

Políticas de Retenção de Talentos em Empresas de Tecnologia da Informação no Brasil: Análise das Práticas de Remuneração e Benefícios.

Monise de Castro Saab – monisesaab@gmail.com

Faculdade de Gestão e Negócios da UFU

Edileusa Godói de Sousa – edileusagodoi@ufu.br

Faculdade de Gestão e Negócios da UFU

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as políticas de retenção de talentos nas empresas de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil, com foco nas categorias de análise: remuneração e benefícios. A pesquisa buscou avaliar as tendências atuais e as mudanças recentes no mercado de trabalho de TI no Brasil e como as empresas estão respondendo a esses desafios. Além disso, realizou-se um diagnóstico atual do mercado de trabalho das empresas de TI no Brasil, com base em estudos de caso e análise de dados, destacando a importância da Gestão de Pessoas como um instrumento chave para a geração de vantagem competitiva. Observa-se que a indústria de TI no Brasil tem experimentado um crescimento constante nos últimos anos, tornando-se uma das mais desenvolvidas do país. No entanto, enfrenta desafios para reter os melhores talentos devido à competição global, alta rotatividade de funcionários e constantes mudanças tecnológicas. Nesse contexto, a implementação de estratégias de retenção de talentos, como remuneração, benefícios e programas de incentivo, torna-se essencial para o sucesso das organizações. A Gestão de Pessoas tem um papel estratégico na indústria, desenvolvendo e implementando políticas e práticas voltadas para os colaboradores, com o intuito de motivá-los e engajá-los na busca dos resultados desejados. Apesar disso, as empresas de TI no Brasil ainda enfrentam diversos desafios, como a escassez de profissionais competitivos, alta rotatividade de funcionários e a necessidade de inovação constante. Para reter talentos de forma eficaz, as empresas precisam criar uma cultura organizacional atraente, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, e desenvolver políticas de contratação competitivas e criativas. Além disso, é necessário investir na criação de um ambiente de trabalho positivo, oferecendo benefícios e incentivos para recompensar e motivar os funcionários mais talentosos. A remuneração desempenha um papel crucial nesse processo, pois permite que os colaboradores se sintam valorizados e estimulados a se dedicarem ao trabalho. Assim, este estudo contribui para o conhecimento sobre as políticas de retenção de talentos nas empresas de TI no Brasil, com ênfase na remuneração e benefícios. A análise dos resultados fornece insights e orientações para as empresas do setor, auxiliando na criação de estratégias eficazes de retenção de talentos. Além disso, a pesquisa destaca a importância da Gestão de Pessoas como um fator-chave para a vantagem competitiva das empresas de TI.

Palavras-chave: Retenção de Talentos; Tecnologia da Informação; Políticas de Remuneração.

1 Introdução

A retenção de talentos é um desafio crítico enfrentado pelas empresas de Tecnologia da Informação (TI) em todo o mundo, e o Brasil não é exceção. Com o mercado de trabalho em constante desenvolvimento e o aumento da concorrência entre as empresas, a retenção de talentos tornou-se uma prioridade para garantir a competitividade e o sucesso a longo prazo dessas organizações. É fundamental desenvolver políticas de retenção que sejam respeitadas aos ambientes de trabalho e ao incentivo para que os profissionais se mantenham em uma mesma empresa.

No setor de TI no Brasil, a retenção de talentos assume uma importância ainda maior, devido à escassez de profissionais disponíveis no mercado de trabalho. Além disso, a alta rotatividade de funcionários pode resultar na perda de conhecimento e habilidades valiosas, além de gerar custos elevados com recrutamento e treinamento de novos colaboradores (PEREIRA, 2015). Nesse contexto, as políticas de retenção de talentos são estratégias e práticas implementadas pelas empresas de TI para manter seus funcionários mais talentosos e motivados. Essas políticas podem incluir incentivos financeiros, oportunidades de desenvolvimento profissional e criação de um ambiente de trabalho positivo, entre outros fatores (SOUZA et al., 2015).

Investir em políticas de retenção de talentos traz uma série de vantagens para as empresas de TI no Brasil. Em primeiro lugar, isso pode resultar na redução dos custos relacionados ao recrutamento e treinamento. Ao implementar programas eficazes de retenção, as empresas podem diminuir significativamente os custos associados à contratação de novos profissionais, uma vez que serão necessários menos esforços e recursos para substituir funcionários que deixam a organização (SILVA, 2017).

Além disso, a implementação de políticas de retenção pode contribuir para o aumento da produtividade dos funcionários. Quando os colaboradores estão satisfeitos com suas condições de trabalho e têm a oportunidade de se desenvolver profissionalmente, eles tendem a se tornar mais produtivos, confiantes assim para o crescimento e sucesso da empresa.

Outra vantagem significativa de investir em políticas de retenção de talentos é a melhoria da satisfação dos funcionários. Ao adotar estratégias de retenção, as empresas criam um ambiente de trabalho positivo e estimulante, o que contribui para a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, para a retenção de talentos (LIMA, 2016). As políticas de retenção também ajudam as empresas a estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus funcionários, mostrando-lhes que se preocupam com seu bem-estar e incentivando o comprometimento, a lealdade e a produtividade (LIMA, 2016).

Nesse contexto, a compreensão das expectativas e aspirações dos talentos é essencial para que as empresas possam oferecer as melhores recompensas, benefícios e oportunidades de desenvolvimento. As organizações devem buscar constantemente novas ideias, criar políticas inovadoras e estar atentas às necessidades de seus colaboradores e às tendências do mercado (ARREBOLA, 2015).

Diante desse cenário, este artigo teve como objetivo realizar um levantamento e análise das políticas de retenção de talentos adotados por empresas do setor de Tecnologia da Informação no Brasil, com foco nas categorias de análise: remuneração e benefícios. Foram considerados as tendências atuais e as mudanças recentes no mercado de trabalho de TI no Brasil, bem como a importância da Gestão de Pessoas como instrumento-chave para a geração de vantagem competitiva. Através de estudos de caso e análise de dados, buscou-se compreender a eficácia das políticas de retenção integradas, identificando as melhores práticas e fornecendo orientações para as empresas do setor.

Em resumo, a retenção de talentos é um desafio crítico para as empresas de TI no Brasil, e as políticas de retenção são uma forma importante de garantir a competitividade e o sucesso a longo prazo. Este estudo se propôs a explorar as políticas de retenção de talentos admitidos no setor de TI no Brasil, analisar sua eficácia e discutir as melhores práticas para garantir a retenção de talentos. Contribuindo assim, com análises que podem fornecer insights e orientações para as empresas do setor, auxiliando na criação de estratégias eficazes de retenção de talentos. Além disso, a pesquisa destaca a importância da Gestão de Pessoas como um fator-chave para a vantagem competitiva das empresas de TI.

2 Referencial teórico

A indústria de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil tem experimentado um crescimento constante, tornando-se uma das principais forças incentivadas do país. No entanto, as empresas de TI enfrentam desafios na retenção de talentos altamente competitivos devido à competição global e à demanda por inovação constante.

2.1 O mercado de Tecnologia da Informação no Brasil

A indústria de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil tem experimentado um crescimento constante ao longo dos últimos anos, tornando-se uma das principais forças do país. De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM) (2021), a indústria de TI no Brasil movimentou cerca de R\$ 597,8 bilhões em 2021, o que representa aproximadamente 6,9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Além disso, a indústria é responsável por mais de 1,9 milhão de empregos e emprega mais de 1,5 milhão de pessoas em todo o país (BRASSCOM, 2021).

A história da indústria de TI no Brasil remonta à década de 1950, quando as primeiras empresas do setor foram fundadas no país. Durante as décadas de 1960 e 1970, a indústria experimentou um rápido crescimento com a chegada de grandes empresas internacionais, como IBM e Digital Equipment Corporation (DEC). No entanto, durante a década de 1980, a indústria cresceu um período de desaceleração devido à crise econômica e política que assolou o país (BORGES, 2011).

A década de 1990 marcou o início de uma nova era para a indústria de TI no Brasil, com a popularização da internet e a introdução de novas empresas de tecnologia. Ao longo dos anos 2000, a indústria continuou a crescer rapidamente, impulsionada pelo desenvolvimento de novos mercados, como o e-commerce e os jogos online (BORGES, 2011).

Castro (2018) destaca que no Brasil, o setor de Tecnologia da Informação é predominantemente situado no setor de serviços e é composto por uma grande quantidade de pequenas e médias empresas. Essa divisão internacional do trabalho leva à centralização da criação de novas linguagens de programação e tecnologias nos países que coexistiram, enquanto a adaptação e reprodução ocorrem nos países menos industrializados. Além disso, Freitas e Magnabosco (2020) afirmam que o setor de TI no Brasil é composto por mais de 75 mil empresas, a maioria delas pequenas e microempresas, mas também há empresas de médio e grande porte que representam uma parte significativa da receita e fazer emprego.

No setor de TI, a força de trabalho é composta por uma variedade de ocupações, abrangendo desde dirigentes e gerentes até trabalhos repetitivos. Entre esses extremos, estão as ocupações mais frequentes, como analistas de sistemas e programadores, que formam o núcleo identitário do setor. Essa diversidade de funções, desde as mais classificadas até as de menor valor, parece oferecer acesso igualitário a grupos historicamente discriminados, permitindo que eles ingressem em diferentes níveis de qualificação (NUNES, 2016).

Atualmente, as empresas de TI no Brasil enfrentam uma série de desafios, incluindo a escassez de profissionais competitivos, a alta rotatividade de funcionários, a concorrência global e a necessidade de inovação constante. Além disso, as empresas de TI no Brasil também enfrentam desafios regulatórios, como a falta de uma legislação clara sobre propriedade intelectual e o alto nível de exigência enfrentado pelas empresas (BRASSCOM, 2021).

Diante desse panorama, é fundamental que as empresas de TI no Brasil desenvolvam políticas eficazes de retenção de talentos para enfrentar esses desafios e garantir seu crescimento e sucesso a longo prazo.

2.2 O papel estratégico da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas desempenha um papel estratégico nas empresas, tanto no contexto da indústria de Tecnologia da Informação (TI) quanto em outras áreas. Segundo Gil (2012), a Gestão de Pessoas busca a cooperação dos indivíduos que trabalham nas organizações para alcançar os objetivos tanto organizacionais como individuais. Drucker (1999) apud Secchi (2004) argumenta que as organizações modernas devem ser organizadas como equipes, em vez de seguir uma estrutura de chefe e subordinado.

Uma política eficiente de Gestão de Pessoas deve considerar alguns aspectos-chave. Segundo Silva (2018), esses aspectos incluem um recrutamento eficiente, uma estrutura de carreira, uma estratégia de capacitação, uma estrutura de incentivos com remuneração, benefícios e prêmios, uma estrutura de avaliação e uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores.

A Gestão de Pessoas é uma área do conhecimento que se preocupa em desenvolver e administrar os recursos humanos em uma organização, com o objetivo de aumentar a produtividade e o desempenho dos funcionários por meio de técnicas de motivação, treinamento, alocação eficiente de recursos e outras práticas relacionadas ao capital humano. O foco principal está na análise das necessidades e motivações dos funcionários, levando em consideração as habilidades e competências necessárias para o desempenho de cada função.

No entanto, a área de Gestão de Pessoas também apresenta alguns desafios e discutidos. Souza (2018) destaca que os conceitos envolvidos nas práticas de Gestão de Pessoas podem ser objeto de debates, desde as práticas tradicionais até o que tem sido chamado de evolução da área.

Atualmente, a Gestão de Pessoas é vista como uma estratégia fundamental nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Ela reconhece que as pessoas são essenciais para alcançar os resultados organizacionais e passar por mudanças para se tornar uma unidade responsável pelo desenvolvimento e implementação de políticas e práticas voltadas para os colaboradores. A motivação e o engajamento no ambiente de trabalho são facilitados pela Gestão de Pessoas, que era como uma ferramenta que assessora as relações profissionais, promovendo a cooperação entre os colaboradores.

Barros e Martiniuk (2021) propõem cinco pilares da Gestão de Pessoas: motivação, processos de comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência, e treinamento. Esses pilares são fundamentais para o sucesso da Gestão de Pessoas, pois impulsionam a equipe a alcançar os objetivos desejados, promovem uma boa comunicação, estimulam o trabalho em equipe, garantem que os funcionários possuam o conhecimento e as habilidades oferecidas e oferecidas para o treinamento profissional.

Em suma, a Gestão de Pessoas desempenha um papel estratégico nas empresas de Tecnologia da Informação e em outras áreas. Ela busca a cooperação dos indivíduos para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, considerando aspectos-chave como recrutamento, carreira, capacitação, incentivos, avaliação e realocação de servidores. A Gestão de Pessoas é uma área do conhecimento que visa ao desenvolvimento e administração dos recursos humanos,

levando em consideração as necessidades e motivações dos funcionários. Por meio de práticas eficazes, ela contribui para o sucesso da organização e o bem-estar dos colaboradores.

2.3 Retenção de talentos no setor de tecnologia da informação

A retenção de talentos nas empresas de Tecnologia da Informação (TI) é um desafio crítico devido à alta demanda por profissionais altamente capacitados nesse setor. Segundo Leitão (2017), as empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação estão em constante crescimento e enfrentam dificuldades para reter os melhores profissionais, que são altamente cobiçados por outras empresas do mesmo setor.

De acordo com Piedade (2021), as empresas de TI precisam criar uma cultura organizacional atraente para reter seus talentos-chave e evitar custos desnecessários com a formação de novos colaboradores. É necessário ser proativo, oferecendo benefícios, oportunidades de crescimento e reconhecimento aos profissionais desse setor altamente competitivo.

A perda de talentos nas empresas de TI pode ter consequências graves, como interrupção de projetos, perda de conhecimento valioso e altos custos com recrutamento e treinamento de novos funcionários. Lopes (2017) destaca a importância de manter uma equipe em que os colaboradores se sintam integrados aos processos e ao ambiente organizacional, prezando por sua satisfação e reconhecendo não apenas aspectos salariais, mas o todo que compõe sua motivação em fazer parte da organização.

Para reter talentos no setor de TI, é essencial oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, como mencionado por Gottfridsson (2015). Isso inclui treinamentos, programas de capacitação e caminhos claros para promoção e crescimento de carreira. Além disso, programas de incentivo e reconhecimento de desempenho são fundamentais para motivar e engajar os funcionários talentosos (REIS, 2016).

Um ambiente de trabalho positivo e colaborativo é outro fator-chave para a retenção de talentos. Valorizar o trabalho em equipe, oferecer feedback regular e oportunidades de colaboração são práticas destacadas por Jennrich (2014). Além disso, benefícios e vantagens competitivas, como horários flexíveis, opções de trabalho remoto e pacotes de saúde e bem-estar, são atrativos para os profissionais de TI (Gottfridsson, 2015).

A transparência e o controle entre a empresa e seus funcionários são essenciais para a retenção de talentos. Compartilhar informações sobre as estratégias, objetivos organizacionais e valorização do trabalho dos colaboradores aumenta o engajamento e a motivação (REIS, 2016). Nesse sentido, é fundamental compreender que as empresas de TI devem estar preparadas para lidar com as mudanças constantes do mercado e da tecnologia, conforme mencionado por Gottfridsson (2015).

Em suma, a retenção de talentos nas empresas de TI exige esforços contínuos para criar um ambiente estimulante, oferecer oportunidades de crescimento e reconhecer o valor dos colaboradores. Autores como Leitão (2017), Piedade (2021), Lopes (2017), Gottfridsson (2015), Reis (2016) e Jennrich (2014) destacam a importância dessas práticas para atrair e manter os melhores profissionais em uma indústria altamente competitiva e em constante evolução.

2.3.1 Políticas de retenção de talentos no âmbito de remuneração

É de conhecimento geral que os profissionais trabalham e investem recursos como seu tempo e força de trabalho, em troca de algum retorno significativo. Da mesma maneira, é sabido que as empresas investem em recompensas para os funcionários, esperando que estes se esforcem e os

ajudem a alcançar seus objetivos. No setor de Tecnologia da Informação (TI), as políticas de retenção de talentos no âmbito de remuneração desempenham um papel crucial para atrair e manter profissionais motivados e motivados em seus postos de trabalho.

De acordo com Peloso e Yonemoto (2010), investir em políticas de remuneração é fundamental, uma vez que o dinheiro desempenha um papel essencial na vida regida pelo capitalismo. Esses autores afirmam que a gestão da remuneração de cada colaborador deve ser individualizada, levando em consideração as características e necessidades específicas de cada empresa, a fim de estabelecer uma relação duradoura entre a organização e o funcionário.

A remuneração desempenha um papel importante na escolha da carreira e na retenção de talentos. Salários competitivos e pacotes atrativos são fatores que atraem os profissionais de TI para determinadas empresas (SOUZA, 2018). Além disso, a remuneração adequada é uma forma de reconhecer e encorajar os colaboradores por seu trabalho, incentivando-os a continuar se esforçando e confiando para o sucesso da organização. Souza (2018) também destaca que as políticas de garantias devem estar garantidas às metas e estratégias da empresa, garantindo que os colaboradores sejam recompensados de acordo com sua contribuição para o crescimento e sucesso da organização.

Para além dos sofrimentos, existem outras formas de recompensas que podem ser consideradas para reter talentos no setor de TI. Trindade (2007) menciona algumas opções, como stock options, subsídios sociais, participação nos resultados, cursos de desenvolvimento profissional e benefícios como auxílio moradia, supermercado, combustível e educação dos filhos. Esses benefícios extras podem ajudar a tornar o pacote de remuneração mais atrativo e atender às demandas e expectativas dos profissionais de TI (NISGOSKI, 2012).

É importante ressaltar que a remuneração não é o único fator de retenção de talentos no setor de TI. Mangia (2013) destaca que muitos profissionais buscam desafios e experiências interessantes, e a empresa deve oferecer oportunidades de crescimento que vão além do aspecto financeiro. Portanto, a remuneração deve estar integrada a outras estratégias de retenção, como o desenvolvimento de carreira, o reconhecimento do trabalho e um ambiente de trabalho estimulante.

Gonçalves et al. (2015) apontam, em sua pesquisa realizada no Distrito Federal, que a gestão da remuneração é de extrema importância para atrair e manter profissionais protegidos no setor de TI. Salários competitivos e um pacote de remuneração atende às expectativas dos colaboradores para aumentar a competitividade das empresas de TI e gerar mais valor.

Em suma, no setor de TI, as políticas de retenção de talentos no âmbito de remuneração são um papel crucial para atrair e manter profissionais protegidos. É fundamental que as empresas acompanhem continuamente os resultados dessas políticas, avaliem as necessidades dos colaboradores e estejam abertas a preferências e mudanças para garantir que as políticas estejam atualizadas e satisfeitas às expectativas dos profissionais de TI. As políticas de retenção de talentos no âmbito de proteção são fundamentais para o sucesso das empresas nesse setor altamente competitivo (SOUZA, 2018).

2.3.2 Políticas de retenção de talentos no âmbito de benefícios

As políticas de retenção de talentos são cruciais para o sucesso de qualquer empresa, incluindo o setor de Tecnologia da Informação (TI), pois ajudam a reter os funcionários mais talentosos e a mantê-los motivados e comprometidos com a organização. No âmbito de benefícios, essas políticas desempenham um papel fundamental, uma vez que os benefícios podem ser usados para recompensar e valorizar os funcionários, além de atender às suas necessidades pessoais e profissionais.

Oferecer benefícios atrativos pode ser um fator decisivo na escolha de uma carreira para muitos funcionários, especialmente no setor de TI. A disponibilidade de seguro de saúde e assistência médica, por exemplo, é uma preocupação comum para muitas pessoas, e a oferta desses benefícios pode ser um diferencial importante na escolha de uma empresa (FERREIRA, SUZUKI, OLIVEIRA, 2018). Além disso, opções como horários de trabalho flexíveis e trabalho remoto também podem atrair muitos funcionários, pois permitem equilibrar suas vidas profissionais e pessoais de maneira mais efetiva.

Os benefícios atendem não apenas recompensam o desempenho e a dedicação dos colaboradores, mas também às suas necessidades pessoais. Peloso e Yonemoto (2010) destacam a importância de uma visão ampla das políticas de benefícios, a fim de que esses complementem a remuneração do colaborador e se tornem mais um fator de retenção de talentos. Além dos benefícios tradicionais, como assistência médica e planos de seguro, a remuneração indireta também pode incluir treinamento e desenvolvimento, auxílio para custos educacionais, programas de assistência médica, entre outros (GONÇALVES et al., 2015).

No entanto, é importante ressaltar que a oferta de benefícios não é o único fator que influencia a retenção de talentos. O ambiente de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional, o reconhecimento e a valorização também desempenham um papel significativo. Portanto, as políticas de retenção de talentos devem ser integradas e abrangentes, abordando todos esses aspectos (GONÇALVES et al., 2015).

As políticas de oferta de benefícios devem ser definidas às metas e estratégias da empresa, garantindo que os colaboradores sejam recompensados por sua contribuição para o sucesso da organização. Além disso, é essencial levar em consideração as expectativas dos colaboradores em relação aos benefícios, a fim de garantir que eles se sintam valorizados e satisfeitos com as opções oferecidas (MOTA, MINADEO, 2012).

Para garantir a eficácia das políticas de retenção de talentos no âmbito dos benefícios, é necessário acompanhar continuamente os resultados e avaliar as necessidades dos colaboradores. As empresas devem estar abertas a mudanças e satisfatórias, garantindo que as políticas estejam sempre atualizadas e atendidas às expectativas dos colaboradores. Em resumo, as políticas de retenção de talentos no âmbito dos benefícios são uma parte fundamental da gestão de recursos humanos, especialmente no setor de TI (FERREIRA, SUZUKI, OLIVEIRA, 2018).

3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo da pesquisa foi analisar as políticas de retenção de talentos nas empresas de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil, com foco nas categorias de análise: remuneração e benefícios. O estudo buscou ainda, avaliar as tendências e mudanças no mercado de trabalho de TI no Brasil, bem como compreender como as empresas estão respondendo a esses desafios. Além disso, busca-se realizar um diagnóstico atual do mercado de trabalho das empresas de TI, destacando a importância da Gestão de Pessoas para a vantagem competitiva.

Para isso foi realizada uma revisão sistemática da literatura para identificar estudos de casos relevantes que abordaram as propostas temáticas. Os estudos de caso foram publicados em congressos e/ou periódicos reconhecidos na área de Tecnologia da Informação. Para o levantamento dos estudos de caso foi considerada a plataforma Google Scholar. Os termos utilizados para a pesquisa foram: “Estudo de caso de gestão de pessoas em empresas de TI” (foram encontrados cerca de 15.000 trabalhos), e para estes foram aplicados os termos “Práticas de retenção de talentos em empresas de TI” (foram encontrados 7.930 trabalhos).

Foram estabelecidos os seguintes critérios de seleção para os estudos de caso: aplicabilidade aos objetivos da pesquisa e rigor metodológico. Por exemplo, os estudos de caso selecionados deveriam abordar as tendências e mudanças no mercado de trabalho de TI no Brasil, bem como a gestão de pessoas como instrumento para a geração de vantagem competitiva, e por fim, abordar “Políticas de remuneração e benefícios em empresas de TI” (não foi encontrado trabalhos), mudou-se os termos para: "remuneração e benefícios" + "empresas de Tecnologia da informação" (foram encontrados 12 trabalhos). Seguem a listagem das publicações analisadas:

ARTIGOS	AUTORIA
1. As Relações De Trabalho Na Modalidade Home Office Em Empresas De Bens De Consumo	ALMEIDA (2019)
2. Carreira E Comprometimento Organizacional Da Geração Y: Um Estudo Com Servidores De Tribunais De Justiça	ZARAMELLA (2021)
3. De Empregado A Empregador: A Decisão Pelo Spin Out Em Tecnologia Da Informação	SILVA et al. (2019)
4. Employee Experience: A Percepção De Profissionais Do Segmento De Tecnologia Da Informação	MARCHISIO (2022)
5. Experience. Tech	FIALHO et al.(2021)
6. Gestão De Pessoas: Clima Organizacional Na Empresa Projedata	FONTANA (2021)
7. Impacto Das Iniciativas De Employer Branding Na Atração De Talentos	DE BEM et al.(2023)
8. Jovens (E) Programadores (As): Uma Abordagem Geracional Sobre A Relação Entre Juventude E Trabalho No Contexto Digital	LOSEKAN (2022)
9. O Exercício Da Supervisão No Regime De Teletrabalho	SILVA (2021)
10. Percepção De Funcionários Das Melhores Empresas Para Se Trabalhar Sobre O Papel Do Employer Branding Nas Estratégias De Atração E Retenção	TEICHINKOVSKI (2021)
11. Remuneração Para Equipes Ágeis De Tecnologia: Um Estudo De Práticas Em Empresas Brasileiras	CAMARGO (2022)
12. Vagas Em TI: A Importância Da Descrição Do Cargo Para O Recrutador	SILVA (2021)

FIGURA 1 – Lista de Trabalhos Selecionados para Análise. Fonte: elaborada pelos autores

Realizou-se a coleta de dados dos 12 estudos de casos selecionados. Os dados incluíram informações sobre as tendências atuais no mercado de trabalho de TI, as mudanças recentes, as estratégias adotadas pelas empresas de TI e os resultados alcançados. Foi feita uma análise sistemática dos dados coletados dos estudos de casos. Identificou-se padrões, tendências e insights relevantes relacionados às propostas temáticas. Utilizou-se técnicas de análise qualitativa, como codificação e categorização, para organizar e interpretar os dados.

Os resultados da pesquisa foram descritos abordando as tendências atuais e mudanças no mercado de trabalho de TI no Brasil, destacando as estratégias adotadas pelas empresas de TI e o papel da gestão de pessoas na geração de vantagem competitiva. Realizou-se uma discussão dos resultados obtidos, comparando-os com as teorias existentes e os estudos relacionados. Foram apresentados as tendências e desafios identificados.

4 Análise dos resultados

A análise dos resultados buscou atender ao objetivo de analisar as políticas de retenção de talentos nas empresas de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil, com foco nas categorias de análise: remuneração e benefícios. Essa análise forneceu uma visão geral, geralmente observada em pesquisas sobre políticas de remuneração e benefícios em empresas de TI.

Pesquisas sobre o tema de remuneração e benefícios em empresas de TI têm uma variedade de casos e informações relevantes. Aqui está um resumo geral das tendências e casos comuns discutidos nas pesquisas dos estudos de casos utilizados neste trabalho:

TENDÊNCIAS	ANÁLISE
Remuneração Competitiva	Alguns estudos destacam a importância de oferecer competitividade para atrair e reter talentos em empresas de TI. A pesquisa explora diferentes estratégias de remuneração, como remuneração base, bônus, participação nos lucros e opções de ações.
Benefícios Flexíveis	A flexibilidade nos benefícios é uma área frequentemente aplicada nas pesquisas. Isso envolve oferecer aos funcionários opções para personalizar seus pacotes de benefícios, permitindo que eles escolham benefícios que atendam às suas necessidades individuais. Exemplos incluem planos de saúde personalizáveis, opções de aposentadoria e horários de trabalho flexíveis.
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	A pesquisa também tem focado o equilíbrio entre vida profissional e pessoal como um fator importante para a retenção de talentos. Isso pode incluir políticas de licença parental, programas de assistência ao funcionário, benefícios de trabalho remoto e flexibilidade no horário de trabalho.
Desenvolvimento profissional	Algumas pesquisas demonstraram a importância de investir em desenvolvimento profissional como parte das políticas de remuneração e benefícios. Isso pode incluir programas de treinamento, oportunidades de aprendizado contínuo, suporte para certificações e educação continuada. Essas iniciativas visam não apenas reter talentos, mas também desenvolver as habilidades dos colaboradores e promover o crescimento profissional.
Reconhecimento e incentivo	Pesquisas mostram que o reconhecimento e os incentivos desempenham um papel crucial na retenção de talentos. Isso pode envolver programas de reconhecimento de funcionários, recompensas por desempenho excepcional, programas de incentivo e promoções internas. Essas práticas ajudam a criar um ambiente motivador e demonstram aos colaboradores que seu trabalho é valorizado.
Benchmarking e pesquisa de mercado	Algumas empresas de TI realizam pesquisas de benchmarking e análises de mercado para garantir que suas políticas de remuneração e benefícios sejam atendidas com as práticas da indústria. Essa abordagem permite que as empresas comparem seus pacotes de remunerações e benefícios com outras empresas do setor e façam ajustes necessários para atrair e reter talentos.

FIGURA 2 – Tendências de políticas de retenção de talentos nas empresas de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil. Fonte: elaborada pelos autores com base na análise de publicações

Portanto, tais resultados estão em acordo com a literatura pesquisada, como Silva (2018) que mencionou aspectos-chave da Gestão de Pessoas, como recrutamento eficiente, estrutura de carreira, capacitação, incentivos, avaliação e realocação de servidores. Souza (2018) que discute a importância da remuneração adequada e das garantias relacionadas às metas e estratégias da empresa na retenção de talentos no setor de TI. E ainda, Trindade (2007), que mencionou opções de benefícios para retenção de talentos no setor de TI, como stock options, direitos sociais, participação nos resultados, cursos de desenvolvimento profissional e benefícios extras. Ferreira, Suzuki, Oliveira (2018) destacaram a importância de benefícios atrativos, como seguro de saúde, assistência médica, horários flexíveis e trabalho remoto, na retenção de talentos no setor de TI. Peloso e Yonemoto (2010), que abordam a gestão da remuneração individualizada e visão ampla das políticas de benefícios como fatores de retenção de talentos no setor de TI. Reis (2016), enfatizou a importância da transparência e do compartilhamento de informações nas políticas de retenção de talentos, assim como a necessidade de adaptação às mudanças constantes do mercado e da tecnologia. Jennrich (2014), destacou a importância de um ambiente de trabalho positivo, trabalho em equipe e feedback regular na retenção de talentos no setor de TI. Gottfridsson (2015), que destacou a importância do crescimento e desenvolvimento profissional, além da remuneração, na retenção de talentos no setor de TI. E finalmente, Lopes (2017) que mencionou a importância de uma equipe

integrada aos processos e ao ambiente organizacional, prezando pela satisfação dos colaboradores e reconhecendo não apenas aspectos salariais, mas o todo que compõe sua motivação. Além de Gonçalves et al. (2015), que abordaram a gestão da remuneração e dos benefícios como fatores essenciais para atrair e reter talentos no setor de TI. Esses autores fundamentam, portanto, as análises sobre as políticas de retenção de talentos nas empresas de Tecnologia da Informação, tanto no âmbito de remuneração quanto de benefícios.

É importante ressaltar que os casos aplicados nas pesquisas podem variar dependendo do contexto geográfico, tamanho da empresa e outros fatores. Portanto, cabe ressaltar que nesta pesquisa os artigos acadêmicos consultados, trazem uma visão geral, sendo assim, para se obter uma compreensão mais aprofundada das pesquisas realizadas no Brasil é importante um aprofundamento por região e contextos específicos.

5 Conclusão

Com base nos resultados analisados, podemos concluir que a remuneração competitiva, a oferta de benefícios flexíveis, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o desenvolvimento profissional, o reconhecimento e incentivo, bem como o *benchmarking* e a pesquisa de mercado são elementos-chave para atrair e reter talentos nas empresas de TI. Essas práticas têm sido amplamente abordadas em estudos de casos selecionados e destacam a importância de uma abordagem abrangente na gestão da remuneração e benefícios.

A competição competitiva é apontada como uma estratégia eficaz para atrair e reter talentos, considerando diferentes formas de remuneração, como remuneração, bônus, participação nos lucros e opções de ações. Além disso, oferecer benefícios flexíveis é valorizado pelos profissionais, permitindo que eles personalizem seus pacotes de benefícios de acordo com suas necessidades individuais, o que contribui para a satisfação e retenção dos colaboradores.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é reconhecido como um fator importante para a retenção de talentos, com políticas de licença parental, programas de assistência ao funcionário, trabalho remoto e flexibilidade de horários sendo aspectos valorizados. Investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores também é fundamental, com programas de treinamento, aprendizado contínuo e suporte para certificações, promovendo o crescimento e aprimoramento das habilidades dos profissionais.

O reconhecimento e os incentivos são apontados como elementos essenciais para motivar e reter talentos, envolvendo programas de reconhecimento, recompensas por desempenho excepcional, incentivos e promoções internas. Essas práticas demonstram aos colaboradores que seu trabalho é valorizado e incentivam seu engajamento e dedicação.

Por fim, a realização de *benchmarking* e pesquisas de mercado é uma estratégia adotada por algumas empresas de TI para garantir que suas políticas de remuneração e benefícios sejam garantidos com as práticas da indústria. Essa abordagem permite que as empresas comparem e ajustem seus pacotes de remuneração e benefícios para atrair e reter talentos de forma competitiva.

Em suma, os estudos de casos analisados evidenciam a importância de uma abordagem integrada e estratégica na gestão de remuneração e benefícios nas empresas de TI, considerando diferentes aspectos que impactam a atração e retenção de talentos. Essas práticas têm o potencial de gerar vantagem competitiva para as organizações, garantindo um ambiente de trabalho atrativo e motivado para os profissionais de TI.

Referências

ALMEIDA, Fabiane Domingues de Magalhães de et al. **As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/22050>

ARREBOLA, Andreia Salustiano. **Políticas de recursos humanos para retenção de talentos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações**. 2015. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/465/1/20151S_ARREBOLAAndreiaSalustino_CD2132.pdf. Acesso em: 07 de fev. 2023.

BARROS, Rita de Cassia Fonseca; MARTINIUK, Viviane Cristina. **Gestão De Pessoas No Agronegócio**. **Revista Científica Eletrônica De Ciências Aplicadas Da Fait**. n. 1. Maio, 2021. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/v82BsHjqowbzMYK_2021-8-30-16-39-28.pdf. Acesso em: 07 de fev. 2023.

BORGES, Bruno. **Desenvolvimento e Autonomia: o Brasil e a Tecnologia de Informação em Perspectiva Histórica Comparada**. **Desigualdade & Diversidade – Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, nº 8, jan/jul, 2011, pp. 77-100. Disponível em: http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/artigo2_8.pdf. Acesso em: 07 de fev. 2023.

BRASSCOM. **Relatório Setorial**. 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/relatorio-setorial-de-tic/>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

CAMARGO, Fábio Gaglian. **Remuneração para equipes ágeis de tecnologia: um estudo de práticas em empresas brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16062023-190612/en.php>.

CASTRO, Bárbara. **Feminizando chefias? Uma análise da dinâmica da divisão sexual do trabalho no setor de TI**. **Revista da ABET**, v. 17, n. 1, p. 16-27, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Barbara-Castro/publication/328486817_FEMINIZANDO_CHEFIAS_UMA_ANALISE_DA_DINAMICA_DA_DIVISAO_SEXUAL_DO_TRABALHO_NO_SETOR_DE_TI/links/5bd07248299bf14eac81ca67/FEMINIZANDO-CHEFIAS-UMA-ANALISE-DA-DINAMICA-DA-DIVISAO-SEXUAL-DO-TRABALHO-NO-SETOR-DE-TI.pdf. Acesso em: 07 de fev. 2023.

DE BEM, Mariáh Alessandra Dall Inha et al. **Impacto das iniciativas de Employer Branding na Atração de Talentos**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/244802>

FERREIRA, Thamyres Ruiz; SUZUKI, Natália Namie Komesso; OLIVEIRA, Daysa Andrade. **Atração E Retenção De Talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações**. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 14, n. 14, 2018. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/7292/67647544>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

FIALHO, Aparecida Soares et al. **Experience. Tech.** 2021. Disponível em: <https://repositoriodigital.esags.edu.br/handle/123456789/190>

FONTANA, Gabriela. **Gestão de pessoas: clima organizacional na empresa Projedata.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/18065>

FREITAS, Fernando Garcia de; MAGNABOSCO, Ana Lélia. **A Tecnologia Da Informação No Brasil.** SEPROSP. 2020. Disponível em: <http://www.seprosp.org.br/wp-content/uploads/2020/11/A-Tecnologia-da-Infomacao-no-Bras-il-Outubro-2020.pdf>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

GONÇALVES, Wesley Antonio et al. A remuneração de profissionais de Tecnologia da Informação: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas de informática do Distrito Federal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 1, p. 125-140, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273441378008.pdf>. Acesso em: 08 de set. 2023.

GOTTFRIDSSON, John Michael Rodríguez. **Atração e retenção de jovens em empresas de tecnologia da informação.** 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/140272/000990236.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

JENNRICH, Juliane. **Fatores de retenção dos profissionais da área de tecnologia da informação.** 2014. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006f/00006f11.pdf>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

LEITÃO, José Manuel Serra. **Caracterização das práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação.** 2017. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal). Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/e287faa0a6cc1fa106d591dc080e829e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

LIMA, Henrique Vianna Santos. **Políticas de retenção de talentos: um estudo em uma pequena empresa de TI no Distrito Federal.** 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/11552/1/51305662.pdf>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

LOPES, Maria Cristina dos Santos. **Retenção de talentos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações.** 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/11393/1/21351023.pdf>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

LOSEKAN, Gabriela. **Jovens (e) programadores (as): uma abordagem geracional sobre a relação entre juventude e trabalho no contexto digital.** 2022. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/16603>

MANGIA, Ursula Barreto. **Antecedentes à transição de carreira na área de tecnologia da informação.** 2013. Tese de Doutorado. Disponível em:

https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10880/Transicao_de_Carreira_e_m_TI_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 08 de fev. 2023.

MARCHISIO, Gabriela Giordani. **Employee experience**: a percepção de profissionais do segmento de Tecnologia da Informação. 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/256055>.

MOTA, Carlos Vieira; MINADEO, Roberto. **Inovações em Gestão de Pessoas**: percepção de benefícios como oportunidade para retenção de talentos no Sabin, Laboratório de Análises Clínicas. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Minadeo/publication/316438497_Inovacoes_em_Gestao_de_Pessoas_percepcao_de_beneficios_como_oportunidade_para_retencao_de_talentos_no_Sabin_Laboratorio_de_Analises_Clinicas/links/58fe1d5faca2728fa70fd6da/Inovacoes-em-Gestao-de-Pessoas-percepcao-de-beneficios-como-oportunidade-para-retencao-de-talentos-no-Sabin-Laboratorio-de-Analises-Clinicas.pdf. Acesso em: 08 de fev. 2023.

NISGOSKI, Luiz Fernando. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa**. 2012. Disponível em: http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23459/2/PG_CEGIPM_VII_2011_15.pdf. Acesso em: 07 de fev. 2023.

NUNES, Jordão Horta. Gênero e raça no trabalho em tecnologia da informação (TI). **Ciências Sociais Unisinos**, v. 52, n. 3, p. 383-395, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/938/93849899010/html/>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

PEREIRA, Luiz Felipe Cardoso. **No mercado de TI, como agir diante à escassez de mão de obra qualificada?**. 2015. Disponível em: <https://www.ietec.com.br/clipping/2015/boletim/agosto/ti-agosto-mao-obra-qualificada-ti.pdf>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

PIEIDADE, Filipe Miguel Estaca. **Estratégias de retenção de talento para uma startup do setor das tecnologias de informação**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/22786/1/DM-FMEP-2021.pdf>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

REIS, Regina Mendonça. **Estudo de caso**: Programas de gestão de pessoas e retenção de talentos. 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8006/1/51300114.pdf>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

SECCHI, Leonardo. **Drucker no ensino de administração**: um alerta necessário. Organizações & Sociedade, v. 11, p. 13-23, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

SILVA, Elton Custodio. **Vagas Em Ti: A Importância Da Descrição Do Cargo Para O Recrutador.** Centro Estadual De Ensino Tecnológico Paula Souza Faculdade De Tecnologia De Itu “Dom Amaury Castanho”. ITU-SP. 2021. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.custodiosilva.com.br/wp-content/uploads/2023/06/Recrutamento-de-pessoas-em-TI-PARTE.pdf>

SILVA, Leonardo César Pereira da. **O exercício da supervisão no regime de teletrabalho.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2795>

SILVA, Marciana Liberata. **Estudo E Análise Da Modernização Da Gestão De Pessoas No Setor Público.** 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/107>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

SILVA, Maria Antônia Melo da. **A retenção de talentos nas organizações de sucesso.** 2017. Disponível em: <https://dspace.sws.net.br/jspui/bitstream/prefix/274/1/A%20RETEN%c3%87%c3%83O%20DE%20TALENTOS%20NAS%20ORGANIZA%c3%87%c3%95ES%20DE%20SUCESSO.pdf>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

SILVA, Karina Zaccaron et al. **De empregado a empregador: a decisão pelo spin out em tecnologia da informação.** 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215345>

SOUZA, Elida Patricia. **Carreira em tecnologia da informação: um estudo junto a profissionais de Minas Gerais.** 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-AZMMHD>. Acesso em: 08 de fev. 2023.

SOUZA, Wadja Batista et al. **A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos.** RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v.7.n.2.p.9-14>, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

TEICHINKOVSKI, Andréia Leal. **Percepção de funcionários das melhores empresas para se trabalhar sobre o papel do employer branding nas estratégias de atração e retenção.** 2021. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/232910>

TRINDADE, Paulo Sérgio da Silva. **Retenção de talentos.** 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1&isAllOwed=y>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

ZARAMELLA, Eliane Rodrigues. **Carreira e comprometimento organizacional da Geração Y: um estudo com servidores de Tribunais de Justiça.** 2021. Tese de Doutorado. Mestrado em Administração. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/887>