



## **Retenção e captação de recursos utilizando os modelos de trabalhos flexíveis para profissionais de TI**

Erika Rembensi Machado  
erikarembensi@id.uff.br

<https://orcid.org/0009-0001-2479-3311>

Américo da Costa Ramos Filho  
americoramos@id.uff.br

<https://orcid.org/0000-0003-4643-9767>

Silvana de Almeida Maciel  
silvanamaciel@id.uff.br

<https://orcid.org/0009-0005-7184-2453>

Lucas Werneck Louzada  
lucas\_louzada@id.uff.br

<https://orcid.org/0000-0001-7951-1732>

Flavia Areias Correia Cardoso  
flaviacardoso@id.uff.br

<https://orcid.org/0000-0002-8990-0253>



---

## RESUMO

Contexto: Com os avanços tecnológicos, os profissionais de tecnologia da informação estão altamente valorizados e podem escolher onde querem trabalhar. Por esse motivo é necessário pensar em maneiras de atrair e reter esses profissionais. Objetivo: identificar se os modelos de trabalho híbridos ou 100% remoto podem ser fatores de retenção e captação dos profissionais de tecnologia da informação. Metodologia: Foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas áreas de Teletrabalho; Flexibilidade como Fator de Atração e Retenção de profissionais de TI; Perfil dos Profissionais de TI e Visão de Mercado, para fundamentar este trabalho. Posteriormente, foi elaborada e executada uma pesquisa de campo com uma abordagem qualitativa, na qual 10 (dez) profissionais da área que atualmente trabalham nesses modelos de trabalho foram entrevistados. Resultados/valor: Os modelos de trabalhos flexíveis são fatores de retenção e atração, representando um aumento da qualidade de vida, poder participar ativamente na criação dos seus filhos, ter mais tempo para se dedicar aos estudos, fazer exercícios físicos e mais tempo de qualidade com a família, mas que em uma ordem de prioridade o salário e o clima organizacional são mais relevantes. Limitações: A principal limitação foi a ênfase nos profissionais de TI, além da complementação em relação ao ponto de vista das empresas contratantes e também outros métodos a serem utilizados e amostragem mais diversificada.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Trabalho Híbrido; Retenção de Profissionais; Modelos de Trabalho Flexíveis; Clima Organizacional.



---

## ABSTRACT

Context: With technological advances, information technology professionals are highly valued and can choose where they want to work. It is therefore necessary to think about ways of attracting and retaining these professionals. Purpose: This paper seeks to identify whether hybrid or 100% remote working models can be a factor in retaining and attracting IT professionals. Methodology: Bibliographical research was carried out in the areas of Teleworking; Flexibility as a Factor in Attracting and Retaining IT Professionals; Profile of IT Professionals and Market Vision, to provide the basis for this work. Subsequently, field research was carried out with a qualitative approach, in which 10 (ten) IT professionals who currently work in these models were interviewed. Findings/value: Flexible working models are retention and attraction factors, representing an increase in quality of life, being able to actively participate in the upbringing of children, having more time to devote to studies, physical exercise and more quality time with the family, but, in order of priority, salary and organizational climate are more relevant. Research limitations: The main limitation was the emphasis on IT professionals, as well as complementing the point of view of the contracting companies and also other methods to be used and a more diverse sample.

**Keywords:** Telework; Hybrid Work; Employee Retention; Flexible Work Models; Organizational Climate.



## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais competitivo e os avanços tecnológicos têm um impacto fundamental nesse cenário. Um investimento significativo em tecnologia é necessário para acompanhar a evolução tanto em softwares/hardwares quanto na formação de equipes qualificadas nesse campo. A demanda por profissionais qualificados tem aumentado consideravelmente, o que resulta em uma alta taxa de rotatividade. Isso torna um desafio significativo a atração e retenção desses recursos.

Diante desse contexto, a pergunta de pesquisa busca responder: Os modelos de trabalhos híbrido e/ou 100% remoto podem ser um fator de atração e retenção dos profissionais de Tecnologia da Informação?

O trabalho se justifica considerando a relevância no contexto mercadológico, em que se faz necessário averiguar os efeitos dos modelos de trabalho híbrido ou integralmente remoto e também no contexto acadêmico, em que se contribui com as lacunas da literatura acerca do objeto de estudo deste artigo.

O objetivo principal dessa pesquisa será identificar, na percepção dos profissionais de tecnologia da informação, elementos do modelo de trabalho híbrido e/ou 100% remoto que sejam fatores de atração e retenção neste mercado.

Para o atingimento do objetivo principal, temos os seguintes objetivos secundários:

- a. Descrever os modelos de trabalho híbrido e 100% remoto;
- b. Apresentar vantagens e desvantagens desses modelos;



c. Identificar o perfil dos profissionais de TI e suas motivações.

Há variadas definições para teletrabalho, no entanto é de comum acordo para vários autores o fato de que os termos relacionados tratam de um mesmo contexto de organização do trabalho, caracterizado pela tendência de as atividades laborais serem realizadas com o uso de meios telemáticos, dispensando o deslocamento do trabalhador até o local de entrega dos resultados (CONEGLIAN, 2020, pág. 33).

É uma adesão entre os pesquisadores que o teletrabalho ou home office é uma categoria de uma multiplicidade de sentidos e de complexa classificação envolvendo uma variedade de cenários (HUWS, 1999; ALVES, 2008; ROSENFELD; ALVES, 2011; ALEMÃO; BARROSO, 2012). Rosenfield e Alves (2011), a partir dos estudos da OIT, enumeraram um conjunto de aspectos a serem considerados na conceituação do teletrabalho, os quais são: local/espço de trabalho; horário/tempo de trabalho – tempo integral ou parcial; tipo de contrato – trabalho assalariado ou independente; competências requeridas – conteúdo do trabalho.

Com os avanços tecnológicos em todas as áreas da vida, é natural a procura por profissionais qualificados para acompanhar as mudanças constantes, além de aumentar a competitividade das empresas no mercado. Porém, a quantidade de profissionais da área de TI ainda é escassa para acompanhar toda a demanda observada e ainda existir uma alta taxa de turnover (rotatividade de funcionários em uma organização), conforme os recortes que serão apresentados no capítulo de publicações de revistas. Diante das situações apontadas, surge a relevância do estudo, a fim de identificar se os modelos de trabalho flexíveis são uma maneira efetiva para atrair e reter os profissionais de tecnologia.



Uma forma de captar e reter tais recursos, buscar motivações e atratividade dos profissionais é utilizar modelos de trabalho mais flexíveis, como o 100% remoto e o híbrido, para Trope (1999, p.100) a atual tecnologia de informática permite uma elevada flexibilidade de horário de trabalho e local de trabalho. Esses modelos possuem uma série de benefícios e, após a pandemia do Covid-19, se popularizaram no país. O estudo delimita-se a entender se esses modelos realmente podem ser um fator preponderante para a atração e retenção nas perspectivas dos profissionais de tecnologia da informação.

Baseado nesse contexto, na pergunta de pesquisa e nos objetivos supracitados, este trabalho justifica-se pela finalidade de contribuir para a literatura sobre o tema do teletrabalho, das vantagens e das desvantagens desse modelo, da flexibilidade como fator de atração e retenção, do perfil dos profissionais de TI, e a visão de mercado sobre o tema, bem como pela contribuição para o mercado de trabalho e para o modelo de trabalho alvo desta pesquisa.

Os resultados deste artigo foram que os modelos 100% remoto ou híbrido podem ser fatores de retenção e captação dos recursos de tecnologia da informação. Além disso, foi possível identificar que os modelos de trabalho flexíveis representam um aumento da qualidade de vida, poder participar ativamente na criação dos seus filhos, ter mais tempo para se dedicar aos estudos, fazer exercícios físicos e mais tempo de qualidade com a família, então podem sim representar um fator de retenção e atratividade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está dividido em cinco etapas: Teletrabalho; Flexibilidade como Fator de Atratividade e Retenção; Perfil dos Profissionais de TI; Modelos



de trabalho flexíveis e suas influências para atração e retenção dos profissionais de TI; Visão do Mercado.

## **2.1 Teletrabalho**

A primeira definição do tema, segundo Rabelo, é: “Por teletrabalho entende-se fazer com que o trabalho chegue até o trabalhador, ao invés do trabalhador se locomover até onde está fisicamente o seu local de trabalho” (Rabelo, 2000, p.62).

Uma definição mais recente sobre o Teletrabalho, segundo Coneglian (2020) é que os conceitos associados referem-se a uma mesma lógica de organização do trabalho, marcada pela crescente realização de tarefas profissionais por meio de tecnologias de comunicação à distância, eliminando a necessidade de o trabalhador se locomover até o local onde os resultados devem ser entregues.

Além disso, uma contribuição complementar a definição de teletrabalho, Fernandes (2022) comenta que é quando o trabalho acontece fora das dependências do empregador, da empresa, podendo ser realizado na casa do trabalhador, em lugares de coworking, tendo em vista que ocorre predominantemente com o acesso a internet.

Ou seja, um modelo onde os colaboradores não precisam sair de casa para o escritório para iniciar seu expediente com o auxílio da tecnologia e como, consequência, obtém tempo livre para realizar outras atividades ao invés de, por exemplo, estarem no deslocamento casa-trabalho e vice versa, e também reduzindo custos e despesas nas organizações.

Ademais, Moreira (2022) descreve o teletrabalho como as atividades realizadas pelo trabalhador na modalidade à distância e envia os resultados de suas responsabilidades, auxiliado pelos recursos de telecomunicações, distante do contato presencial com o empregador ou com os colegas de trabalho, em todo ou



parte do tempo de execução das tarefas.

A cartilha da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, SOBRATT (2020, p.6), descreve as sutis diferenças entre o teletrabalho e o home office respectivamente entre modalidade de trabalho intelectual, regido por um contrato, realizado à distância e fora do local da sede da empresa, com a utilização de tecnologias de comunicação e informação e o home office é realizado em casa ou em domicílio, com a utilização de tecnologias relacionados à atividade laboral.

É consenso entre os pesquisadores que o teletrabalho ou home office é uma categoria de uma multiplicidade de sentidos e de complexa classificação envolvendo uma variedade de cenários (HUWS, 1999; ALVES, 2008; ROSENFELD; ALVES, 2011; ALEMÃO; BARROSO, 2012).

Nesse sentido, o modelo de trabalho híbrido é flexível e permite ao funcionário alternar entre o trabalho remoto e presencial que os dias podem ser acordados ou não entre o contratado e o contratante. Em março de 2022, foi publicada a formalização do trabalho híbrido no Brasil, pela MP 1108/22 e foi sancionada pela lei nº 14.4421. A lei sancionada a fim de regulamentar o Teletrabalho de forma remota ou híbrida, divulgada no Diário Nacional Art. 75-B, define o teletrabalho ou trabalho remoto como a prestação de serviços realizada, predominantemente ou não, fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias da informação e comunicação, desde que não se caracterize como trabalho externo (Lei nº 14.442 de 02/09/2022).

A regulamentação é recente, pois os modelos flexíveis não eram muito populares no Brasil e, a partir da pandemia do Covid-19, as organizações precisaram se adaptar ao modelo pelo bem-estar de seus colaboradores e assim manter a saúde organizacional. Reforça o impacto do Covid-19 na implementação dos novos





modelos.

Santiago, Wood e Braga (2022, p. 48) relatam que a pandemia de Covid-19 provocou o esvaziamento dos escritórios e impulsionou um grande número de trabalhadores, com diferentes níveis de especialização, a adotar o trabalho remoto. Segundo os autores, o presidente de um importante banco nacional afirmou, em um webinar, que antes da pandemia já haviam sido feitos testes com o modelo remoto, ainda que de forma limitada e com dificuldades. No entanto, diante da crise sanitária, a implantação do ambiente de trabalho digital precisou ocorrer de forma imediata, alcançando dezenas de milhares de funcionários.

Em uma pesquisa realizada em 2021, Góes et al (2022) perceberam que o potencial para o teletrabalho, no Brasil, chegou a 24,1% ou 20,4 milhões de pessoas. Após a pandemia, muitas empresas mantiveram os novos modelos de trabalho empregados. A experiência durante o período pandêmico permitiu aos empregadores enxergarem uma série de benefícios como redução de custos, aumento de produtividade e motivação dos colaboradores devido a flexibilidade e ganho de qualidade de vida, entre outros que serão abordados no próximo capítulo.

Vale observar que, de acordo com Attademo e Leite (2019), o uso da tecnologia, na implementação e execução do teletrabalho trouxeram significativas alterações negativas à ambiência laboral que precisam ser regulamentadas, especialmente, no que tange ao tempo de conexão aos meios telemáticos, sob pena de mitigar o direito à saúde do trabalhador.

### **2.1.1 Vantagens e desvantagens dos modelos**

Com o avanço da tecnologia, o home office ou o teletrabalho deve ser entendido como uma remodelagem nas relações do ambiente corporativo atrelada às mudanças da sociedade. De acordo com Maria da Silva et al. (2024),

compreender os prós e os contras é extremamente necessário, pois não seria viável que a economia de tempo no deslocamento fosse convertida em tempo de trabalho, transformando-se em um regime constante.

Neste capítulo serão apresentadas as vantagens e desvantagens dos modelos de trabalhos flexíveis, conforme a figura 1 abaixo e citações dos autores Alberto Trope e Álvaro Mello (1999).

**Figura 1 – Vantagens e desvantagens**



**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

Segundo Trope (1999), as vantagens potenciais podem ser a redução do turnover que ocorre devido à diminuição de problemas pessoais e ao aumento da satisfação dos colaboradores. Além disso, a ampliação da base de recrutamento e a transição de uma cultura focada na “compra de tempo” para uma voltada à “compra de resultados” contribuem para elevar a competitividade da empresa e gerar diversos ganhos financeiros.

Segundo Maria da Silva et al. (2024), a compreensão de um plano de trabalho adequado, para cada funcionário, seria um caminho ideal para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tornando-o mais produtivo e aumentando a eficiência.



Embora os modelos de trabalho flexíveis apresentem diversos benefícios, eles também têm desafios associados, principalmente aqueles relacionados à sua implementação. Em pesquisas mais recentes, como Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), comentam que a flexibilidade nesse modelo de trabalho é um aspecto positivo. No entanto, os autores destacam alguns elementos críticos como a sobrecarga de trabalho, problemas de visibilidade na organização e, de forma complementar, os resultados de Filardi, Castro e Zanini (2020), também apresentam a questão entre vida pessoal e o trabalho é compreendida como uma dificuldade. Esses autores descrevem que, as vantagens do teletrabalho estão associadas à qualidade de vida, equilíbrio entre o trabalho e a família, flexibilidade, melhora de produtividade, redução de custos, estresse e deslocamento; e como desvantagens tem-se a perda de vínculo com a empresa, a ausência de comunicação, a não adaptação e problemas de ordem psicológica.

Além disso, Marques (2021) descreve outras vantagens como: não precisar acordar muito cedo para chegar ao trabalho a tempo e nem retornar tão tarde devido ao trânsito; ausências de um chefe que te cobre de forma direta ou mesmo de um colega de trabalho desagradável.

Vale lembrar que, ao mesmo tempo que existem as reduções de custo com instalações físicas e custos com transportes dos colaboradores, ocorre o aumento de investimento em tecnologia e telecomunicações, de modo a tornar o teletrabalho mais eficiente.

O teletrabalho de forma 100% remota certamente tem dois pesos e duas medidas com suas vantagens e desafios, e a fim de tornar o trabalho mais eficaz possível surgiu o equilíbrio, o modelo de trabalho híbrido. Essa inovação nas relações de trabalho, de certa forma, resolve a maioria dos problemas que surgiram para as organizações e colaboradores que têm dificuldades em aderir à prática. De fato, há situações que só podem ser resolvidas presencialmente, seja por problemas de



comunicação e/ou questões de isolamento social, trazendo a falta do sentimento de pertencimento e o enfraquecimento da cultura organizacional.

## **2.2 Flexibilidade como Fator de Atratividade e Retenção**

A área de recursos humanos possui um grande desafio para atrair e reter os profissionais atualmente, há uma contínua exigência por competitividade, capacidade de adaptação, flexibilidade, criatividade e inovação para enfrentar as mudanças e novas demandas do mercado (Ribeiro e Ferreira, 2023, p.13).

Historicamente, o teletrabalho era predominantemente concedido informalmente, aceitando que os funcionários trabalhassem em casa em caráter de exceção, como questões domésticas urgentes. Formalizar solicitações para trabalhar em casa era tratado discretamente, pois se temia uma reação negativa da equipe de trabalho ou um aumento no número de pedidos nesse sentido (WILLIAMSON et al., 2022).

E, após o período crítico da pandemia do COVID-19, muitas organizações viram o potencial dos modelos de trabalho flexíveis e se tornaram populares, onde é possível ter o equilíbrio de produtividade, motivação, redução de custos, flexibilidade ao mesmo tempo em que o bem-estar do colaborador é atendido. Além de trazer benefícios para a sociedade como um todo, possibilitando a redução de parte do tráfego nas ruas como menos carros circulando e, como consequência indireta, a redução da emissão de gases poluentes.

De acordo com Trope (1999, p.17), horários móveis, flexíveis e liberdade de ação para as pessoas passam a ser altamente indicados para a consecução de produtividade e qualidade. Ou seja, a flexibilidade de horário e autonomia são fatores primordiais para a qualidade de vida do trabalhador e consequentemente aumentando a sua produtividade.



É notável que a maioria dos trabalhadores prefira ter essa flexibilidade entre trabalhar presencialmente nas empresas ou de casa e, como consequência, as organizações que não conseguem ou simplesmente não querem aderir a prática estão perdendo seus colaboradores para outras que estão se adaptando às demandas do mercado de trabalho atual.

Segundo Porter (1989), “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, o campo fundamental onde ocorre a concorrência.” O autor refuta a importância de se adaptar ao mercado, como estratégia fundamental para se manter competitivo, com um nível de qualidade alto e assim garantir que se obtenha e mantenha os melhores recursos, que são os recursos humanos. E a flexibilidade tem se tornado uma fonte de atração para os tais recursos, em uma mudança de cultura onde o mais importante é a entrega de resultados para as organizações e qualidade de vida para os colaboradores, em consonância com Hartmann (2022), que a adoção da flexibilidade total, ou seja, de local e de horário, surge como importante fator viabilizador da manutenção da modalidade do teletrabalho.

### **2.3 Perfil dos Profissionais de TI**

De todas as formas, as organizações estão buscando ser mais flexíveis para continuarem a competir no mundo globalizado, e as novas tecnologias trouxeram processos de inovação mais rápidos e eficientes (Silva, 2017, p.28).

Antes de falar dos profissionais é importante ressaltar a velocidade em que isso está acontecendo e o quanto é essencial em nossas vidas. Não só em nossas vidas pessoais, mas também nas organizações, e por isso a importância de se ter uma área especializada. O fator motivador para a adoção do teletrabalho, de acordo com Cañibano e Avgoustaki (2024), tem efeitos significativos sobre a percepção



dos empregados e sugere o constructo external fit, que significa o alinhamento entre as mensagens enviadas pela empresa e as produzidas pelo contexto.

Esses profissionais se tornaram mais valorizados e requisitados em ritmo concomitante ao avanço tecnológico, por se tratar de uma área extremamente necessária para o aumento da competitividade das empresas. De acordo com o Fernando Mantovani (2022) os profissionais de Tecnologia da Informação (TI) há tempos estão entre os mais valorizados e bem remunerados do mercado. Consequentemente, também figuram entre os que mais apresentam índices de turnover, trocando de emprego com maior frequência e em períodos mais curtos do que trabalhadores de outros setores. Além da transformação digital — que se tornou uma exigência para empresas de todos os portes e segmentos —, outros fatores surgiram e contribuíram ainda mais para o desequilíbrio entre a oferta e a demanda por esses profissionais.

Dos autores citados compreende-se que é necessário observar que eles não se limitam aos cuidados dos computadores. Esses profissionais também são responsáveis por planejar fluxos de trabalho e treinamento dos colaboradores para realização de suas tarefas da maneira adequada, assim como no desenvolvimento de práticas para que as organizações atinjam seus objetivos de maneira mais eficiente. Esse grupo de profissionais precisa entender dos negócios para efetuar os planejamentos necessários e, saber trabalhar em equipe. Entre outros requisitos, é fundamental falar outros idiomas (principalmente o inglês) e estar sempre se aprimorando, pois os avanços da tecnologia seguem um ritmo acelerado, além de serem visionários para planejar e buscar as melhores soluções.



Ou seja, os profissionais de Tecnologia são fundamentais não só para o bom funcionamento de máquinas e sistemas, mas também para o sucesso das organizações, e por esses motivos são altamente requisitados e valorizados.

Como dito anteriormente, trata-se dos campeões de turnover, e apenas bons salários não são ferramentas suficientes para atrair e reter esses profissionais.

#### **2.4 Modelos de trabalho flexíveis e suas influências para atração e retenção dos profissionais de TI**

O modelo de trabalho flexível tem se mostrado um dos principais fatores de atratividade e retenção entre os profissionais da área nas pesquisas. Principalmente após a pandemia, o modelo ganhou mais força e observou-se na prática o seu bom funcionamento, com as equipes mantendo a produtividade ao mesmo tempo em que se ganha mais flexibilidade numa relação de ganha-ganha, entre a organização e colaborador.

Ribeiro e Ferreira (2003, p. 47) observam que o avanço tecnológico nas organizações modificou a forma como as funções são desempenhadas, possibilitando características antes inacessíveis. Para os autores, a flexibilidade no trabalho tornou-se uma realidade crescente no contexto atual.

Além dessa nova forma de trabalho flexível contribuir para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Metselaar et al., 2022), tem-se que os funcionários que estão realizados com o teletrabalho mostram níveis significativos de bem-estar (Blahopoulou et al., 2022)

A tecnologia está presente em todas as áreas das nossas vidas e seu avanço tem um grande impacto, inclusive para o processo de recrutamento e seleção que é





otimizado graças a ela. Além disso, também permite um maior alcance de profissionais capacitados na área de Tecnologia a fim de manter o nível de competitividade das organizações, pois a TI não é mais uma área que só “conserta” computadores, mas sim uma área estratégica. Porém, é necessário que a forma de trabalhar seja também flexível para acompanhar essa evolução.

Para Nessi (2022), conhecimento é poder. Se o profissional sabe fazer algo que a maioria das pessoas não sabe, e, que é algo essencial, como a programação é hoje, ele tem todas as cartas na manga para pedir ou exigir o que quiser. Logo, atualmente com a valorização desses profissionais, as organizações precisam se adaptar às preferências deles que, principalmente, incluem os modelos de trabalho flexíveis.

Com flexibilidade na realização de suas tarefas, o trabalhador consegue dividir melhor seu tempo e se dedicar mais aos seus aspectos pessoais (Silva, 2017, p. 28). Além de ganhar mais qualidade de vida e satisfação no trabalho, esse tempo a mais pode ser utilizado para a dedicação em especializações, pois o profissional de TI precisa se atualizar o tempo todo, à medida que a tecnologia avança exponencialmente.

## **2.5 Visão do Mercado**

O intuito deste capítulo é demonstrar a visão do mercado atual referente ao tema estudado, através de artigos publicados em revistas como “Istoé Dinheiro” e “Seu Dinheiro”. Após a pandemia, as pessoas começaram a perceber como a vida pode ser breve e priorizar o que é realmente importante em suas vidas. Com essa mudança de mentalidade e cultura, as organizações precisam se adaptar para se manter competitivas para captar e reter os melhores recursos.





De acordo com um estudo realizado pelo ADP Research Institute, que ouviu mais de 32 mil trabalhadores de 17 países, incluindo o Brasil, 71% dos jovens com até 24 anos preferem buscar uma nova oportunidade de emprego a retornar ao trabalho presencial, conforme artigo publicado pela revista Istoé Dinheiro (2022).

Os profissionais sabem o seu valor e buscam as melhores oportunidades de trabalho, como remuneração adequada, benefícios, treinamentos, recursos, plano de carreira, bom clima organizacional e, principalmente, buscam flexibilidade e qualidade de vida. Segundo pesquisa recente da consultoria de recrutamento Robert Half, o mercado de trabalho para profissionais de tecnologia, embora caracterizado pela escassez de mão de obra qualificada, é altamente competitivo. Para atrair e reter talentos, as empresas têm oferecido diversos benefícios, sendo a possibilidade de trabalho remoto um dos mais valorizados. O estudo revelou que cerca de 37% dos profissionais de tecnologia preferem trabalhar de forma totalmente remota, um percentual 19% superior ao registrado em outros setores (REVISTA "SEU DINHEIRO", 2023, p. 1).

É inegável que a força que os modelos flexíveis têm ganhado, e como isso está influenciando na competitividade, atração e retenção de talentos entre as organizações. Principalmente no setor de tecnologia, pois podem trabalhar em qualquer lugar do mundo e inclusive ganhar em euro e dólar.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipos de Pesquisa**

Para atender aos objetivos, o tipo de pesquisa utilizado será descritivo e que segundo Vergara (2016, p.74), expõe características de determinada população ou



de determinado fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Para apresentar as perspectivas dos profissionais de TI sobre os fatores de atratividade e retenção em relação aos modelos de trabalho flexíveis.

E para detalhar a situação do grupo e suas percepções sobre o tema será aplicada uma abordagem qualitativa, na qual uma abordagem quantitativa não alcançaria os resultados mais eficazes para a pesquisa, pois segundo MINEIRO, DA SILVA e FERREIRA (2022, p. 207), a pesquisa qualitativa é uma abordagem investigativa que leva em conta a interação do indivíduo com o seu contexto e suas relações, reconhecendo a importância da subjetividade tanto dos participantes quanto do pesquisador, entendendo que não é possível o desenvolvimento de um trabalho asséptico.

Em complemento com as autoras, à pesquisa qualitativa busca detalhar a investigação de maneira mais profunda trazendo as percepções e experiências dos profissionais em relação aos modelos de trabalho híbrido e/ou 100% remoto.

### **3.2 Procedimentos**

Os procedimentos de investigação serão por meio de pesquisas de campo e bibliográficas. Segundo Gil (2002, p.53), o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. E referente a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.



Realizando entrevistas com os profissionais de tecnologia da informação (TI) em um roteiro semiestruturado, que o entrevistador prepara uma lista padronizada de perguntas, mas acrescenta, em cada entrevista que conduzir, perguntas adicionais que permitam maior atingimento dos objetivos (Zapelini e Zapelini, 2004, P.95), com perguntas baseadas no referencial teórico para posteriormente estabelecer ligações com resultados coletados e será feito o uso de referências bibliográficas como fontes de artigos, livros e revistas para as bases estatísticas gerais.

### **3.3 Universo e amostra**

População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de conveniência, não probabilística, conforme a necessidade do estudo (Vergara, 2016, p.80).

O universo deste estudo será profissionais de TI e as amostras não probabilísticas por acessibilidade que, de acordo com Vergara (2016, p.81), é longe de qualquer procedimento estatístico, selecionam elementos pela facilidade de acesso a eles, serão 10 (dez) profissionais que trabalham no modelo 100% remoto ou híbrido. E os requisitos para a seleção foram:

- Profissionais que fazem home office no mínimo duas vezes na semana;
- Que trabalham 100% remoto;
- São da área da tecnologia da informação;

Por sigilo de informações, não serão revelados os dados dos profissionais e as empresas que estão alocados atualmente.



Os sujeitos da pesquisa serão os profissionais de TI que trabalham nos modelos de trabalho flexíveis com o objetivo de identificar as suas percepções e relacionar à atração e retenção desses profissionais, quais sejam: Analistas de suporte e negócios, consultores e especialistas de projetos, especialista em Infraestrutura, analista de BI, arquiteto corporativo e coordenador de ERP, conforme o quadro 1.

**Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado	Profissão	Modelo de Trabalho	Perfil
Entrevistado 1	Especialista em TI	Híbrido	Casado, 1 filho
Entrevistado 2	Especialista em TI	Híbrido	Solteiro, sem filho
Entrevistado 3	Arquiteto de TI Corporativo	<i>Home office</i>	Casado, sem filho
Entrevistado 4	Analista de Suporte	<i>Home office</i>	Casado, 1 filho
Entrevistado 5	Consultor de Projetos	Híbrido	Divorciado, 1 filho
Entrevistado 6	Analista de Projetos Júnior	Híbrido	Solteiro, sem filho
Entrevistado 7	Coordenador de Atendimento ERP	Híbrido	Divorciado, 2 filhos
Entrevistado 8	Analista Pleno BI	Híbrido	Solteiro, sem filho
Entrevistado 9	Analista Sênior ERP	Híbrido	Casado, 1 filho
Entrevistado 10	Arquiteto de TI	<i>Home office</i>	Solteiro, sem filho

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**



### **3.4 Coleta e tratamento de dados**

O instrumento de coleta dos dados será por entrevista com um roteiro estruturado, a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde (Vergara, 2016, p.86).

As entrevistas foram realizadas pelo Google Meet individualmente a fim de garantir privacidade e conforto, com perguntas relacionadas à pesquisa realizada, divididas em blocos de dados dos entrevistados, modelos de trabalhos híbrido e 100% remoto, sobre o suporte da empresa em que estão alocados para possibilitar o home office e as perspectivas e motivações dos profissionais referentes à retenção e atração dos profissionais de Tecnologia, e com os resultados apresentados no próximo capítulo.

No tratamento de dados, as entrevistas foram transcritas simultaneamente na íntegra pela ferramenta de inteligência artificial Tactiq que é uma extensão do navegador Chrome, com as devidas permissões dos entrevistados, e submetidas a revisões e validações para serem relacionadas com a pesquisa bibliográfica dos capítulos 2 ao 4.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Modelos de trabalho**

#### ***1. Você trabalha no modelo 100% remoto ou híbrido?***

Os entrevistados 1, 2, 5, 6, 7, 8 e 9, atualmente trabalham no regime híbrido e os entrevistados 3, 4 e 10, no 100% home office, indo ao escritório apenas em situações eventuais. E, como citado anteriormente no capítulo 1, para Trope



(1999) a atual tecnologia permite uma elevada flexibilidade de horário e local de trabalho, principalmente para os profissionais de tecnologia que não precisam estar presencialmente para serem produtivos. O gráfico abaixo apresenta os percentuais entre os entrevistados que trabalham no modelo 100% remoto e híbrido, complementar ao quadro 1.

**Gráfico 1 - Percentual (%) dos entrevistados por modelos de trabalho**



**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

#### 1.2 Se for híbrido, quantas vezes por semana faz o home office?

Dos entrevistados, 7 atualmente trabalham no modelo híbrido e fazem o home office nas frequências abaixo:

- 4 - 3 dias na semana;
- 2 - 2 dias na semana;
- 1 - 2 vezes ao mês no escritório.



## *2. Há quanto tempo você trabalha nesse modelo?*

**Quadro 2 - Ano de início do home office**

Início do modelo		
2021	2	20%
2020	6	60%
2019	2	20%
Total	10	100%

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

Dos entrevistados, 78% começaram a trabalhar nos modelos após a pandemia do Covid-19 e 22% já trabalhavam anteriormente. Esse percentual corrobora com os autores citados no capítulo 2, onde citam que a emergência sanitária forçou as organizações migrarem para o modelo remoto e com a flexibilização permaneceram com o modelo ou optaram por um meio termo que seria o híbrido, pois conseguiram enxergar vários benefícios adquiridos, como por exemplo, aumento de produtividade, redução de custos e motivação dos funcionários pelo aumento da qualidade de vida.



### *3. Quanto tempo leva normalmente no trajeto casa x escritório?*

**Quadro 3 - Tempo de trajeto de casa ao escritório**

<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo de trajeto de casa ao escritório</b>
Entrevistado 1	30 minutos
Entrevistado 2	3 horas
Entrevistado 3	3 horas
Entrevistado 4	4 horas
Entrevistado 5	5 horas
Entrevistado 6	4 horas
Entrevistado 7	3 horas
Entrevistado 8	2 horas
Entrevistado 9	2 horas
Entrevistado 10	3 horas

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

De acordo com o quadro 3, em média, os entrevistados gastam 02h57m no tempo de deslocamento para ir e voltar do escritório. Já podemos perceber que o tempo economizado em não precisar se deslocar até o escritório é relevante e além de contribuir com a redução do trânsito nas cidades, tempo que pode ser aproveitado de várias formas, conforme serão citados na próxima pergunta. Para o entrevistado 5, que trabalha no centro de São Paulo e tem o maior tempo gasto em deslocamento devido ao fluxo intenso é o mais beneficiado em não precisar ir ao escritório todos os dias e utiliza esse tempo para ser mais produtivo e fazer exercícios físicos.





---

***4. O tempo ganho em não precisar se deslocar para o escritório é aproveitado de alguma forma?***

Para o entrevistado 2, o tempo é aproveitado para estudos e idas ao mercado, para o entrevistado 3, segundo ele “Tomando café com mais calma, descansando um pouco mais

para não acordar tão cedo e estudar, colocando minha vida em ordem e fazendo atividade física”. Já para o entrevistado 9, é utilizado para dormir mais e, no final do dia, buscar a filha na escola e levá-la para fazer um lanche, tendo mais tempo de qualidade com ela. Já o entrevistado 10, aproveita o tempo para poder se dedicar a outra empresa em que trabalha e a sua startup.

Por unanimidade, todos os entrevistados aproveitam para ter uma melhor qualidade de sono e tomar um café da manhã com a família com calma, o que representa uma maior qualidade de vida para eles, e após o expediente aproveitam mais para estudar, fazer exercícios, organizar a casa ou até mesmo trabalhar mais.

Para eles esse tempo extra é uma grande vantagem para ter uma rotina mais agradável e ter maior controle sobre o seu tempo, a flexibilidade de horários que permite tais feitos.

***5. Cite uma vantagem e uma desvantagem dos modelos híbridos e/ou remoto?***

Essa pergunta tem como objetivo coletar as perspectivas dos profissionais referente às vantagens e desvantagens dos modelos e relacionar com a pesquisa bibliográfica, a grande maioria teve dificuldades para citar as desvantagens, porém quando informado deixaram claro que não são motivos o suficiente para abrir mão do home office.

Como vantagens foram citados para o entrevistado 1, mais tempo de qualidade com o filho e ter mais conforto; para o entrevistado 2, é a economia do tempo de



deslocamento; para o 4, seria o tempo de deslocamento evitado e o isolamento para trabalhar; para o 5, seria a qualidade de vida e proximidade com a família; o 6, seria maior tempo para execução do trabalho, que é ligado diretamente com o aumento de produtividade; para o 8, melhor qualidade do sono por não precisar acordar tão cedo e para a 9ª entrevistada a maior vantagem foi poder ter tempo para educar a sua filha, pois quando era 100% presencial quem fazia esse papel na maior parte do tempo era a sua mãe. Para o entrevistado 10, a vantagem é ter flexibilidade de horários e mais saúde mental.

Como desvantagens, para o entrevistado 1, foi não ter o ar condicionado em dias de calor como no escritório; para o entrevistado 2, seria a falta de interação e troca com os colegas de trabalho. Para o entrevistado 4 também seria a falta de interação, mas que é resolvido com reuniões diárias para essa troca; para o entrevistado 5, é preciso se esforçar muito, mais do que se estivesse no presencial, para ter destaque. Para o entrevistado 6, a desvantagem seria a falta de rotina, em consonância com Mello (1999), que destaca as desvantagens dos modelos, por exemplo, a dificuldade para administrar o tempo. Para o entrevistado 8, seria a complexidade para dar treinamentos e repasse de conhecimento e para o entrevistado 9 é a cobrança interna em achar sempre que precisa dar conta de tudo porque está em casa. Para o entrevistado 10, a desvantagem é a falta de interação, e que alguns problemas são resolvidos mais rapidamente presencialmente.



## 6. *Você se sente mais produtivo em casa ou no escritório? Por que?*

**Quadro 4 - Quantidade de entrevistados que se sentem mais produtivos em casa ou no escritório**

Produtividade: Casa x Escritório		
Casa	7	70,00%
Escritório	1	10,00%
Depende	2	20,00%
Total	10	100,00%

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

A maioria se sente mais produtivo em casa, pois consideram o dia do presencial para encontrar os colegas de trabalho e possuem mais interrupções durante o expediente, seja para atender alguém ou por conversas paralelas. Os entrevistados que responderam que depende foi porque tem situações que são mais fáceis de resolver presencialmente, segundo a entrevistada 2: “Fisicamente você consegue trocar ideias sobre aquele problema, ‘aquilo ali’ fica mais produtivo, mas nas questões do dia a dia em casa é mais produtivo”.

E o entrevistado 1, respondeu que se sente mais produtivo no escritório por achar que em casa tem muito mais distrações e a facilidade de perder o foco é maior, “Eu acho que em casa tem muito mais opções de você perder o foco, de você relaxar um pouco em fazer as suas tarefas”.

O resultado confirma a afirmação de Trope (1999) no capítulo 3, em que horários móveis e flexíveis e liberdade de ação passam a ser altamente indicados para a consecução de produtividade e qualidade.



*7. Você trocaria o home office pelo 100% presencial para ter um aumento salarial? Se sim, qual seria o % de aumento necessário para essa troca?*

**Quadro 5 - Resumo dos Entrevistados que trocariam o home office pelo aumento salarial**

<i>Home office por aumento salarial</i>		
Trocaria	6	60,00%
Não trocaria	4	40,00%
Total	10	100,00%

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

A pergunta surge como uma provocação para entender a ordem de prioridade comparada com algo essencial como o salário e que de fato é o mais importante, e mesmo que a maioria tenha respondido que trocaria, não devemos ignorar que praticamente houve um empate com profissionais que não trocariam a qualidade de vida proporcionado pelo home office por nada. O que reforça as palavras de Silva (2017), com a flexibilidade na realização de suas tarefas, o trabalhador consegue dividir melhor seu tempo e se dedicar mais aos seus aspectos pessoais. De acordo com os entrevistados que trocariam o home office pelo 100% presencial, precisaria ser um aumento substancial para compensar o tempo e qualidade de vida que possuem com os modelos de trabalho. Segue, o quadro 6, com a relação de cada entrevistado que optaria por trocar pelo aumento salarial.



**Quadro 6 - Entrevistados que trocariam o Home office pelo presencial por aumento salarial**

<i>Home office pelo presencial por aumento salarial</i>	
Entrevistado	Percentual de aumento salarial
Entrevistado 1	20%
Entrevistado 3	70%
Entrevistado 4	30%
Entrevistado 7	50%
Entrevistado 8	30%
Entrevistado 10	200%

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

*8. Teria algum outro benefício que te faria trocar o modelo flexível para o 100% presencial?*

**Quadro 7 - Entrevistados que trocariam o home office por algum benefício**

<i>Home office por benefícios</i>	
Não trocaria	80,00%
Trocaria	20,00%
Total	100,00%

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

Já referente aos benefícios, a maioria não trocaria o home office por nenhum benefício, apenas dois entrevistados que seria pelo de custeio do aluguel próximo ao escritório e o outro pelo plano de saúde pelo valor simbólico de R\$1,00, para toda a sua família e precisaria ter um aumento salarial de 30% no mínimo.



***9. Como é para você conciliar o pessoal e o profissional quando trabalha remotamente?***

De acordo com os entrevistados, até mesmo quem possui filhos é muito tranquilo conciliar, pois a maioria começou no modelo desde a pandemia e já conseguiram se adaptar e organizar uma rotina mais saudável e produtiva.

Para o entrevistado 1, o fundamental é “saber dosar o tempo e saber o tempo que você vai dar atenção a uma coisa e outra”, ou seja, fazer uma gestão de tempo adequada. Já para a entrevistada 2, “É complicado porque você não tem limite, você tá ali, você sempre ultrapassa aquele limite” em relação ao horário de trabalho, por estar no conforto do lar é muito mais fácil ultrapassar o horário do que se tivesse que se deslocar para casa. Já para o entrevistado 4, é muito mais cômodo trabalhar de casa, e com esse modelo de trabalho conseguiu se mudar para uma casa maior que é mais distante do centro e ter um escritório.

## **4.2 Sobre a Empresa**

As perguntas abaixo foram elaboradas a fim de identificar se as organizações estão preparadas para prover equipamentos adequados para o home office, seja pelos básicos, como o notebook, mouse e headset ou por equipamentos que visam o conforto do colaborador como suporte para o notebook, apoio para os pés, segunda tela, cadeira.

***10. A sua empresa oferece equipamentos que possibilitam o trabalho remoto (ex.: notebook)?***

***11. A sua empresa oferece equipamentos que visam o conforto do seu trabalho remoto (ex.: cadeira, apoio para notebook, segunda tela)?***



### ***12. A sua empresa oferece auxílio home office?***

O resultado obtido foi que todas as empresas oferecem os equipamentos básicos, a maioria oferece equipamentos que visam o conforto e apenas 3 entrevistados possuem o auxílio home office, que segundo eles faz total diferença mesmo que o valor seja apenas para cobrir o custo com a internet.

Outro ponto observado nas entrevistas foi que a maioria dos entrevistados investiu em equipamentos do próprio bolso para ter um maior conforto e sem precisar esperar das organizações, pois temem que solicitarem algo além do básico podem perder o home office ou até mesmo por acharem que a empresa não tem obrigação em oferecer equipamentos para o conforto e que precisam partir da própria pessoa zelar pelo seu bem estar.

**Quadro 8 - Relação de equipamentos e auxílios fornecidos pelas empresas aos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Modelo de trabalho</b>	<b>Equipamentos básicos</b>	<b>Equipamentos para o conforto</b>	<b>Auxílio Home office</b>
Entrevistado 1	Híbrido	Sim	Sim	Não
Entrevistado 2	Híbrido	Sim	Sim	Não
Entrevistado 3	100% remoto	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 4	100% remoto	Sim	Sim	Não
Entrevistado 5	Híbrido	Sim	Não	Não
Entrevistado 6	Híbrido	Sim	Sim	Não
Entrevistado 7	Híbrido	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 8	Híbrido	Sim	Não	Não
Entrevistado 9	Híbrido	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 10	100% remoto	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

*13. Quais são os principais motivadores para permanecer em alguma organização, na sua opinião?*

**Figura 2 - Nuvem de palavras referentes à retenção de TI**



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Foi utilizada uma nuvem de palavras para a melhor visualização dos fatores que influenciam na permanência dos entrevistados em uma organização. Em primeiro lugar o clima organizacional, um ambiente agradável e com colegas e lideranças que contribuem para um clima saudável, salário em segundo lugar e ter o home office que para eles significam ter mais controle da gestão do tempo e qualidade de vida, tendo mais tempo para si e para a família, poder acompanhar o crescimento e educação dos filhos de perto, seguidos de reconhecimento, desenvolvimento e desafios.

Para o entrevistado 4, o ambiente de trabalho é o principal “Que te dá conforto que te dá prazer de você, tá ali isso te dá o retorno a empresa com certeza ganha esse retorno na produtividade com cada funcionário”. Para o entrevistado 3, seria





a seguinte ordem de importância “home office, salário e aprendizagem/desafio” e para o entrevistado 9, seria salário, benefícios e o modelo de trabalho híbrido.

Para Mantovani (2022), citado no capítulo 4, destaca que os profissionais da Tecnologia da Informação são um dos profissionais mais requisitados e bem pagos no mercado e por esse motivo são os campeões de turnover e com o aumento de novas tecnologias, como a inteligência artificial, por exemplo, que veio para facilitar nossas vidas; a procura por esses profissionais só tende a crescer, por esse motivo é necessário entender o que pode motivar a permanência nas organizações.

#### ***14. Quais os fatores mais importantes na hora de escolher uma vaga, na sua perspectiva?***

No mesmo modelo, mas referente à atração e captação desses recursos se os profissionais tivessem que escolher uma vaga no mercado atualmente, os fatores que mais se destacariam são salário compatível ou acima do que recebem, clima organizacional, home office e/ ou híbrido e empresas bem avaliadas e estruturadas nessa ordem respectivamente.

O salário é o fator primordial para os profissionais de TI entrevistados escolherem alguma vaga por unanimidade, fora isso para o clima e um ambiente que não seja tóxico e ter o home office seja o híbrido ou o 100% remoto.

Já para Nessi (2022), citado no capítulo 4.1, o conhecimento é poder, se o profissional sabe fazer algo que a grande maioria das pessoas não sabe, ele tem todas as cartas na manga para pedir ou exigir o que quiser, os profissionais de TI são valorizados por esses motivos, e é importante oferecer salários compatíveis, ser uma empresa bem avaliada em relação ao clima organizacional e ter um modelo de trabalho flexível, seja pelos 100% remoto ou pelo híbrido que

segundo a maioria dos entrevistados são os principais atrativos na hora de escolher alguma vaga.

**Figura 3 - Nuvem de palavras referentes à atração de recursos de TI**



**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

### 15. Quais benefícios consideram essenciais?

**Quadro 9 - Benefícios essenciais citados pelos entrevistados**

Entrevistados											
Benefícios essenciais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Vale alimentação	sim	Sim	sim	sim	-	sim	sim	sim	sim	-	8
Plano de saúde	sim	Sim	-	sim	sim	-	sim	sim	sim	-	7
Plano odontológico	sim	Sim	sim	-	-	-	sim	-	-	-	4
Qualidade de vida ( <i>home office</i> )	-	-	sim	-	-	sim	-	sim	-	sim	4
PL	sim	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Auxílio <i>home office</i>	-	-	-	sim	-	-	-	-	-	-	1
Gympass	-	-	-	sim	-	-	-	-	-	-	1

**Fonte: Elaborado pelos autores (2024)**

E os benefícios que consideram essenciais em ordem de importância seriam o vale alimentação, plano de saúde e odontológico e a qualidade de vida, saúde mental e flexibilidade que é proporcionada pelo *home office*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avanços tecnológicos são ganhos para as pessoas facilitando o seu dia a dia e também para as organizações trazendo mais competitividade e reduzindo esforços manuais e, conseqüentemente custos, a demanda por esses profissionais de tecnologia aumenta. Tais profissionais que cada vez mais são valorizados e



---

bem remunerados, e por esse motivo são campeões de turnover.

Por essa motivação, a pesquisa teve como objetivo entender as perspectivas dos profissionais de tecnologia da informação e identificar se os modelos de trabalho 100% remoto ou híbrido podem ser fatores para retenção e captação de talentos para eles e nos objetivos específicos descrever os modelos de trabalho híbrido e 100% remoto, apresentar vantagens e desvantagens desses modelos e identificar o perfil dos profissionais de TI e suas motivações.

A pesquisa utilizada foi de natureza descritiva a fim de expor a opinião dos profissionais e uma abordagem qualitativa, para investigar a conexão dos sujeitos e as suas relações, ou seja, relacionar os profissionais de tecnologia com as suas percepções referentes à atratividade e retenção de talentos quando se trata dos modelos de trabalho flexíveis.

E, para obter tais resultados, foram aplicadas entrevistas individuais com 10 (dez) profissionais de TI que trabalham nesses modelos para descobrir como lidam no dia a dia, as vantagens e desvantagens que enxergam, se as empresas em que estão alocados atualmente oferecem equipamentos e insumos para possibilitar o home office e quais são os fatores para a permanência em alguma organização e quais são os fatores de atração se tivessem que escolher alguma vaga no mercado de trabalho.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar que todos conseguem lidar muito bem com o home office e grande parte já estão nesses modelos desde o início da pandemia do Covid-19, e já conseguem administrar o tempo conciliando o profissional e o pessoal. Como uma das principais vantagens apontadas foi o tempo que ganhavam em não precisar se deslocar para o escritório e utilizando para ter melhor qualidade de sono, fazer exercícios, ter mais tempo com a família que para eles representam uma maior qualidade de vida.



Entretanto, foi identificado nas entrevistas que a falta de interação com os colegas e a falta de visibilidade na empresa e a falta de rotina representam desvantagens dos modelos, mas também informou que o modelo híbrido é suficiente para amenizar tais problemas, que nos dias de presencial são utilizados para ter a troca com os colegas, resolver pendências e serem vistos.

A maioria dos profissionais se sente mais produtivos em casa, o que torna uma relação de ganha-ganha com a organização. Por mais que possam existir distrações, divisão do tempo para os filhos, a maioria só trocaria o home office por um aumento considerável de salário, e quando perguntados sobre os benefícios, não trocariam.

Em relação às empresas em que estão alocados atualmente, todas fornecem equipamentos básicos como o notebook, mouse e headset para possibilitar o trabalho em residência, e quando perguntados sobre equipamentos que visam o conforto como suporte para o notebook, segundo monitor, descanso para os pés a maioria respondeu que sim, mas que os próprios resolveram investir do próprio bolso em cadeiras, mesas e monitores maiores a fim de garantir o bem estar trabalhando de casa.

No último bloco da entrevista, foram abordados os principais fatores de permanência em alguma organização e também sobre atração e captação. Os resultados sobre retenção em primeiro lugar absoluto foram sobre o clima organizacional, ter um ambiente sadio e agradável e ter colaboração dos colegas de trabalho e lideranças, em seguida o salário compatível tendo oportunidades de crescimento e promoção que está ligado ao reconhecimento e ter o home office como os principais, além disso o desenvolvimento, desafios e alinhamento com as suas carreiras.

Para atração, o salário foi o mais citado por unanimidade, o que reforça o resultado da maioria trocar o home para ter um aumento salarial sendo o



principal motivador para atrair esses profissionais, em seguida do clima organizacional, sendo uma empresa bem avaliada e em terceiro lugar o home office juntamente com o modelo de trabalho híbrido que aparenta ser o melhor modelo para eles. Após saber se a vaga está alinhada com a carreira e objetivos deles. Também foram questionados sobre os benefícios que consideram essenciais, e o vale alimentação, plano de saúde e odontológico e mesmo que o home office não seja um benefício, mas sim um modelo de trabalho também foi citado. Então logo a qualidade de vida e a flexibilidade que o home office também foram considerados.

E, pra fim de responder à pergunta de pesquisa se os modelos 100% remoto ou híbrido podem ser fatores de retenção e captação dos recursos de tecnologia da informação, foi possível identificar que os modelos de trabalho flexíveis representam um aumento da qualidade de vida, poder participar ativamente na criação dos seus filhos, ter mais tempo para se dedicar aos estudos, fazer exercícios físicos e mais tempo de qualidade com a família, então podem sim representar um fator de retenção e atratividade. Porém a maior parte entende que o salário e o clima organizacional pesam muito mais na balança do que ter um modelo flexível.

As limitações deste artigo foram à ênfase nos profissionais de TI, além da complementação em relação ao ponto de vista das empresas contratantes e também outros métodos a serem utilizados e amostragem mais diversificada.

## **SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS**

- Modelo de trabalho híbrido: seria o equilíbrio perfeito para as organizações e colaboradores?
- Redução da jornada de trabalho: produtividade x qualidade de vida.



## **BIBLIOGRAFIA**

Alemão–Ppgsd-Uff, I., & Barroso–Ppgsd-Uff, M. R. C. (2012). O teletrabalho e o repensar das categorias tempo e espaço.

Attademo, P., & Leite, K. S. (2019). Teletrabalho: um olhar sobre o direito ao desenvolvimento econômico e ao meio ambiente equilibrado. *Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro*, 2(1), e016-e016.

Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Mon-tañez-Juan, M., Espinosa, G.T., & Gar-cía-Buades, M.E. (2022). Telework sat-isfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned dur-ing COVID-19 lockdown in Spain. *Curr Psychol*, 41, 2507-2520

Cañibano, A., & Avgoustaki, A. (2024). To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 352-368.

CONEGLIAN, T. N. M. (2020). Teletrabalho Home-office: identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores. Curitiba: CRV.

DIÁRIO NACIONAL: Legislação no Brasil: LEI Nº 14.442, DE 02 DE SETEMBRO DE 2022. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/36328477>.

Fernandes, M. L. A. (2022). Teletrabalho: Análise da jurisprudência como fonte integradora do direito. *Periódicos PUC MINAS*.



Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape. br*, 18, 28-46.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

Góes, G. S., Martins, F. D. S., & Alves, V. D. O. (2022). A distribuição dos rendimentos do trabalho remoto potencial no Brasil por características individuais. *Carta de Conjuntura [Em linha]*, 56(6), 1-11.

Hartmann, S. S. (2022). Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Huws, U., Jagger, N., & O'Regan, S. (1999). Teleworking and globalisation. Institute for Emploment Studies.

ISTO É DINHEIRO. Geração Z prefere outro emprego do que voltar ao trabalho presencial, Isto é Dinheiro, 2022. Disponível em: [https://www.istoedinheiro.com.br/geracao-z-prefere-outro-emprego-do-que-volta-r-aotrabalh o-presencial-diz-estudo/](https://www.istoedinheiro.com.br/geracao-z-prefere-outro-emprego-do-que-volta-r-aotrabalh-o-presencial-diz-estudo/)

Lima, L. O que os profissionais de tecnologia querem? Saiba o que é considerado relevante na hora de buscar um emprego na área, *Revista Seu Dinheiro*, 2023. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2023/carreiras/o-que-osprofissionais-de-tecnologia-querem-saiba-o-que-e-considerado-relevante-na-horade-buscar-um-emprego-na-area-lils/>





Mantovani, F. Profissionais de TI: valorizados e disputados. Sua carreira, sua gestão, Revista Exame, 15 jul. 2022. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/profissionais-de-ti-valorizados-e-disputados/>

Maria da Silva, D., Vasconcelos Araújo, M. A., Cristina Francisco, I., França Pinto, E., & Rocha Albuquerque, C. (2024). Teletrabalho e cultura organizacional: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 22(1).

Marques, J. R. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho? 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-as-vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho>

Mello, A. (1999). Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Metselaar, S.A., Dulk, L.D., & Ver-meeren, B. (2022). Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. Review of Public Personnel Administration, 43(3), 1-23

Moreira, M. A. F. (2022). Teletrabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações: um estudo de caso.

Nessi, J. Manual de Recrutamento e Seleção: Todas as etapas do básico ao recrutamento e seleção especializado em TI. E-book: Kindle, 2022.

Mineiro, M., da Silva, M. A. A., & Ferreira, L. G. (2022). Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. *Momento-Diálogos em Educação*, 31(03), 201-218.

Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Copyright© 1990 por Michael E. Porter. Copyright da Introdução© 1993 por Michael E. Porter. Reimpresso com a permissão da Free Press, uma Divisão da Simon & Schuster, Incorporated.

Rabelo, A. (2002). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação?. *Revista de Administração FACES Journal*.

Ribeiro, R. E. M.; Ferreira, D. G. A (2023). *Recrutamento e Seleção de Pessoas na Era Digital: o avanço do trabalho no mundo moderno*. Teresina: Lestu.

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54, 207-233.

Santiago, C., Wood Jr, T., & Braga, B. M. (2022). Como implantar o local de trabalho digital. *GV-EXECUTIVO*, 21(1).

Silva, R. S. P. D. (2017). *A carreira de profissionais de TI em sistema home-office*.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES – SOBRATT. *Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office*. São Paulo, 2020. Disponível em:



<https://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>

Trope, A. (1999). Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações. Qualitymark Editora Ltda.

Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: Atlas, 34, 38.

Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *The Economic and Labour Relations Review*, 33(1), 37-55.

ZAPELINI, M. B., & ZAPELINI, S. (2007). Metodologia científica e da pesquisa para o curso de Administração. Apostila do curso de Administração. Faculdade Energia de Administração e Negócios.

Artigo submetido ao SBIJournal em 21/10/2024.

1a rodada de avaliação concluída em 03/01/2025.

2a rodada de avaliação concluída em 25/03/2025.

*Double-blind review*

Aprovado para publicação em 19/05/2025.