



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ALDO ORLEANS LINDOSO CARDOSO JUNIOR

**GESTÃO DE PESSOAS NO TELETRABALHO: estratégias de engajamento e
retenção de talentos**

TERESINA
2024

ALDO ORLEANS LINDOSO CARDOSO JUNIOR

GESTÃO DE PESSOAS NO TELETRABALHO: estratégias de engajamento e
retenção de talentos

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Gestão de Recursos Humanos do
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí,
Campus Teresina Central.

Orientadora: Prof^a. Dr(a). Ivanna Kathia Barbosa de Sousa.

TERESINA

2024

GESTÃO DE PESSOAS NO TELETRABALHO: estratégias de engajamento e retenção de talentos

Aldo Orleans Lindoso Cardoso Juniora ¹

Ivanna Kathia Barbosa de Sousa²

RESUMO

O teletrabalho, impulsionado pela pandemia da COVID-19, tornou-se uma realidade crescente, trazendo desafios para a gestão de pessoas, especialmente no que tange ao engajamento e à retenção de talentos. Nesse contexto, este estudo busca responder à seguinte pergunta: Quais são as estratégias eficazes de gestão de recursos humanos para promover o engajamento e a retenção de colaboradores em regime de teletrabalho, considerando os desafios e oportunidades impostos pela modalidade home office, em suas vertentes permanente ou híbrida? Este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de gestão de recursos humanos utilizadas para promover o engajamento e a retenção de colaboradores em regime de home office, permanente ou híbrido. A metodologia adotada foi uma revisão narrativa da literatura, com foco em estudos empíricos, nas bases de dados SciELO, PubMed e Google Scholar. Os resultados apontam que a comunicação eficaz, o feedback constante, a flexibilidade, a autonomia, o investimento em desenvolvimento e a promoção de uma cultura de confiança e colaboração são estratégias fundamentais para o sucesso do teletrabalho. Além disso, a colaboração intergeracional e a adoção de práticas sustentáveis também se destacam como fatores que contribuem para o engajamento e a retenção no contexto do home office. Conclui-se que a gestão estratégica de recursos humanos é essencial para lidar com as complexidades do teletrabalho, garantindo a produtividade, o engajamento e a retenção dos colaboradores nesse novo cenário laboral.

Palavras-chave: teletrabalho; engajamento; retenção; recursos humanos; pandemia.

ABSTRACT

Telework, driven by the COVID-19 pandemic, has become a growing reality, bringing challenges to people management, especially regarding the engagement and retention of talent. In this context, this study seeks to answer the following question: What are the effective human resource management strategies to promote the engagement and retention of employees in telework arrangements, considering the challenges and opportunities imposed by the home office modality, in its permanent or hybrid forms? This

¹ Graduado do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Email: aldoorleans123@gmail.com

² Orientadora. Professora do IFPI, do Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: ivannakathia@ifpi.edu.br

study aims to analyze the human resources management strategies used to promote the engagement and retention of employees in permanent or hybrid home office arrangements. The methodology adopted was a narrative literature review, focusing on empirical studies, in the SciELO, PubMed, and Google Scholar databases. The results indicate that effective communication, constant feedback, flexibility, autonomy, investment in development, and the promotion of a culture of trust and collaboration are fundamental strategies for the success of telework. Furthermore, intergenerational collaboration and the adoption of sustainable practices also stand out as factors that contribute to engagement and retention in the context of home office. It is concluded that strategic human resources management is essential to deal with the complexities of telework, ensuring productivity, engagement, and retention of employees in this new work scenario.

Keywords: telecommuting; engagement; retention; human resources; pandemic.

Data de aprovação: 12/12 /2024

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, modalidade que permite aos colaboradores desempenharem suas atividades fora das instalações físicas da organização, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TICs), tem experimentado um crescimento notável. Esse crescimento foi impulsionado por fatores como a globalização, a inovação tecnológica e, mais recentemente, pela necessidade de adaptação durante a pandemia da COVID-19 (Silva et al., 2020). O home office, como uma das modalidades de teletrabalho, em que as atividades são realizadas predominantemente na residência do colaborador, tornou-se ainda mais presente no cotidiano das empresas, reconfigurando as relações de trabalho e exigindo novas abordagens de gestão de pessoas.

Conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) COVID-19, em maio de 2020, cerca de 8,9 milhões de brasileiros estavam em regime de teletrabalho, demonstrando a rápida ascensão dessa modalidade no país (IBGE, 2020). A adaptação a essa nova realidade foi impulsionada pela necessidade de distanciamento social e pelas medidas de restrição de circulação impostas para conter a disseminação do vírus. Esse cenário evidenciou tanto o potencial quanto os desafios do teletrabalho, especialmente no que se refere ao engajamento e à retenção de talentos. Nesse contexto, torna-se fundamental investigar quais estratégias de gestão de recursos humanos se mostram mais eficazes para promover o engajamento e a retenção de colaboradores que atuam em regime de teletrabalho, considerando os desafios e

oportunidades específicos impostos pela modalidade home office, tanto em sua forma permanente quanto híbrida.

A adoção do home office trouxe à tona questões cruciais sobre como as empresas podem manter seus colaboradores engajados e motivados em um ambiente de trabalho remoto. Segundo pesquisa da SAP (2016), 42% dos gestores apontaram a dificuldade em manter a produtividade da equipe como um dos principais desafios do trabalho remoto. Esse dado reforça a necessidade de desenvolver estratégias específicas para o contexto do teletrabalho, considerando que a simples transposição de práticas do ambiente presencial pode não ser eficaz.

Nesse contexto, a gestão de recursos humanos (GRH) assume um papel fundamental. Garantir que os colaboradores se sintam conectados à organização, mesmo à distância, e que tenham as ferramentas e o apoio necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz, tornou-se um desafio premente. Além disso, a retenção de talentos, que já era uma preocupação constante para as empresas, ganha novas dimensões no contexto do teletrabalho, onde a mobilidade e a possibilidade de trabalhar para qualquer empresa, independentemente da localização geográfica, aumentam a competição por profissionais qualificados.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de gestão de recursos humanos utilizadas para promover o engajamento e a retenção de colaboradores em home office, seja na modalidade permanente ou híbrida.

A relevância deste estudo se justifica pela crescente adoção do home office, impulsionada pela pandemia e pelas mudanças no mundo do trabalho, e pela necessidade de compreender as melhores práticas de gestão de pessoas nesse novo cenário. Além disso, a pesquisa contribui para o debate sobre o futuro do trabalho e para a formulação de políticas organizacionais mais eficazes, que promovam o engajamento, a retenção e o bem-estar dos colaboradores.

A transição acelerada para o home office, frequentemente implementada sem o planejamento e o suporte necessários, evidenciou os desafios em manter o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Fatores como a redução do contato social e a menor interação presencial com colegas e gestores foram percebidos como obstáculos nesse novo modelo. Além disso, a conciliação entre as esferas profissional e pessoal, a carga

de trabalho e a adequação da infraestrutura no ambiente doméstico surgiram como barreiras importantes para a efetividade do trabalho remoto.

A retenção de talentos, por sua vez, apresenta-se como um desafio ainda maior nesse novo contexto. A possibilidade de trabalhar remotamente amplia as opções dos profissionais, que passam a considerar oportunidades em empresas localizadas em outras cidades, estados ou até mesmo países, sem a necessidade de mudança de residência. Essa maior mobilidade, aliada à crescente demanda por profissionais qualificados em áreas como tecnologia da informação, intensifica a competição entre as empresas e torna a retenção de talentos um fator crítico para o sucesso organizacional.

Diante dessas questões, a gestão estratégica de recursos humanos torna-se imprescindível. Práticas como a comunicação eficaz, o reconhecimento do trabalho realizado, a oferta de flexibilidade e autonomia, o investimento em desenvolvimento e treinamento, e a promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores são apontadas como essenciais para o engajamento e a retenção de talentos, independentemente do modelo de trabalho adotado (Chiavenato, 2009). No entanto, essas práticas precisam ser adaptadas e repensadas para o contexto específico do home office.

Este estudo contribuirá para a compreensão dessas adaptações e para a identificação de estratégias eficazes de gestão de pessoas em um ambiente de trabalho cada vez mais remoto e digital. Os resultados desta pesquisa podem auxiliar gestores de RH e líderes organizacionais na implementação de práticas que promovam o engajamento, a retenção e o bem-estar dos colaboradores em home office, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações nesse novo cenário. Ademais, a pesquisa fornece insights valiosos para o debate sobre o futuro do trabalho, a regulamentação do teletrabalho e as políticas públicas necessárias para garantir a proteção dos direitos dos trabalhadores e a promoção de um ambiente laboral saudável e produtivo na era digital.

Para alcançar esse objetivo, o presente estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a revisão teórica, abordando os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de RH no Teletrabalho, Teletrabalho, Engajamento e Retenção, fornecendo a base conceitual para a análise. A terceira seção descreve a metodologia empregada, que consiste em uma revisão

narrativa da literatura, detalhando os critérios de busca, seleção e análise dos estudos. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, destacando as principais estratégias de GRH identificadas, seus impactos e os desafios associados à sua implementação. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, sintetizando as principais conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos (GRH) é o conjunto de atividades destinado a planejar, organizar, direcionar e controlar o uso eficaz dos recursos humanos nas organizações, com o

objetivo de alcançar metas organizacionais e individuais (Chiavenato, 2009, p. 12). Ela engloba processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, saúde e segurança, relações trabalhistas e clima organizacional.

A GRH tem evoluído ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças no contexto econômico, social, político e tecnológico. Uma tendência atual é a gestão estratégica de RH, que envolve o alinhamento das políticas e práticas de GRH com a estratégia da organização, buscando criar uma vantagem competitiva sustentável (Ulrich et al., 2012)

A pesquisa "Human Resources Competency Study (HRCS)" de 2012, conduzida pelo The RBL Group e a Ross School of Business da Universidade de Michigan, destaca a importância de seis domínios fundamentais de competência para os profissionais de RH. Esses domínios, que incluem Posicionador Estratégico, Ativista Confiável, Construtor de Capacidades, Campeão da Mudança, Inovador e Integrador de RH, e Proponente de Tecnologia, refletem as habilidades essenciais para que a GRH impacte positivamente o desempenho dos negócios. Ser um Posicionador Estratégico, por exemplo, exige que os profissionais de RH compreendam as tendências externas e as traduzam em ações internas, alinhando as práticas de RH com as necessidades dos clientes e a estratégia organizacional (Ulrich et al., 2012)

Além disso, a capacidade de ser um Ativista Confiável é crucial para construir relacionamentos de confiança e influenciar positivamente dentro da organização. Isso envolve não apenas a expertise em RH, mas também um profundo conhecimento do negócio e a habilidade de se comunicar de forma clara e consistente. A credibilidade, combinada com uma postura proativa, permite que os profissionais de RH sejam não apenas admirados, mas também influentes na tomada de decisões (Ulrich et al., 2012). A construção de capacidades organizacionais é outro domínio essencial, onde os profissionais de RH devem ajudar a definir e desenvolver as competências críticas que diferenciam a organização no mercado, indo além das estruturas e processos tradicionais.

A atuação como Campeão da Mudança é vital em um ambiente de negócios em constante evolução. Os profissionais de RH devem ser capazes de gerenciar a mudança em níveis institucionais, de iniciativas e individuais, garantindo que as transformações sejam integradas e sustentáveis. Isso requer a habilidade de construir uma base sólida para a mudança, superar resistências e engajar os stakeholders no processo (Ulrich et al., 2012). A capacidade de inovar e integrar práticas de RH em soluções unificadas que atendam às necessidades do negócio também é destacada como um domínio crucial.

Por fim, a pesquisa ressalta o papel do Proponente de Tecnologia, onde os profissionais de RH devem utilizar a tecnologia para otimizar processos administrativos, melhorar a comunicação e fortalecer as relações dentro da organização. A adoção de tecnologias emergentes, como as mídias sociais, é vista como uma forma de posicionar a empresa para o crescimento futuro, melhorando a identidade organizacional e as relações sociais internas (Ulrich et al., 2012). Esses domínios de competência, quando bem desenvolvidos, capacitam os profissionais de RH a contribuir significativamente para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no cenário atual.

2.2 TELETRABALHO

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que possibilita aos indivíduos realizarem suas atividades fora das instalações físicas da organização, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TIC) como meio de interação (Oliveira et al., 2017). Pode ser categorizado em diversos tipos com base no local (como home office,

coworking ou telecentro), frequência (ocasional ou permanente) e vínculo empregatício (autônomo ou subordinado) (Oliveira et al., 2017).

Nos últimos anos, o teletrabalho tem experimentado um crescimento notável, impulsionado por fatores como a globalização, a inovação tecnológica, a flexibilização nas relações de trabalho e a busca por uma melhor qualidade de vida. A pandemia da COVID-19 acelerou ainda mais essa tendência, levando muitas organizações a adotarem o teletrabalho como uma medida emergencial para preservar a saúde dos colaboradores e assegurar a continuidade de suas operações (Silva et al., 2020, p. 3).

O teletrabalho apresenta uma série de vantagens e desvantagens tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Entre as vantagens, destaca-se a redução de custos, o aumento da produtividade de horários, a autonomia, a conciliação entre trabalho e vida pessoal e o impacto positivo no meio ambiente. Por outro lado, as desvantagens incluem a perda de interações sociais, desafios de comunicação, falta de infraestrutura adequada, isolamento, estresse, invasão de privacidade, precarização das condições de trabalho e a fragilização dos direitos trabalhistas (Silva et al., 2020, p. 3).

O teletrabalho introduz mudanças significativas na gestão de recursos humanos nas organizações, levantando questões relevantes sobre como engajar e reter colaboradores que trabalham remotamente, considerando os desafios e benefícios associados a essa modalidade de trabalho.

No contexto do teletrabalho, é importante distinguir entre as diferentes modalidades que essa prática pode assumir. O home office refere-se especificamente ao trabalho realizado na residência do colaborador, o que pode trazer desafios relacionados à separação entre vida pessoal e profissional, além de demandar uma infraestrutura adequada para a realização das atividades laborais (Mishima-Santos et al., 2020). Já o coworking diz respeito a espaços de trabalho compartilhados, onde profissionais de diferentes empresas ou autônomos podem alugar estações de trabalho, salas de reunião e outros recursos, promovendo a interação social e o networking (Merkel, 2015). De acordo com Darelli (2002), os telecentros se caracterizam por serem espaços físicos dotados de infraestrutura tecnológica de informação e comunicação. Geralmente situados em comunidades ou áreas periféricas, esses centros têm como objetivo proporcionar acesso a computadores, internet e programas de capacitação para a

população local, promovendo, assim, a inclusão digital e criando oportunidades de trabalho e geração de renda. Essas diferentes modalidades de teletrabalho refletem as múltiplas formas que o trabalho remoto pode assumir, cada uma com suas particularidades, vantagens e desafios.

Em síntese, o teletrabalho se apresenta como uma modalidade de trabalho complexa e multifacetada, com potencial para remodelar as relações de trabalho e a própria organização das empresas. Sua crescente adoção, impulsionada por avanços tecnológicos e por eventos globais significativos, como a pandemia da COVID-19, exige uma análise cuidadosa de seus impactos, tanto positivos quanto negativos. Fica claro que, para maximizar os benefícios do teletrabalho e mitigar seus riscos, é imprescindível que as organizações invistam em infraestrutura, em políticas de gestão de pessoas adaptadas a essa nova realidade e em uma cultura organizacional que suporte a flexibilidade, a autonomia e o bem-estar dos colaboradores. Além disso, a compreensão das diferentes modalidades de teletrabalho e de suas especificidades é fundamental para a implementação de estratégias eficazes que atendam às necessidades tanto dos indivíduos quanto das organizações, pavimentando o caminho para um futuro do trabalho mais dinâmico e inclusivo.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH NO TELETRABALHO

A gestão estratégica de RH assume um papel ainda mais crucial no contexto do teletrabalho, onde a distância física impõe novos desafios à manutenção do engajamento, da produtividade e da retenção de talentos. A transição para o teletrabalho, acelerada pela pandemia da COVID-19, exigiu uma adaptação das práticas de RH para garantir a continuidade dos negócios e o bem-estar dos colaboradores (Martins, 2022).

Segundo Martins (2022), a comunicação eficaz emerge como um pilar fundamental nesse novo cenário. A implementação de canais de comunicação transparentes e acessíveis, como ferramentas de videoconferência e mensagens instantâneas, é essencial para manter os colaboradores informados, conectados e engajados, mesmo à distância. Essa comunicação deve ser ainda mais fortalecida com o uso de recursos como a realização de reuniões virtuais frequentes e até mesmo a criação de espaços virtuais informais para conversas da equipe, elementos destacados por Martins (2022) e

Francisco Junior (2020) como importantes para a manutenção de uma comunicação eficaz e para o fortalecimento do trabalho em equipe.

A cultura organizacional também assume um papel importante na gestão do teletrabalho. Promover uma cultura de confiança e colaboração, como sugere Martins (2022), torna-se ainda mais relevante em um ambiente onde a interação presencial é limitada. Iniciativas como atividades de team building online e programas de mentoria virtual podem contribuir para a manutenção do senso de equipe e pertencimento (Francisco Junior, 2020).

A flexibilidade e a autonomia, já valorizadas no ambiente de trabalho tradicional, ganham ainda mais destaque no teletrabalho. Oferecer flexibilidade de horários e na organização das tarefas permite que os colaboradores conciliem melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais, o que, segundo Martins (2022), pode resultar em maior motivação, produtividade e retenção. Francisco Junior (2020) complementa essa ideia, defendendo que a flexibilização é uma tendência crescente e uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas.

O investimento em desenvolvimento e treinamento também se mostra crucial. A disponibilização de recursos e plataformas de aprendizagem online garante que os colaboradores continuem a se desenvolver profissionalmente, mesmo à distância (Martins, 2022).

A preocupação com a saúde e o bem-estar dos colaboradores também deve ser central na gestão do teletrabalho. Martins (2022) destaca a importância de se oferecer apoio psicológico, promover atividades de bem-estar e incentivar a prática de exercícios físicos, como forma de mitigar os impactos negativos do isolamento social e da dificuldade em separar a vida profissional da pessoal.

A avaliação de desempenho e o feedback também precisam ser adaptados ao contexto do teletrabalho. A definição de métricas claras e a realização de feedbacks regulares são essenciais para manter os colaboradores engajados e direcionados, mesmo à distância (Martins, 2022).

O reconhecimento e a recompensa também são estratégias importantes para a retenção de talentos no teletrabalho. Implementar programas de reconhecimento que

valorizem o desempenho e a contribuição dos colaboradores, mesmo em um ambiente remoto, é fundamental para manter a motivação e o engajamento (Martins, 2022).

Portanto, a gestão estratégica de RH no teletrabalho exige uma abordagem adaptada e focada nas necessidades dos colaboradores e da organização. A capacidade de se adaptar às mudanças, de inovar nas práticas de gestão e de utilizar as tecnologias disponíveis de forma eficaz será determinante para o sucesso das organizações nesse novo cenário (Francisco Junior, 2020).

Diante do exposto, fica evidente que a gestão estratégica de RH no teletrabalho perpassa pela reconfiguração de práticas tradicionais e pela adoção de abordagens inovadoras. A compreensão aprofundada das necessidades dos colaboradores nesse novo contexto, aliada a uma comunicação transparente, a uma cultura organizacional que valorize a confiança e a flexibilidade, e ao uso estratégico da tecnologia, revela-se essencial. Portanto, mais do que nunca, a GRH deve assumir um papel proativo e adaptativo, sendo capaz de criar um ambiente de trabalho remoto que não apenas mantenha, mas também potencialize o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos, assegurando, assim, a sustentabilidade e o sucesso organizacional na era digital.

2.4 ENGAJAMENTO

O engajamento refere-se ao grau em que os colaboradores se sentem comprometidos, motivados e envolvidos com suas tarefas e com a organização (Schaufeli; Bakker; Salanova, 2006, p. 4). O engajamento está associado a diversos resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações, incluindo maior satisfação, bem-estar, desempenho, produtividade, inovação e menor rotatividade (Bakker; Demerouti; Sanzvergel, 2014, p. 5).

O nível de engajamento dos colaboradores no teletrabalho depende de vários fatores individuais e contextuais, como o perfil do indivíduo, o tipo de trabalho, o grau de autonomia, o apoio organizacional, o clima de trabalho, o feedback e o reconhecimento (Leite & Lemos, 2021). Algumas pesquisas indicam que o teletrabalho pode aumentar o engajamento dos colaboradores ao proporcionar maior flexibilidade, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e satisfação no trabalho (Kim et al., 2019). No entanto, outras

pesquisas sugerem que o teletrabalho pode reduzir o engajamento dos colaboradores devido ao isolamento, menor identificação com a organização e percepção reduzida de equidade (Caillier, 2018, p. 8; Morgan; Harris; Gibson; Schwartz, 2018).

No âmbito do presente estudo, investigações detalhadas foram realizadas para compreender o impacto do teletrabalho no engajamento dos colaboradores. Conforme analisado neste trabalho, evidências sugerem que o teletrabalho pode influenciar positivamente o engajamento ao promover uma maior flexibilidade, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e satisfação no trabalho.

Estes benefícios são especialmente relevantes em contextos onde a autonomia e o suporte organizacional são efetivamente gerenciados (Oliveira, 2017). Por outro lado, desafios associados ao teletrabalho, como isolamento e diminuição da identificação com a organização, requerem atenção especial para evitar a redução do engajamento (Caillier, 2020).

Estratégias de gestão de recursos humanos, focadas em comunicação eficaz, feedback constante e reconhecimento, são fundamentais para mitigar esses desafios e fomentar um ambiente de trabalho remoto que sustente o engajamento dos colaboradores (Bakker; Demerouti; Sanz-Vergel, 2014).

Conclui-se, portanto, que o engajamento no contexto do teletrabalho é influenciado por uma interação complexa de fatores individuais e organizacionais. Embora o trabalho remoto ofereça oportunidades para maior flexibilidade e satisfação, é crucial reconhecer e mitigar os riscos de isolamento e desidentificação com a organização.

Assim, a promoção do engajamento no teletrabalho não depende apenas da adoção de tecnologias ou da reestruturação de processos, mas também do fortalecimento de uma cultura organizacional que valorize a comunicação, o apoio mútuo e o reconhecimento. Estratégias de GRH que se adaptem a essas necessidades, promovendo um ambiente de trabalho remoto positivo e estimulante, são essenciais para maximizar o comprometimento, a motivação e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores.

Dessa forma, o engajamento no teletrabalho emerge não como um desafio intransponível, mas como uma oportunidade para repensar e aprimorar as práticas de gestão de pessoas, alinhando-as às novas dinâmicas do mundo do trabalho.

2.5 RETENÇÃO

A retenção se refere à capacidade de uma organização em manter seus colaboradores por um período adequado, evitando altas taxas de rotatividade indesejada (Allen et al., 2010). A retenção traz benefícios como menor custo de recrutamento e treinamento, maior conhecimento organizacional, melhor qualidade de serviço, maior competitividade e melhor reputação (Allen et al., 2010, p. 9).

A retenção de colaboradores que trabalham remotamente depende de vários fatores individuais e organizacionais, como o perfil do indivíduo, o tipo de trabalho, a remuneração e os benefícios (Allen et al., 2010, p. 9).

Alguns estudos sugerem que o teletrabalho pode aumentar a retenção de colaboradores ao reduzir a intenção de saída, aumentar a lealdade e tornar a organização mais atrativa (Allen et al., 2010, p. 9; Golden; Veiga; Sims, 2006, p. 10). No entanto, outros estudos apontam que o teletrabalho pode reduzir a retenção de colaboradores ao diminuir o envolvimento, a coesão e a confiança na organização (Caillier, 2013, p. 8; Morgan et al., 2018, p. 11).

A experiência da pandemia de COVID-19, conforme analisado por Faria (2021), trouxe à tona a importância de se considerar o impacto psicossocial do isolamento no teletrabalho. A adaptação forçada ao trabalho remoto revelou que, embora muitos trabalhadores apreciem a flexibilidade e a redução do tempo de deslocamento, o isolamento social e a dificuldade em separar a vida profissional da pessoal são fatores que podem afetar negativamente a retenção. Portanto, as empresas precisam desenvolver estratégias que não apenas acomodem a flexibilidade do teletrabalho, mas também promovam a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores.

Além disso, a retenção de talentos no teletrabalho está intrinsecamente ligada à capacidade da organização de criar um senso de pertencimento e comunidade, mesmo em um ambiente virtual. A comunicação eficaz e o suporte contínuo são essenciais para manter os colaboradores motivados e engajados (Góes; Martins; Alves, 2023).

A pesquisa sugere que a implementação de práticas de gestão que promovam a interação regular entre os membros da equipe, o reconhecimento do trabalho realizado e o apoio ao desenvolvimento profissional podem mitigar os sentimentos de isolamento e aumentar a lealdade à organização.

A retenção no contexto do teletrabalho e do home office também deve levar em consideração as particularidades das leis trabalhistas e as expectativas dos trabalhadores em relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A regulamentação do teletrabalho, atualizada pela Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, trouxe definições importantes e flexibilizações que impactam diretamente a relação entre empregados e empregadores. Conforme essa lei, o teletrabalho ou trabalho remoto é caracterizado pela prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou híbrida, utilizando tecnologias de informação e comunicação.

Essa modalidade deve estar expressamente prevista no contrato individual de trabalho, permitindo a contratação por jornada, produção ou tarefa, sendo que, nos dois últimos casos, não há obrigatoriedade de controle de jornada. Além disso, a lei esclarece que a presença habitual do empregado nas dependências da empresa para atividades específicas não descaracteriza o regime de teletrabalho. A nova legislação também estende a possibilidade de teletrabalho a estagiários e aprendizes e prioriza a modalidade para empregados com deficiência e aqueles com filhos ou crianças sob guarda judicial de até quatro anos.

Outro ponto relevante é a aplicação da legislação brasileira aos empregados admitidos no Brasil que optem por realizar teletrabalho fora do território nacional, salvo disposição em contrário. Essas atualizações visam proporcionar maior flexibilidade e segurança jurídica, mas é essencial que as organizações também considerem as necessidades e expectativas dos trabalhadores para garantir a retenção de talentos e a sustentabilidade a longo prazo.

3 METODOLOGIA

Este estudo baseia-se em uma revisão narrativa da literatura, uma abordagem que visa sintetizar e interpretar a produção acadêmica existente sobre estratégias de engajamento e retenção de talentos no teletrabalho, com foco no modelo teletrabalho. A

revisão narrativa proporciona uma visão abrangente e crítica das pesquisas realizadas, permitindo uma análise mais flexível e interpretativa dos artigos selecionados (Manica; Bellaver; Zancanaro, 2019; Freire, 2019).

A pesquisa utilizou as bases de dados SciELO, PubMed e Google Scholar para a busca dos estudos, visando abranger uma variedade de perspectivas e contextos. A escolha dessas bases se deu pela sua reconhecida abrangência e indexação de artigos científicos relevantes para a área de estudo. Inicialmente, a busca resultou em 20 artigos no SciELO, 6 artigos no PubMed e 45 artigos no Google Scholar. Foram considerados artigos científicos em inglês ou português, buscando capturar as tendências e práticas mais recentes relacionadas ao teletrabalho, incluindo estudos empíricos que abordassem, direta ou indiretamente, estratégias de RH para engajamento e retenção de colaboradores no contexto do teletrabalho, seja de forma permanente ou híbrida. Esses estudos podiam incluir pesquisas quantitativas, qualitativas ou mistas, desde que apresentassem dados originais e relevantes para o tema.

Embora a ênfase tenha sido dada à literatura mais atual, a revisão também se apoiou em obras clássicas e conceitos consolidados para uma fundamentação teórica abrangente. Nesse sentido, a obra de Chiavenato (2009), por exemplo, foi utilizada como base teórica para fundamentar conceitos-chave relacionados à gestão de recursos humanos, mas não foi incluída na contagem de artigos da revisão, uma vez que se trata de um livro.

A busca incluiu palavras-chave como "teletrabalho", "home office", "engajamento", "retenção" e "gestão de recursos humanos", combinadas com operadores booleanos (AND, OR) para refinar os resultados. A busca foi realizada nos campos título, resumo e palavras-chave dos artigos.

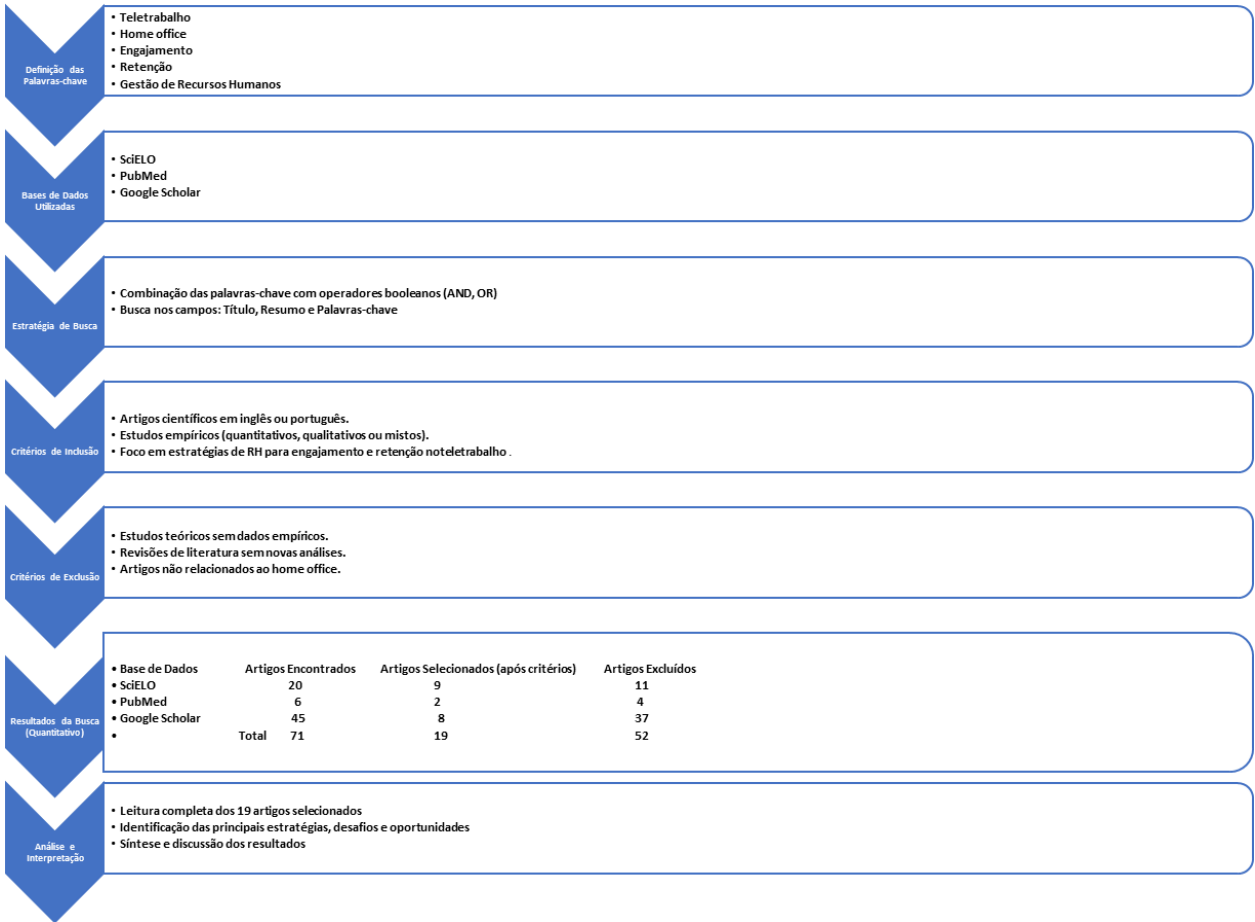
Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 19 artigos para compor esta revisão narrativa. A aplicação dos critérios resultou na exclusão de 11 artigos encontrados no SciELO, 4 artigos encontrados no PubMed e 37 artigos encontrados no Google Scholar, totalizando 52 artigos excluídos. Os critérios de inclusão adotados foram: (i) artigos científicos publicados em inglês ou português; (ii) estudos empíricos que abordassem estratégias de RH para engajamento e retenção de colaboradores em teletrabalho, de forma permanente ou híbrida; (iii) pesquisas

quantitativas, qualitativas ou mistas que apresentassem dados originais e relevantes para o tema. Foram excluídos: (i) artigos de revisão sem dados empíricos originais; (ii) estudos focados exclusivamente em modalidades de teletrabalho que não se enquadrassem em home office permanente ou híbrido; (iii) artigos que não abordassem de forma direta ou indireta as estratégias de RH para engajamento e retenção.

É importante destacar que, além desses 19 artigos que compõem o cerne da revisão narrativa, foram utilizadas outras 18 obras, entre livros e artigos, para fundamentação teórica e contextualização do tema, totalizando 37 referências.

A análise dos dados foi conduzida de forma qualitativa e interpretativa, visando identificar as principais estratégias, desafios, oportunidades e fatores de sucesso relacionados à gestão de RH no contexto do teletrabalho. Os achados foram sintetizados, discutidos e contextualizados com base na literatura existente.

Infográfico – Passo a passo da busca nas bases de dados:



Fonte: Elaboração própria (2024)

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esta revisão narrativa, com base em uma seleção de 19 artigos científicos, propõe-se a investigar as estratégias de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no contexto do teletrabalho, com ênfase no modelo home office. A análise revela uma interação complexa de fatores que influenciam o sucesso do trabalho remoto, abrangendo desde aspectos da comunicação e cultura organizacional até os desafios e oportunidades inerentes a essa modalidade em constante evolução. O teletrabalho, como evidenciado por Mishima-Santos et al. (2020) e Rocha e Amador (2018a), não é estático. Sua trajetória, influenciada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e por questões socioeconômicas, como a crise energética dos anos 1970, mostra uma adaptação e transformação contínuas. Inicialmente limitado à ideia de "trabalho em casa", expandiu-se para diversas formas, como o trabalho em escritórios-satélite e o trabalho móvel, refletindo a crescente flexibilidade de espaço e tempo proporcionada pela tecnologia. Essa evolução do conceito de teletrabalho destaca a necessidade de uma abordagem dinâmica e adaptativa por parte da GRH, que precisa desenvolver estratégias que acompanhem as mudanças e atendam às novas demandas do trabalho remoto.

Quadro 1 – Visão geral dos artigos analisados

Título	Autores	Foco do Estudo
Teleworking: What Are the Mental Health Consequences?	AFONSO, P. (2021)	Impactos do teletrabalho na saúde mental dos trabalhadores.
How pre-entry knowledge affects socialization outcomes	ALLEN, D. G. et al. (2010)	Fatores de socialização e conhecimento organizacional (relevante p/ retenção).
Trabalho nômade: Aspectos gerais e efeito silo a partir dos riscos psicossociais do isolamento [...]	ALLES, M. S. (2022)	Riscos psicossociais e isolamento no teletrabalho (dissertação).

Trabalho remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas	ARESTIDES, L. da S.; SILVA, M.; PACHECO, B. C. S. (2024)	Desafios e oportunidades da GRH no trabalho remoto.
Burnout and work engagement: The JD–R approach	BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. (2014)	Modelo JD-R explicando burnout e engajamento no trabalho.
Linking transformational leadership to self-efficacy, extra-role behaviors, and turnover intentions [...]	CAILLIER, J. G. (2013)	Relação entre liderança, autoeficácia e intenção de saída (retenção).
Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation [...]	CAILLIER, J. G. (2020)	Influência de estilos de liderança e motivação no desempenho.
Working and Caring at Home: Gender Differences in the Effects of Covid-19 [...]	CRAIG, L.; CHURCHILL, B. (2021)	Desigualdades de gênero no trabalho remoto e doméstico durante a pandemia.
O Teletrabalho na Contemporaneidade como uma das Tendências de Flexibilização [...]	FRANCISCO JUNIOR, L. C. (2020)	Análise do teletrabalho como tendência de flexibilização no Brasil (anais).
Os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil	GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; ALVES, V. de O. (2023)	Análise dos fatores que influenciam a adoção do teletrabalho no Brasil.
Telecommuting's differential impact on work-family conflict: is there no place like home?	GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; SIMS, R. R. (2006)	Impacto do teletrabalho no conflito trabalho-família (relevante p/ retenção).
Correction: Association between workplace bullying and burnout, professional quality of life [...]	KIM, Y. et al. (2020)	Relação entre bullying, burnout e intenção de turnover (retenção).

Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades	LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C. (2021)	Desafios e possibilidades da GRH no teletrabalho.
Teacher Teleworking during the COVID-19 Pandemic: Association between Work Hours, Work–Family [...]	LIZANA, P. A.; VEGA-FERNANDEZ, G. (2021)	Impacto do teletrabalho (pandemia) em professores: horas, equilíbrio, QVT.
Estratégias, Práticas e Políticas de GRH no Contexto da Pandemia COVID 19	MARTINS, I. G. da C. (2022)	Adaptações da GRH e práticas no trabalho remoto durante a pandemia (dissertação).
Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática	MISHIMA-SANTOS, V.; RENIER, F.; STICCA, M. (2020)	Revisão sobre impactos do teletrabalho na saúde e bem-estar.
O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores	NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, C. V. S. (2010)	Percepção dos trabalhadores sobre o teletrabalho (antes da pandemia).
Teletrabalho e qualidade de vida: um estudo com servidores públicos federais	ROCHA, A. C. S.; AMADOR, F. S. (2018)	Relação entre teletrabalho e qualidade de vida em servidores públicos.
Teletrabalho na pandemia: desafios e oportunidades para a gestão de pessoas	SILVA, A. P. et al. (2020)	Desafios e oportunidades da GRH no teletrabalho durante a pandemia.

Fonte: Elaboração própria (2023)

A pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo na adoção do teletrabalho. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) COVID-19, em maio de 2020, cerca de 8,9 milhões de brasileiros estavam em regime de teletrabalho, evidenciando a rápida ascensão dessa modalidade no país (IBGE, 2020). A adaptação a essa nova realidade foi impulsionada pela necessidade de distanciamento social e pelas medidas de restrição de circulação impostas para conter a disseminação do vírus. A gestão de recursos humanos (GRH) assumiu um papel fundamental nesse contexto, garantindo que os colaboradores se sentissem conectados à organização, mesmo à

distância, e que tivessem as ferramentas e o apoio necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz. A pesquisa "O teletrabalho na pandemia da Covid-19", da Fundação Instituto de Administração (FIA, 2020), indica que 46% das empresas adotaram o teletrabalho durante a pandemia, com a maioria (94%) satisfeita ou muito satisfeita com os resultados.

A Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, que alterou a CLT para regulamentar o teletrabalho, reflete a crescente importância dessa modalidade de trabalho. A lei define teletrabalho como a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou híbrida, que, por sua natureza, não configure trabalho externo, mediante a utilização de tecnologias de informação e comunicação. Essa nova legislação procurou equilibrar a flexibilidade do teletrabalho com a proteção dos direitos dos trabalhadores, embora ainda existam desafios a serem superados, como a garantia de condições de trabalho adequadas e a prevenção do isolamento social.

A adoção do teletrabalho trouxe desafios e oportunidades para a GRH. Segundo pesquisa da SAP (2016), 42% dos gestores apontaram a dificuldade em manter a produtividade da equipe como um dos principais desafios do trabalho remoto. Isso reforça a necessidade de desenvolver estratégias específicas para o contexto do teletrabalho, considerando que a simples transposição de práticas do ambiente presencial pode não ser eficaz. Além disso, a retenção de talentos ganha novas dimensões no contexto do teletrabalho, onde a mobilidade e a possibilidade de trabalhar para qualquer empresa, independentemente da localização geográfica, aumentam a competição por profissionais qualificados.

A comunicação eficaz, o feedback constante, a flexibilidade, a autonomia, o investimento em desenvolvimento e a promoção de uma cultura de confiança e colaboração são estratégias fundamentais para o sucesso do teletrabalho. Além disso, a colaboração intergeracional e a adoção de práticas sustentáveis também se destacam como fatores que contribuem para o engajamento e a retenção no contexto do home office. Conclui-se que a gestão estratégica de recursos humanos é essencial para lidar com as complexidades do teletrabalho, garantindo a produtividade, o engajamento e a retenção dos colaboradores nesse novo cenário laboral (Góes; Martins; Alves, 2023).

A implementação dessas estratégias requer uma adaptação das práticas de GRH ao contexto do teletrabalho, considerando os desafios e as oportunidades dessa modalidade. A cultura organizacional e o estilo de liderança também desempenham papéis cruciais na adaptação ao trabalho remoto. Empresas com uma cultura que valoriza a flexibilidade, a autonomia, a comunicação aberta e a confiança tendem a ter mais sucesso na implementação do teletrabalho. Líderes que demonstram confiança em seus colaboradores, que se comunicam de forma clara e frequente, que fornecem feedback e reconhecimento regulares, e que promovem um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo contribuem para o engajamento e a retenção da equipe remota (Nohara; Acevedo; Ribeiro, 2010).

A tecnologia é um facilitador essencial do trabalho remoto, fornecendo as ferramentas necessárias para a comunicação, a colaboração, o acesso à informação e a gestão do trabalho. A disponibilidade de uma infraestrutura tecnológica adequada é crucial para que os colaboradores em home office possam realizar suas atividades de forma eficiente e produtiva. Além disso, é importante que as empresas invistam em treinamentos para que os colaboradores possam utilizar essas tecnologias de forma eficaz e que ofereçam suporte técnico para solucionar eventuais problemas (Antunes, 2020). A tecnologia, portanto, não apenas viabiliza o trabalho remoto, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais conectado, colaborativo e produtivo. A questão do controle no teletrabalho, entretanto, é complexa e multifacetada. Se, por um lado, a tecnologia permite um acompanhamento detalhado das atividades dos trabalhadores, por outro, suscita debates sobre privacidade, vigilância e a própria natureza do trabalho na era digital (Alles, 2022).

O teletrabalho, impulsionado pela pandemia e pelas mudanças no mundo do trabalho, apresenta tanto desafios quanto oportunidades para a GRH. A necessidade de equilibrar a vida profissional e pessoal, de manter a produtividade e o engajamento dos colaboradores, e de gerenciar equipes remotas são apenas alguns dos desafios que as organizações enfrentam. Ao mesmo tempo, o teletrabalho oferece oportunidades para a inovação na gestão de pessoas, para a adoção de práticas mais flexíveis e para a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso. A chave para o sucesso, nesse contexto, reside na capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças, de

investirem na capacitação de seus gestores e colaboradores, e de desenvolverem uma cultura organizacional que suporte o trabalho remoto e promova o bem-estar dos trabalhadores (Martins, 2022).

A análise dos artigos selecionados para esta revisão narrativa demonstra que a efetividade dessas estratégias depende de uma série de fatores inter-relacionados, incluindo a cultura organizacional, o estilo de liderança, a infraestrutura tecnológica disponível, o perfil dos colaboradores e o alinhamento das práticas de GRH com a estratégia da organização. A capacidade de se adaptar às mudanças, de inovar nas práticas de gestão e de utilizar as tecnologias disponíveis de forma eficaz será determinante para o sucesso das organizações nesse novo cenário. Nesse sentido, a GRH tem um papel crucial a desempenhar na facilitação da transição para o teletrabalho e na promoção de um ambiente de trabalho remoto que seja produtivo, engajador e que contribua para o bem-estar dos colaboradores (Góes; Martins; Alves, 2023). A pesquisa também destaca a importância de se considerar as implicações sociais e éticas do teletrabalho, incluindo questões de privacidade, segurança da informação, isolamento social e a necessidade de se desenvolver novas formas de solidariedade e cooperação no ambiente de trabalho virtual.

A questão da equidade de gênero é outro ponto crucial na análise do teletrabalho. Estudos indicam que, embora o trabalho remoto possa oferecer maior flexibilidade, ele também pode exacerbar as desigualdades de gênero existentes, especialmente no que diz respeito à divisão do trabalho doméstico e ao cuidado com os filhos (Craig & Churchill, 2020). As mulheres, que já assumiam uma carga desproporcional de responsabilidades domésticas antes da pandemia, viram-se ainda mais sobrecarregadas com a transição para o home office. A necessidade de conciliar o trabalho remunerado com as demandas da casa e da família, muitas vezes sem o suporte de creches ou escolas, gerou um aumento significativo do estresse e da exaustão, impactando negativamente a saúde mental e o bem-estar das trabalhadoras. Portanto, é fundamental que as organizações e os gestores de RH estejam atentos a essas questões e implementem políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero no contexto do teletrabalho, garantindo que as responsabilidades domésticas e de cuidado sejam compartilhadas de forma mais

equitativa e que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira que os homens.

Além disso, a regulamentação do teletrabalho, atualizada pela Lei nº 14.442/2022, trouxe definições importantes e flexibilizações que impactam diretamente a relação entre empregados e empregadores. Conforme essa lei, o teletrabalho ou trabalho remoto é caracterizado pela prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou híbrida, utilizando tecnologias de informação e comunicação. Essa modalidade deve estar expressamente prevista no contrato individual de trabalho, permitindo a contratação por jornada, produção ou tarefa, sendo que, nos dois últimos casos, não há obrigatoriedade de controle de jornada. A lei também esclarece que a presença habitual do empregado nas dependências da empresa para atividades específicas não descaracteriza o regime de teletrabalho. A nova legislação também estende a possibilidade de teletrabalho a estagiários e aprendizes e prioriza a modalidade para empregados com deficiência e aqueles com filhos ou crianças sob guarda judicial de até quatro anos. Outro ponto relevante é a aplicação da legislação brasileira aos empregados admitidos no Brasil que optem por realizar teletrabalho fora do território nacional, salvo disposição em contrário. Essas atualizações visam proporcionar maior flexibilidade e segurança jurídica, mas é essencial que as organizações também considerem as necessidades e expectativas dos trabalhadores para garantir a retenção de talentos e a sustentabilidade a longo prazo (BRASIL, 2022).

A análise das experiências internacionais pode fornecer insights valiosos para o contexto brasileiro. Países como a França, a Itália e a Argentina têm avançado na garantia de direitos dos teletrabalhadores, incluindo o direito à desconexão, a proteção de dados e a saúde dos trabalhadores (OCDE, 2020). No entanto, a realidade brasileira apresenta particularidades que exigem uma abordagem específica. A alta taxa de informalidade, as desigualdades regionais e a fragilidade da infraestrutura tecnológica em algumas áreas do país são fatores que precisam ser considerados na formulação de políticas e práticas de teletrabalho. Além disso, a cultura organizacional brasileira, muitas vezes marcada por uma forte hierarquia e pela valorização do presencialismo, pode representar um obstáculo à adoção do teletrabalho em larga escala.

Nesse sentido, é fundamental que as organizações brasileiras invistam na capacitação de seus gestores e colaboradores para o trabalho remoto, desenvolvendo competências digitais e habilidades de comunicação e colaboração a distância. Além disso, é necessário que as empresas criem uma cultura de confiança e autonomia, que incentive a autogestão e a responsabilidade dos trabalhadores. A implementação de programas de saúde e bem-estar, com foco na prevenção do estresse, da ansiedade e do burnout, também é essencial para garantir a sustentabilidade do teletrabalho a longo prazo. A promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diverso, que considere as necessidades de diferentes grupos de trabalhadores, como mulheres, pessoas com deficiência e trabalhadores com responsabilidades familiares, é outro aspecto crucial para o sucesso do teletrabalho no Brasil (OCDE, 2020).

A colaboração entre os diferentes atores sociais – governo, empresas, sindicatos, academia e sociedade civil – é essencial para a construção de um ambiente de teletrabalho que seja, ao mesmo tempo, produtivo e socialmente justo. O diálogo social e a negociação coletiva podem desempenhar um papel fundamental na definição de regras e diretrizes para o teletrabalho, garantindo que os interesses de todas as partes sejam considerados. A troca de experiências e boas práticas entre empresas e setores também pode contribuir para a disseminação de uma cultura de teletrabalho mais eficaz e sustentável. Nesse sentido, a participação ativa de associações empresariais, sindicatos de trabalhadores e organizações da sociedade civil é fundamental para a construção de um futuro do trabalho que seja mais inclusivo, equitativo e produtivo para todos.

A partir das discussões apresentadas, é possível tecer algumas considerações finais sobre o teletrabalho no contexto brasileiro e suas implicações para a gestão de recursos humanos. Primeiramente, é inegável que a pandemia da Covid-19 acelerou a adoção do teletrabalho no Brasil e no mundo, evidenciando seu potencial como modalidade de trabalho viável e, em muitos casos, vantajosa. No entanto, essa transição abrupta também expôs as fragilidades e os desafios associados ao trabalho remoto, especialmente no que tange à precarização das condições de trabalho, à intensificação da jornada e à dificuldade de conciliação entre vida profissional e pessoal.

Nesse sentido, é crucial que as organizações brasileiras não encarem o teletrabalho como uma mera estratégia de redução de custos ou como uma resposta emergencial à crise sanitária, mas sim como uma oportunidade para repensar as formas de organização do trabalho e para promover um ambiente laboral mais flexível, inclusivo e saudável. Para tanto, é necessário ir além da simples transposição das práticas do trabalho presencial para o ambiente virtual, investindo na capacitação dos gestores e colaboradores, na adaptação das tecnologias e dos processos de trabalho, e na criação de uma cultura organizacional que valorize a confiança, a autonomia e a colaboração.

Além disso, é fundamental que as políticas de GRH considerem as especificidades do contexto brasileiro, marcado por desigualdades sociais, regionais e de acesso à tecnologia. A inclusão digital, nesse sentido, é um desafio que transcende a esfera organizacional e requer políticas públicas efetivas que garantam o acesso universal à internet de qualidade e aos equipamentos necessários para o teletrabalho. A regulamentação do teletrabalho, por sua vez, deve ser aprimorada, de modo a assegurar os direitos dos trabalhadores e a promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, sem, contudo, engessar as possibilidades de inovação e adaptação das organizações às novas demandas do mercado.

É importante ressaltar que o sucesso do teletrabalho depende não apenas da adoção de tecnologias e da implementação de políticas e práticas adequadas, mas também de uma mudança cultural que valorize o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a saúde mental dos trabalhadores e a construção de relações de trabalho mais justas e equitativas. Nesse sentido, a promoção do diálogo social e da negociação coletiva é fundamental para que os benefícios do teletrabalho sejam compartilhados de forma mais ampla e para que os riscos associados a essa modalidade de trabalho sejam mitigados. A construção de um futuro do trabalho mais inclusivo, sustentável e centrado no bem-estar dos trabalhadores é um desafio que requer o engajamento de todos os atores sociais – empresas, governos, sindicatos e a sociedade civil como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida neste estudo permitiu identificar que a implementação do teletrabalho e do home office no contexto da pandemia da Covid-19 trouxe uma série de

desafios e oportunidades para as organizações e para os trabalhadores. A necessidade de adaptação a essa nova realidade evidenciou a importância de uma gestão estratégica de recursos humanos (GRH) capaz de responder às demandas de um ambiente de trabalho em constante transformação. Nesse sentido, a GRH desempenhou um papel fundamental na facilitação da transição para o trabalho remoto, na promoção do bem-estar dos colaboradores e na manutenção da produtividade e do engajamento das equipes, mesmo em um cenário de incertezas e adversidades.

As organizações que adotaram o teletrabalho como modalidade de trabalho durante a pandemia tiveram que lidar com questões como a intensificação do trabalho, o isolamento social, a dificuldade de comunicação e a necessidade de prover infraestrutura tecnológica adequada para o trabalho remoto. Além disso, a conciliação entre trabalho e vida pessoal tornou-se um desafio ainda maior, especialmente para as mulheres, que historicamente assumem uma carga desproporcional de responsabilidades domésticas e de cuidado. A pandemia, portanto, acentuou as desigualdades de gênero no mercado de trabalho e evidenciou a necessidade de políticas e práticas que promovam a equidade e a inclusão no contexto do trabalho remoto.

A pesquisa também revelou que a percepção dos trabalhadores sobre o teletrabalho é ambígua. Se por um lado, a flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar de casa são vistas como vantagens, por outro, a falta de interação social, a dificuldade de separar o trabalho da vida pessoal e a sensação de isolamento são apontadas como desvantagens significativas. Além disso, a questão da "cultura da presentificação" e a pressão por estar disponível o tempo todo, mesmo fora do horário de trabalho, são fatores que contribuem para o aumento do estresse e do esgotamento dos trabalhadores, evidenciando a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre os limites e as condições do trabalho remoto.

Os achados deste estudo corroboram a ideia de que o teletrabalho não é uma panaceia, mas sim uma modalidade de trabalho que apresenta tanto benefícios quanto desafios. A eficácia do teletrabalho depende de uma série de fatores, incluindo a cultura organizacional, o estilo de liderança, a infraestrutura tecnológica, o perfil dos trabalhadores e o alinhamento das práticas de GRH com a estratégia da organização. Nesse sentido, as organizações que desejam adotar o teletrabalho de forma bem-

sucedida precisam investir na capacitação de seus gestores e colaboradores, desenvolver uma cultura de confiança e autonomia, e implementar políticas e práticas que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Ademais, é fundamental considerar as implicações sociais e éticas do teletrabalho, especialmente no que tange à precarização das condições de trabalho, à intensificação da jornada e à erosão dos direitos trabalhistas. A regulamentação do teletrabalho, nesse contexto, é um passo importante para garantir a proteção dos trabalhadores e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. No entanto, é preciso ir além da regulação formal e investir em uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos trabalhadores e promova a equidade de gênero, a inclusão e a diversidade.

A gestão de recursos humanos, nesse cenário, tem um papel crucial a desempenhar. É necessário que os profissionais de RH estejam preparados para lidar com as complexidades do trabalho remoto, desenvolvendo competências específicas para a gestão de equipes virtuais, para a promoção da saúde mental dos trabalhadores e para a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. Além disso, é fundamental que a GRH esteja alinhada com a estratégia da organização e que contribua para a construção de uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade, a autonomia e a confiança.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar a efetividade de estratégias específicas de GRH no home office em diferentes setores e contextos culturais, além da exploração de novas ferramentas e abordagens para promover engajamento e retenção no trabalho remoto. Este trabalho contribui para a compreensão das dinâmicas do home office, com ênfase na gestão estratégica de recursos humanos como fator-chave para o sucesso. As organizações que se dedicarem a enfrentar os desafios e explorar as oportunidades do home office estarão melhor preparadas para reter talentos e promover um ambiente de trabalho remoto produtivo e que contribua para o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AFONSO, P. Teleworking: What Are the Mental Health Consequences?. *Acta Med Port*, v. 34, n. 3, p. 241, 2021. Disponível em: <https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/view/15735>. Acesso em: 30 dez. 2024.

ALLEN, D. G. et al. How pre-entry knowledge affects socialization outcomes. *Journal of Management*, v. 36, n. 6, p. 1361-1381, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadbto/a/43HKgw8XZBFxXdSTd4CFC7K/>. Acesso em: 17 jan. 2022.

ALLES, Matheus Soletti. **Trabalho nômade: Aspectos gerais e efeito silo a partir dos riscos psicossociais do isolamento do teletrabalhador**. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/249421>. Acesso em: 6 dez. 2024.

ANTUNES, Ricardo. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Boitempo, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/KvKKHYs7K4xvNySdxgKx9FR/>. Acesso em: 5 mai. 2023.

ARAÚJO, P. O. et al. Institutionalized elderly: vulnerabilities and strategies to cope with Covid-19 in Brazil. *Investigación y Educación en Enfermería*, v. 39, n. 1, p. 1-9, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-53072021000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 28 dez. 2024.

ARESTIDES, L. da S.; SILVA, M.; PACHECO, B. C. S. Trabalho remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas. *Revista Foco*, v. 17, n. 11, p. 1-25, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385649712_TRABALHO_REMOTO_DESAFIOS_E_OPORTUNIDADES_DA_GESTAO_DE_PESSOAS. Acesso em: 17 dez. 2023.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414420. Acesso em: 04 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 5 set. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/lei/14442.htm. Acesso em: 30 dez. 2024.

CAILLIER, J. G. Linking transformational leadership to self-efficacy, extra-role behaviors, and turnover intentions in public agencies: the mediating role of goal clarity. *Administration & Society*, v. 45, n. 8, p. 886-907, 2013. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2016-39224-005>. Acesso em: 30 dez. 2024.

CAILLIER, J. G. Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, v. 43, n. 4, p. 918-941, 2020. Disponível

em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/>. Acesso em: 05 ago. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/93021947/CHIAVENATO_I_Gest%C3%A3o_de_Pessoas_o_novo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_C%C3%B3pia. Acesso em: 26 jun. 2024.

CRAIG, L.; CHURCHILL, B. Working and Caring at Home: Gender Differences in the Effects of Covid-19 on Paid and Unpaid Labor in Australia. *Feminist Economics*, v. 27, n. 1-2, p. 1-24, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13545701.2020.1831039>. Acesso em: 27 mar. 2024.

DARELLI, L. E. **Telecentro como instrumento de inclusão digital para o e-gov brasileiro**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: https://repositorio.mctic.gov.br/bitstream/mctic/3515/1/2002_lucio_darelli_dissertacao.pdf. Acesso em: 05 ago. 2023.

FARIA, R. A. de. **Teletrabalho e home office: vantagens e desvantagens decorrentes da (re)organização do trabalho imposta pela pandemia COVID-19**. 2021. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/b3d7b3fa-b615-4181-8e18-c9f7a460e525/content>. Acesso em: 03 ago. 2024.

FRANCISCO JUNIOR, L. C. O Teletrabalho na Contemporaneidade como uma das Tendências de Flexibilização da Jornada nas Empresas Brasileiras. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, 2020. **Anais [...]**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08262020_120859_5f4681236603c.pdf. Acesso em: 05 ago. 2023.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; ALVES, V. de O. **Os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil**. Rio de Janeiro: Ipea, 2023. (Texto para Discussão, n. 2830). Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11730/1/TD_2830_web.pdf. Acesso em: 07 ago. 2023.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; SIMS, R. R. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 6, p. 1340-1350, 2006. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2006-20695-012>. Acesso em: 10 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) - COVID19**: maio 2020. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível

em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102035>. Acesso em: 28 dez. 2024.

KIM, Y. et al. Correction: Association between workplace bullying and burnout, professional quality of life, and turnover intention among clinical nurses. *PLoS ONE*, v. 15, n. 1, e0228124, 2020. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0228124>. Acesso em: 5 ago. 2023.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.4987>. Acesso em: 27 mar. 2025.

LIZANA, P. A.; VEGA-FERNANDEZ, G. Teacher Teleworking during the COVID-19 Pandemic: Association between Work Hours, Work–Family Balance and Quality of Life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 14, p. 7566, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/14/7566>. Acesso em: 27 dez. 2023.

MANICA, J.; BELLAVER, E. H.; ZANCANARO, V. Efeitos das terapias na menopausa: uma revisão narrativa da literatura. *Journal of Health & Biological Sciences*, v. 7, n. 1, p. 82-88, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/jhbs/article/view/2064>. Acesso em: 20 dez. 2024.

MARTINS, I. G. da C. **Estratégias, Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Pandemia COVID-19**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2022. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/12742>. Acesso em: 05 ago. 2023.

MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. *Agência Brasil*, São Paulo, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 27 mar. 2022. *(Esta é a referência para a notícia sobre a pesquisa FIA, conforme link fornecido).*

MERKEL, J. Coworking in the city. *ephemera: theory & politics in organization*, v. 15, n. 2, p. 121-139, 2015. Disponível em: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/14478/>. Acesso em: 19 dez. 2024.

MISHIMA-SANTOS, V.; RENIER, F.; STICCA, M. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. *Psicologia, Saúde & Doenças*, Lisboa, v. 21, n. 3, p. 865-876, dez. 2020. Disponível em: http://www.scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-00862020000300865. Acesso em: 27 mar. 2025.

MORGAN, J. et al. The effects of goal clarity and public service motivation on transformational leadership in the public sector. *Public Management Review*, v. 20, n.

10, p. 1563-1584, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2018.1536097>. Acesso em: 11 jul. 2023.

MORGAN, S. L.; HARRIS, C. E.; GIBSON, D. A.; SCHWARTZ, R. The development and application of bioinformatics core competencies to improve bioinformatics training and education. *PLOS Computational Biology*, v. 14, n. 2, e1005772, 2018. Disponível em: <https://journals.plos.org/ploscompbiol/article?id=10.1371/journal.pcbi.1005772>. Acesso em: 05 ago. 2023.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, C. V. S. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistarai.org/ojs-2.2.4/index.php/rai/article/view/424/295>. Acesso em: 15 nov. 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **A roadmap toward a common framework for measuring the digital economy**: report for the G20 Digital Economy Task Force. Paris: OECD, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Global Employment Trends, 2004**. Genebra: OIT, 2004. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_elm/@trends/documents/publication/wcms_114353.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Global Employment Trends 2013**. Genebra: OIT, 2013. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_202326.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

ROCHA, A. C. S.; AMADOR, F. S. Teletrabalho e qualidade de vida: um estudo com servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 6, p. 1149-1169, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10755>. Acesso em: 04 fev. 2022.

SAP CONSULTORIA RH. **Pesquisa sobre Home Office no Brasil 2016**. São Paulo: SAP, 2016. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2006-09322-013>. Acesso em: 04 dez. 2023.

SILVA, A. P. et al. Teletrabalho na pandemia: desafios e oportunidades para a gestão de pessoas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 24, n. 6, p. 545-563, nov./dez. 2020. Disponível

em: <https://www.scielo.br/j/rac/i/2020.v24n6/?section=RESEARCH%20ARTICLE>.

Acesso em: 17 fev. 2023.

ULRICH, D. et al. HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, v. 11, n. 4, p. 217-222, 2012. Disponível

em: https://www.researchgate.net/publication/235295245_HR_talent_and_the_new_HR_competencies. Acesso em: 15 ago. 2022.
