell, Lee, 2006). Embora, os teletrabalhadores afirmem que uma boa remuneração é um fator muito importante e pode ser um fator decisivo quando a remuneração recebida não é justa ou compatível

com o trabalho realizado, também levam em consideração permanecer na empresa se houver a possibilidade de progressão de carreira. Neste sentido, o desenvolvimento pessoal, não está associado somente a ter uma recompensa financeira (bom salário), mas também ao trabalho estimulante, a um planeamento de carreira de longo prazo (Stahl et al., 2012).

Por outra via, compreende-se que, ao se ter um salário justo e compatível com as funções desempenhadas, o reconhecimento financeiro é importante, mas os colaboradores passam a observar uma serie de outros fatores na empresa para decidir permanecer e não um fator isolado. Por exemplo, neste sentido, o sentimento de pertença, ter uma boa relação de troca e feedbacks com os colegas de trabalho, bem como valores similares aos quais a empresa acredita, são fatores levados em consideração ao decidir permanecer na empresa.

A autonomia é também outro fator de grande influência na decisão dos teletrabalhadores permanecerem na empresa, conforme visto na tabela 5. Neste sentido, a autonomia é compreendida como a possibilidade de os teletrabalhadores poderem escolher as próprias condições e horários de trabalho, sentindo-se “empoderados” a tomar as decisões sobre como trabalham melhor. Portanto, i) a forma como a empresa conduz a gestão do processo do trabalho remoto (como por exemplo, ao dar flexibilidade para o teletrabalhador em relação à carga horária de trabalho) e ii) a possibilidade de os teletrabalhadores escolherem as suas condições de trabalho, são fatores levados em consideração ao decidirem permanecer na empresa.

Portanto, ao decidirem permanecer na empresa, os teletrabalhadores levam em consideração todo o ambiente criado pela cultura organizacional da empresa, ou seja: ambiente de desenvolvimento e crescimento pessoal, ambiente participativo, colaborativo e de crescimento, valores compatíveis, remuneração justa e compatível, autonomia e flexibilidade para a execução das tarefas. Desta forma, ainda que os aspetos relacionados com as características do teletrabalho e o que envolve o teletrabalhador, possa ser associado ao formato de trabalho em si, tem forte relação à maneira como a empresa desenvolve a sua cultura e propicia o ambiente de trabalho para os teletrabalhadores. Portanto, conclui-se que, embora os aspetos relacionados com o teletrabalho façam os teletrabalhadores procurar empresas que operam neste formato, não é o que condiciona os teletrabalhadores a permanecerem na empresa.

6. Conclusão, limitações e sugestões para futuras linhas investigativas

Depois da análise dos resultados obtidos com a investigação e sua discussão, este último capítulo dedica-se a apresentar as conclusões do estudo. Além disso, serão apresentadas as limitações desta investigação, assim como algumas sugestões para futuras linhas de investigação que contemplam a retenção de talentos no contexto do trabalho no remoto.

6.1 Conclusão

O objetivo central desta investigação é identificar, a partir da perspectiva dos trabalhadores, quais os fatores mais sensíveis associados à retenção de talentos no contexto do teletrabalho. A investigação procura assim abordar as características do teletrabalho perante a problemática da RT, e identificar os principais fatores que levam os trabalhadores em teletrabalho a permanecer na empresa onde trabalham, perante oportunidades alternativas.

A investigação mostra que o fator de maior influência na tomada de decisão de um teletrabalhador permanecer numa empresa que opera de forma remota é o “desenvolvimento e aprendizagem (crescimento pessoal)”. Em segundo lugar, aparecem empatados os fatores “Autonomia concedida pelas chefias para gerir o trabalho”, “Estímulo ao autodesenvolvimento por parte das chefias” e “qualidade do trabalho da equipa”.

O ambiente de trabalho que é criado a partir da cultura organizacional, ao proporcionar um ambiente participativo e colaborativo, são fatores significantes, levados em consideração ao decidir permanecer; por isso, uma comunicação bem estruturada internamente tornar-se um fator primordial para o envolvimento das pessoas entre si e com o trabalho. Relacionado especificamente com as particularidades do trabalho remoto, como fatores que influenciam na decisão de permanecer na empresa, os entrevistados levam em consideração a flexibilidade, que está associado aos aspetos ligados às dinâmicas de trabalho e processos de gestão da empresa como por exemplo, poder escolher as próprias condições e horários de trabalho, sentindo-se “empoderados” a tomar suas próprias decisões sobre como trabalham melhor.

Portanto, ao decidirem permanecer na empresa, os teletrabalhadores levam em consideração todo o ambiente que é criado pela cultura organizacional da empresa, ou seja: i) um ambiente de desenvolvimento e crescimento pessoal, ii) ambiente participativo, colaborativo e de crescimento através de trocas com os colegas, iii) valores compatíveis com os da organização, iv) remuneração justa e compatível, v) autonomia e flexibilidade para a execução das tarefas. Embora os aspetos relacionados com o teletrabalho levem os teletrabalhadores a procurar empresas que operam neste formato, não é o que condiciona os teletrabalhadores a permanecer na empresa.

Os resultados obtidos por esta investigação contribuem de forma teórica e prática para as empresas que trabalham de forma remota ou necessitam adequar-se à este modelo de operação. Através da discussão dos dados obtidos é possível compreender quais são as práticas que os gestores devem adotar para criar um ambiente que facilite a retenção dos talentos em suas empresas e, a partir deste recurso, obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

6.2 Limitações

A primeira limitação desta investigação está relacionada com o facto de a investigação ter utilizado na amostra teletrabalhadores que trabalham em empresas geograficamente distribuída (sem ter espaço físico), e empresas que operam de forma remota (que possuem um espaço físico e parcialmente o colaborador poder estar presente). Neste sentido, observa-se que as empresas geograficamente distribuídas possuem uma cultura organizacional e operações remotas definidas de forma distinta das empresas remotas. Para o objetivo desta investigação, isso não teve impacto nos resultados; no entanto, essa diferenciação pode servir para uma melhor segmentação de pesquisas futuras com dados mais precisos sobre determinado formato de operação, porque o processo de uma empresa completamente distribuída é diferente dos processos de uma empresa remota. A segunda limitação da investigação, diz respeito aos teletrabalhadores fazerem parte do quadro de microempresas, pequenas empresas e grandes empresas, tendo uma amostragem muito ampla quanto à dimensão das empresas envolvidas.

6.3 Sugestões para futuras investigações

A sugestão para seguintes linhas investigativas resulta das análises dos resultados, bem como das limitações do estudo. Sugere-se, desta forma: (1) metodologicamente, desenvolvimento de pesquisas semelhantes, mas focalizadas num tamanho específico de empresa bem como num único formato de operações (ou remoto ou geograficamente distribuído); (2) como objetivos de estudos, pode-se investigar como as empresas desenvolvem a sua cultura organizacional no contexto do trabalho remoto, bem como identificar quais os processos e ferramentas utilizados para a manutenção da cultura organizacional neste sistema através do desenvolvimento de estudo de caso; (3) investigar, do ponto de vista dos gestores, quais são as práticas e ferramentas utilizadas na gestão do trabalho remoto e como essas ferramentas influenciam a satisfação e produtividade dos teletrabalhadores.

Na perspetiva atual, neste ano de 2020, todas as relações e dinâmicas de trabalho estão a ser modificadas e aceleradas pela pandemia. Portanto, formatos tradicionais de trabalho precisam ser revistos pelas empresas e, neste sentido, o Trabalho Remoto, e todas as suas envolventes necessita de mais investigações para a compreensão de como esse fenômeno mudará as formas de trabalho atuais.

Referências

- Aderaldo**, I. L., **Aderaldo**, C. V. L., Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. Br*, 15(SPE), 511-533.
- Al-Omari**, A. A., **Qablan**, A. M., **Khasawneh**, S. M. (2008). Faculty Members' Intentions to Stay in Jordanian Public Universities. *International Journal of Applied Educational Studies*, 1(1), 26-43.
- Albrieu**, R. (2020). Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19. *Buenos Aires: CIPPEC*.
- Alias**, N. E., **Noor**, N., e **Hassan**, R. (2014). Examining the mediating effect of employee engagement on the relationship between talent management practices and employee retention in the Information and Technology (IT) organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242.
- Alias**, N. E., **Othman**, R., **Loon**, K. W., **Ridzuan**, A. R., **Krishnan**, R. (2017). Towards Effective Employee Retention Strategy: Implementation of Talent Management in Information, Communication and Technology Companies. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7857-7860.
- Alias**, N. E., **Othman**, R., **Loon**, K. W., **Ridzuan**, A. R., **Krishnan**, R. (2017). Towards Effective Employee Retention Strategy: Implementation of Talent Management in Information, Communication and Technology Companies. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7857-7860.
- Allen**, D. G., **Bryant**, P. C., **Vardaman**, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen**, D. G., **Renn**, R. W., **Griffeth**, R. W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management: Volume 22*, 125-163.
- Allen**, T. D., **Golden**, T. D., **Shockley**, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Ambrosius**, J. (2018). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68.
- Aguilera**, A., **Lethiais**, V., **Rallet**, A., **Proulhac**, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
- Amit**, R., **Zott**, C. (2001). Value drivers in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anderson**, N., **Schalk**, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 637-647.
- Anthony**, R.N., **Govindarajan**, V. (2001). *Management control systems* (10th ed.) Boston: McGraw Holl/Irwin.

- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., Hom, P. W.** (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of management Journal*, 40(5), 1208-1227.
- Arthur, J. B.** (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *ILR Review*, 45(3), 488-506.
- Aruna, M., Anitha, J.** (2015). Employee retention enablers: Generation Y employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3), 94-103.
- Ashton, C., & Morton, L.** (2005). Managing talent for competitive advantage Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Athanasopoulou, A., de Reuver, M., Nikou, S., Bouwman, H.** (2019). What technology enabled services impact business models in the automotive industry? An exploratory study. *Futures*, 109, 73-83.
- Azar, S., Khan, A., Van Eerde, W.** (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 134-143.
- Bailey, D. E., Kurland, N. B.** (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bandhanpreet, K., Mohindru, P., Pankaj, M.** (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Barney, J.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, C.** (2005). Informação e comunicação em redes eletrônicas: para além da Biblioteca Virtual de Estudos Culturais. *Mestrado em Ciências da Informação. Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense.*
- Becker, G. S.** (1976). *The economic approach to human behavior.* Chicago: University of Chicago.
- Bélanger, F.** (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153.
- Bernardino, A. F., Carneiro, J. D. S., Roglio, K. D. D., Kato, H. T.** (2009). Teletrabalho e gestão de recursos humanos: análise em uma organização de Tecnologia da informação. *Encontro de Administração da Informação (ENADI)*, 2, 1-16.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B.** (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A.** (1995). The new competitive landscape. *Strategic management journal*, 16(S1), 7-19.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J.** (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., Campbell, J.** (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131.

- Boeri, T., Caiumi, A., Paccagnella, M.** (2020). Mitigating the work-safety trade-off. *CEPR Covid Economics*, 2, 60-66.
- Boonen, E. M.** (2002). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia & Gestão*, 2(4)
- Boxall, P.** (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P.** (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Braun, V., Clarke, V.** (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braga, E.** (2006). Considerações acerca da cultura organizacional e sua interface com o teletrabalho. Disponível em: www.ebragaconsultoria.profissional.ws/arquivos/consideracoes_cultura_organizacional_interface_teletrabalho.pdf. Acesso em: 5 fev. 2009.
- Brem, A., Voigt, K. I.** (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry. *Technovation*, 29(5), 351-367.
- Bryant, P. C., Allen, D. G.** (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Bryman, A.** (2008). Why do researchers integrate/combine/mesh/blend/mix/merge/fuse quantitative and qualitative research. *Advances in mixed methods research*, 87-100. Manfred Max Bergman (<https://dx.doi.org/10.4135/9780857024329.d9>).
- Chalofsky, N.** (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Chami-Malaeb, R., Garavan, T.** (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062.
- Chesbrough, H.** (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chu, H. C., Kuo, T. Y.** (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.
- Clark, H., Dimanche, F., Cotter, R., Lee-Rosen, D.** (2017). Human capital challenges in the events industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 9(4), 424-432.
- Coenen, M., Kok, R. A.** (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
- Coff, R., Kryscynski, D.** (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of management*, 37(5), 1429-1443.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E.** (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, J.** (1999). The art of wooing Gen Xers. *Hr focus*, 76(11), 7-8.

- Collings, D. G.** (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Collings, D. G., Mellahi, K.** (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., Cascio, W. F.** (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566.
- Colquitt, J. A.** (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400. Consultado 15 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Ng, K. Y.** (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445. Consultado 15 de dezembro de 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Crittenden, A. B., Crittenden, V. L., Crittenden, W. F.** (2019). The digitalization triumvirate: How incumbents survive. *Business Horizons*, 62(2), 259-266.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S.** (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cross, R., Borgatti, S. P., Parker, A.** (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California management review*, 44(2), 25-46.
- Da Costa, A. F.** (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In *Novas Perspectivas na Administração de Empresas* (pp. 284-305). IGLU Editora.
- Dalmoro, M., Vieira, K. M.** (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3), 161-174.
- Darín, S. B., González, Y. P.** (2008). Nuevos paradigmas de la gestión en un cambio de época: de la era industrial a la era del conocimiento, los retos derivados de la globalización. *Ciencias de la Información*, 39(1), 53-58.
- Das, B. L., Baruah, M.** (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S.** (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247. Consultado em 15 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01437730810861290>
- De Graaff, T., Rietveld, P.** (2007). Substitution between working at home and out-of-home: The role of ICT and commuting costs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 41(2), 142-160.
- Deane, P. M., Deane, P. M.** (1979). *The first industrial revolution*. Cambridge University Press.
- Deery, M.** (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 792-806.

- Delaplace, M., Pagliara, F., Aguilera, A. (2014).** High-speed Rail Station, Service Innovations And Temporary Office Space For Mobile Workers. Transport Research Arena, Transport Research Arena (TRA) 5th Conference: Transport Solutions from Research to Deployment, Abril 14-17, Paris, França (hal-01098709)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001).** The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demil, B., Lecocq, X. (2010).** Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2/3), 227-246.
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013).** National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31(5), 478-494.
- De Reuver, M., Bouwman, H., MacInnes, I. (2009).** Business model dynamics: a case survey. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 4(1), 1-11.
- Dornelles, J. (2004).** Antropologia e Internet: quando o "campo" é a cidade e o computador é a "rede". *Horizontes antropológicos*, 10(21), 241-271.
- Dhanalakshmi, R. V., Gurunathan, K. B. (2014).** A study on talent management as a strategy to influence employee engagement and its affect on the organizational outcome. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(4), 183-186.
- Dougherty, D., Dunne, D. D. (2012).** Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. *Organization Science*, 23(5), 1467-1484.
- Ellehuus, C. (2012),** "Transforming business leaders into talent champions", *Strategic HR Review*, 11 (2), 84-89.
- Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2016).** Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Erickson, R. A. (2015).** Communication and employee retention. *The international encyclopedia of interpersonal communication*, 1-10.
- Estrada, M. M. P. (2014).** *Teletrabalho & direito: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Juruá Editora.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., Scullion, H. (2014).** Balancing individual and organizational needs during international assignments: A mutual benefits career perspective. *Journal of World Business*, 49(9), 204-214.
- Feder, C. (2018).** The effects of disruptive innovations on productivity. *Technological Forecasting and Social Change*, 126(C), 186-193.
- Felin, T., Hesterly, W. S. (2007).** The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of management review*, 32(1), 195-218.
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003).** Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Flamholtz, E. (1996).** Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14, 596-611.

- Fonner, K. L., Roloff, M. E.** (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., Taylor, C. R.** (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3), 12-27.
- Gajendran, Ravi S., David A. Harrison.** (2007) "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences." *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F.** (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P.** (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gallardo, R., Whitacre, B.** (2018). 21st century economic development: Telework and its impact on local income. *Regional Science Policy & Practice*, 10(2), 103-123.
- Garr, S. S.** (2012). *Integrated Talent Management: A Roadmap for Success*. Berlin and Associates.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M.** (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., Pepermans, R.** (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Gill, H., Ahmed, I., Rizwan, M., Farid, S., Mustafa, M. S., Bashir, A., Tanveer, M. A.** (2013). The antecedents of turnover intention: A comprehensive model to predict the turnover intentions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(12), 392-402.
- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., Wtenweerde, N.** (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Gupta, V.** (2019), "Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150-4169. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0859>
- Guntin, R.** (2020). *Trabajo a Distancia y con Contacto en Uruguay*. Working Paper. Consultado em: http://www.rguntin.com/research/employment_uru_covid_new.pdf, em 16 Dez 20120.
- Hakansson, H., Waluszewski, A.** (2003). *Managing technological development*. Routledge.
- Halford, S.** (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Harding, D., Rouse, T.** (2007). *Human due diligence*. *Harvard business review*, 85(4), 124. Harvard Business Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M.** (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

- Hau, F., Todescat, M.** (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., Howard, M. J.** (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Helminen, V., Ristimäki, M.** (2007). Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, 15(5), 331-342.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., VandeWalle, D.** (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842.
- Hine, C.** (2008). Virtual ethnography: Modes, varieties, affordances. *The SAGE handbook of online research methods*, 257-270.
- Hobsbawm, E.** (2015). *A era das revoluções: 1789-1848*. Editora Paz e Terra.
- Höglund, M.** (2012), "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts", *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- Holland, P., Sheehan, C., De Cieri, H.** (2007). Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10(3), 247-262.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W.** (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B.** (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.
- Hull, J.** (1994). The second industrial revolution and the staples frontier in Canada: rethinking knowledge and history. *Scientia Canadensis: canadian Journal of the History of Science, Technology and Medicine/Scientia Canadensis: revue canadienne d'histoire des sciences, des techniques et de la médecine*, 18(1), 22-37.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., Becker, B. E.** (2005). 'A players' or 'A positions'?. *Harvard business review*, 83(12), 110-117.
- Iles, P., Chuai, X., Preece, D.** (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Illegems, V., Verbeke, A.** (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. Institute of Personnel and Development.
- Jackson, P.** (2002). *Virtual working: Social and organisational dynamics*. Routledge.
- Jones, D. A., Skarlicki, D. P.** (2003). The Relationship Between Perceptions of Fairness and Voluntary Turnover Among Retail Employees 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(6), 1226-1243.

- Karatepe, O. M., Uludag, O.** (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665.
- Kozinets, R. V.** (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.
- Kugelmass, J.** (1996). Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível. *São Paulo: Atlas*, 199.
- Kuvaas, B., Dysvik, A.** (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P.** (2004). Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. Pearson Educación.
- Leitão, J. M. S.** (2017). *Caracterização das práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Edição própria).
- Lepak, D. P., Snell, S. A.** (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., Graham, G.** (2016). How smart cities transform operations models: a new research agenda for operations management in the digital economy. *Production Planning & Control*, 27(6), 514-528.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., Mao, J. Y.** (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.
- Lippman, S. A., Rumelt, R. P.** (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438.
- Lister, K., Harnish, T.** (2011). The State of Telework in the US. *Telework Research Network*.
- Likert, R.** (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 22(140), 5-55.
- Lister, K., Harnish, T.** (2019). Telework and its effects in the United States. In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.
- López, M., Correa, J.** (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Universidad de Caldas, Manizales.
- Lyness, K. S., Gornick, J. C., Stone, P., Grotto, A. R.** (2012). It's all about control: Worker control over schedule and hours in cross-national context. *American Sociological Review*, 77(6), 1023-1049.
- Messenger, J. C.** (Ed.). (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.** (2001). *The war for talent*. Boston, Mass, Harvard Business Press.
- Mahal, P. K.** (2012). HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37-53.

- Mahler, J.** (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Marinakou, E.** (2019). Talent Management and Retention in Events Companies: Evidence from Four Countries. *Event Management*, 23(4-5), 511-526.
- Martin, H.B., MacDonnell, R.** (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., James, P. W.** (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- Mello, Á.** (1999). Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. *Rio de janeiro: Qualitymark*. ABRH-Nacional, 1999. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Consultado em 15 de dezembro de 2020. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A.** (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M.** (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Dries, N.** (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.** (2001). *The war for talent*. Brighton, MA.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., Erez, M.** (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- March, J. S., Simon, H. A.** (1958). *Organizations*. New York. Wiley.
- Mokhtarian, P. L., Collantes, G. O., Gertz, C.** (2004). Telecommuting, residential location, and commute-distance traveled: evidence from State of California employees. *Environment and Planning A*, 36(10), 1877-1897.
- Morrar, R., Arman, H., Mousa, S.** (2017). The fourth industrial revolution (Industry 4.0): A social innovation perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(11), 12-20.
- Nakrošienė, A., Butkevičienė, E.** (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364-372.
- Nicolaci-da-Costa, A. M.** (2005). Sociabilidade virtual: separando o joio do trigo. *Psicologia & Sociedade*, 17(2), 50-57.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. Goštautaitė, B.** (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40 (1), 87-101.
- Narayanan, A.** (2016). Talent management and employee retention: Implications of job embeddedness—a research agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2), 34-40.

- Narayanan, A., Rajithakumar, S., Menon, M. (2019).** Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
- Ngo-Henha, P. E. (2017).** A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2751-2758.
- Nilles, J. M. (1997).** *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. Futura.
- Noonan, M. C., Glass, J. L. (2012).** The hard truth about telecommuting. *Monthly Lab. Rev.*, 135, 38.
- Nuvolari, A. (2019).** Understanding successive industrial revolutions: A “development block” approach. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 32, 33-44.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., Koskinen, L. (2010).** Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*. Vol 9 (2), 32-7.
- Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., Atayero, A. A. (2018).** Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *Data in brief*, 20, 698-705.
- Osteraker, M. C. (1999).** Measuring motivation in a learning organization. *Journal of workplace Learning*, 11(2), 73-77.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., Michailova, S. (2018).** Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16-19.
- Overmyer, S. P. (2011).** *Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies* (pp. 8-15). Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government.
- Pagani, M., Pardo, C. (2017).** The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185-192.
- Pandita, D., Ray, S. (2018),** "Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention", *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Paul, J. (1999).** Virtual Working. *Social and organisational dynamics*. New York, Routledge.
- Peters, P., Tijdens, K. G., Wetzels, C. (2004).** Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482.
- Pfeffer, J., Sutton, R. I. (1999).** Knowing “what” to do is not enough: Turning knowledge into action. *California management review*, 42(1), 83-108.
- Porter, M. E. (1999).** *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing.
- Porter, M. E. (1989).** Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 17a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E., Advantage, C. (1985).** Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Pyöriä, P. (2011),** "Managing telework: risks, fears and rules", *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Radukić, S., Kostić, Z. (2019).** The impact of Digital Disruption and Disruptive Innovation on business environment. *Knowledge – International Journal*, 35(1), 233-238.

- Rahman, W., Nas, Z.** (2013), "Employee development and turnover intention: theory validation", *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579.
- Ranft, A. L., Lord, M. D.** (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295-319.
- Rathakrishnan, T., Imm, N. S., Kok, T. K.** (2016). Turnover intentions of lecturers in private universities in Malaysia. *Social Sciences & Humanities*. 24 (S), 129-146. Consultado em 15 de dezembro de 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317212947_Turnover_intentions_of_lecturers_in_private_universities_in_Malaysia
- Reed, R., DeFillippi, R. J.** (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.
- Rossetti, A., Pacheco, A. P. R., Salles, B., Garcia, M., & Santos, N.** (2008). A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, 37(1), 61-72.
- Rousseau, D.** (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rubio, K.** (2009). La fórmula FCC. *Boletim Informativo DeTeletrabajo. Com.* Consultado em 02-01-2009 em <http://deteletrabajo.uji.es/articulos/art29.htm>.
- Schuler, R. S.** (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47-56.
- Schwab, K.** (2019). *A quarta revolução industrial*. Edipro.
- Schwanen, T., Dijst, M.** (2002). Travel-time ratios for visits to the workplace: the relationship between commuting time and work duration. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 36(7), 573-592.
- Sewell, G.** (2012). Organization, employees and surveillance. Em K. Ball (Ed.), D. D. Haggerty (Ed.), D. Lyon (Ed.). *Routledge handbook of surveillance studies*, 303-312, USA, Routledge.
- Shahrudin, S., Daud, N.** (2018). Employee Engagement Determinants and Employee Retention: A Study Among Generation Y Employees in Malaysia. In *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference* (pp. 315-324). Springer, Singapore.
- Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., Higa, K.** (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of organizational computing and electronic commerce*, 10(2), 85-101.
- Silva, A. C.** (2005). Gestão de conhecimento: linguagem, forma e impacto na comunicação em redes de informação (Tese de doutoramento). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/4469>, consultado em 16 de dezembro de 2020.
- Silzer, R., Church, A. H.** (2010). Identifying and assessing high-potential talent. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 28, 213-280.
- Snehota, I., Hakansson, H.** (1995). *Developing relationships in business networks* (Vol. 11). London: routledge.

- Snell, S. A.** (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, 35(2), 292-327.
- Snell, S. A., Dean Jr, J. W.** (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., Wright, M.** (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 14, pp. 61–90). London and New York, Routledge.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., Brinks, M.** (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
- Sousa, M. J., Rocha, Á.** (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Sparrow, P. R.** (1998). Reappraising psychological contracting: Lessons for the field of human-resource development from cross-cultural and occupational psychology research. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 30-63.
- Spinola, M., Pessôa, M.** (1998). Tecnologia da Informação. In: Gestão de Operações. 2a ed. Professores do Departamento de Engenharia da escola Politécnica da USP e da Fundação Carlos Alberto Vanzolini. São Paulo: Editora Edgard Blücher, cap.4. p.97-104.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Wright, P.** (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Tansley, C.** (2007). Talent: Strategy, management, measurement. London, England: Chartered
- Tekic, Z., & Koroteev, D.** (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693.
- Thunnissen, M.** (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Toffler, A., Tavora, J.** (1980). *A terceira onda*. Trad. João Távora. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R.** (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Tremblay, D. G., Thomsin, L.** (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.
- Turber, S., Smiela, C.** (2014). A business model type for the internet of things. 22nd European Conference on Information Systems (ECIS 2014), Israel, junho.
- Tzabbar, D., Baburaj, Y.** (2019). Optimizing the effectiveness of geographically dispersed Research & Development teams. *Organizational Dynamics*, 48(4), 1-6.
- Van Dyk, J., Coetzee, M., Takawira, N.** (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57-75.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., Haenlein, M.** (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-981.

- Vroom**, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc. *Vroom Work and Motivation 1964*.
- Wright**, P. M., **McMahan**, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Yan**, A., **Zhu**, G., **Hall**, D. T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.
- Yin**, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.
- Zhang**, M., **Fried**, D. D., **Griffeth**, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 22(3), 220-231.

Anexos

Anexo 1 - Guia entrevista semiestruturada

Perfil

Empresa:

Tamanho da empresa (nº de colaboradores):

Cargo/função:

Tempo de trabalho:

Termos contratuais/vínculo:

1. Qual é a carga horária semanal?
2. Há horário para iniciar e finalizar o expediente de trabalho?
3. Por que você escolheu trabalhar nesta empresa? Você acredita que as suas expectativas iniciais relativas aos valores da empresa seguem alinhados com a realidade atual? Porquê?

Vantagens e inconvenientes do trabalho remoto

1. Quais as principais vantagens associadas ao trabalho remoto?
2. Quais as principais desvantagens associadas ao trabalho remoto?

Factores que facilitam e condicionam a retenção:

1. Se considerando como um talento para a empresa na qual trabalha, o que leva em consideração ao optar por permanecer na empresa ou sair?
2. Quais os principais fatores que te fazem manter envolvido com a empresa e com o trabalho realizado?

Factores individuais:

1. Você acredita que as relações criadas com colegas e instituição é um fator que influencia na sua decisão em permanecer na empresa? Porquê? Como? Qual o papel do Trabalho Remoto?
2. Clima organizacional, cultura organizacional e atividade de entretenimento influenciam na sua decisão em permanecer na empresa? Porquê?
3. Ao decidir permanecer na organização, você leva em consideração aspectos sociais que perderia ao deixar a organização? Porquê?
4. Você acredita que o apoio gerencial da empresa, como supervisão, treinamentos e desenvolvimento de suas habilidades enquanto profissional influenciam na sua decisão em permanecer na empresa? Porquê?
5. Remuneração, progressão de carreira e recompensas financeiras influenciam na sua decisão em permanecer na empresa? Porquê?
6. Autonomia e liberdade para execução de suas atividades diária sem pressão de um supervisor em tempo real influenciam na sua decisão em permanecer na instituição?
7. O Reconhecimento, trabalho interessante e aumento de responsabilidades são fatores que você leva em consideração para permanecer na instituição?
8. Equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho é um fator que você leva em consideração ao decidir permanecer na empresa? Horas a mais de trabalho.
9. Expectativas atendidas pela organização são fatores que você leva em consideração?
10. Quais os aspectos do isolamento social que influencia na sua tomada de decisão em permanecer na organização? Porquê?

Anexo 2 – Formulário escalas do tipo Likert

REMOTE WORK

Primeiro, obrigada por mais uma vez estar disponível para responder ao formulário e contribuir com a minha pesquisa :)

Podemos começar?

1. Por favor, preencha o seu nome e idade.

2. Em qual cidade e país você reside atualmente?

Em uma escala de 1 (nenhuma influência) a 7 (extrema influência), indique o grau de influência que, na sua opinião, os seguintes aspectos têm na sua decisão de permanecer na empresa onde trabalha:

3. Apoio gerencial e suporte da organização.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Suporte técnico e ferramentas de apoio para a realização do trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Atividades de treinamentos e desenvolvimento.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Trabalho desafiante.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Trabalho interessante.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Reconhecimento dos esforços desenvolvidos.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Política adequada de comunicação interna.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Autonomia concedida pelas chefias para gerir o trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Envolvimento da tomada de decisões.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Estimulo ao autodesenvolvimento por parte das chefias.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Frequência dos feedbacks.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Sistemas de avaliação de desempenho justos.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Oportunidades de promoção.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Programa de remunerações.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Esquemas de benefícios adicionais.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Qualidade do trabalho da equipe.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Espírito de entreajuda entre colegas de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Atividades de integração/entretenimento com os colegas.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Vínculo e relacionamento positivo criado com colegas e organização.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Flexibilidade de horário.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Avanço e aprendizado (crescimento pessoal).

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Liberdade de expressão.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em uma escala de 1 (nenhuma influência) a 7 (extrema influência), indique o grau de influência que, na sua opinião, os seguintes aspectos têm na sua decisão de permanecer a trabalhar de forma remota na empresa onde trabalha:

26. Flexibilidade de horário.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Estar em casa.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Escolher trabalhar de onde quiser.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Ter autonomia para executar e gerir as prioridades de tarefas.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Ter maior produtividade.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Possuir as ferramentas de apoio e suporte da empresa para realizar o trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Realizar atividade de integração e entretenimento com os colegas.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Ter boa comunicação com a equipe.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Ter espírito de equipe com os colegas no trabalho diário.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Ter boa política de comunicação interna para realizar as atividades diárias.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Ter apoio da empresa para a separação do tempo de trabalho e tempo de lazer (respeito com os horários).

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Ter clareza sobre as demandas diárias de trabalho (o que a empresa espera de diariamente).

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Evitar descolamento.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Ganhar tempo para fazer outras atividades de lazer.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Ganhar tempo para estar com a família em casa.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários