

Um catálogo de auxílio ao suporte organizacional percebido para o turnover em desenvolvimento distribuído de software

Karla Thais Chaves, Ivaldir Honório de Farias Junior, Wylliams Barbosa Santos

1 Universidade de Pernambuco (UPE) - Recife - PE

ktcs@ecomp.poli.br, ivaldir.farias@upe.br

wbs@upe.br

Abstract. *The competitiveness and dynamism of the technology sector require organizations to implement strategies for retaining qualified professionals, especially in distributed software development. Employees' perception of organizational support directly impacts their satisfaction and intention to stay. This study explores this relationship and proposes a best practices guide for this context. The research included a Systematic Literature Review and two surveys with professionals and experts in the field. The findings were organized into three dimensions, 16 aspects, 103 practices, and 138 subcategories, along with 300 suggested tools and artifacts. The results provide valuable insights for talent acquisition and retention professionals, guiding practices that enhance employee satisfaction and engagement while synthesizing the literature on organizational support and turnover in distributed development.*

Resumo. *A competitividade e o dinamismo do setor de tecnologia demandam ações das organizações para reter profissionais qualificados, especialmente no desenvolvimento distribuído de software. A percepção de suporte organizacional impacta diretamente a satisfação e a intenção de permanência dos funcionários. Este estudo investiga essa relação e propõe um guia de boas práticas para esse contexto. A pesquisa incluiu uma Revisão Sistemática da Literatura e dois surveys com profissionais e especialistas da área. Os achados foram organizados em três dimensões, 16 aspectos, 103 práticas e 138 subcategorizações, com 300 sugestões de ferramentas e artefatos. Os resultados oferecem insights para profissionais de seleção e retenção, orientando práticas que promovem satisfação e engajamento, além de sintetizar a literatura sobre suporte organizacional e turnover em desenvolvimento distribuído.*

1. Introdução

A expansão da tecnologia da informação tem colocado desafios para a retenção de profissionais qualificados, cuja demanda tende a aumentar devido à intensificação da competição global [ERTÜRK & VURGUN 2015]. É um setor altamente dinâmico e competitivo, onde são exigidas qualificações e experiências profissionais de alto nível, que são difíceis de se realizar (AL-DALAHMEH &

HÉDER-RIMA 2021; SUÁREZ-ALBANCHEZ et al., 2021) e seu recrutamento acarreta muitos custos para as organizações (SHARMA & STOL 2020). O *turnover* é um problema significativo, agravado pela facilidade de mudança de emprego e pelo aumento do trabalho virtual durante a pandemia [CHAMAKIOTIS Et al. 2021]. Em projetos distribuídos de software, o *turnover* é mais alto, devido a desafios como localização e comunicação [ARMSTRONG et al., 2018]. A "intenção de saída" é um conceito-chave para prever o *turnover*, representando o último passo antes da saída de um colaborador [LOTFI et al., 2022]. O suporte organizacional percebido (SOP) é crucial na retenção de talentos, pois melhora a satisfação e o comprometimento dos funcionários, reduzindo o estresse e a rotatividade [Rhoades & Eisenberger 2020; Shore & Griffeth 2003]. Em equipes distribuídas, o SOP promove coesão, colaboração e redução de conflitos, essenciais para a retenção de talentos [Ramesh & Dennis 2002]

2. Fundamentação Teórica

O Desenvolvimento Distribuído de Software (DDS) envolve a divisão do processo de desenvolvimento além das barreiras regionais, cada vez mais ultrapassando fronteiras nacionais [Alzoubi, Gill & Al-Ani, 2016]. Ele permite acesso a talentos globais, redução de custos, maior escalabilidade e rapidez no lançamento de produtos [Herbsleb & Moitra, 2001]. No entanto, apresenta desafios complexos, como distanciamento geográfico, sociocultural e temporal. Empresas de software enfrentam alta rotatividade de colaboradores, e a literatura busca entender os fatores que intensificam esse fenômeno [Bass et al., 2018]. A intenção de *turnover* é amplamente estudada para identificar seus gatilhos. Segundo Eisenberger et al. (1986), a percepção de suporte organizacional (SOP) reflete o quanto os funcionários acreditam que a organização valoriza suas contribuições e bem-estar. Rhoades e Eisenberger (2020) destacam três impactos do SOP: (i) gera senso de reciprocidade, incentivando o funcionário a retribuir o suporte recebido; (ii) fortalece a identidade social e vínculo com a empresa; (iii) reforça a crença de que reconhecimento e recompensas estão ligados ao desempenho. A SOP depende de três fatores: equidade nos processos organizacionais, apoio do supervisor direto e recompensas oferecidas, incluindo condições de trabalho justas e sem favorecimentos.

Este estudo busca propor práticas de suporte organizacional no desenvolvimento distribuído de software para reduzir a intenção de saída, evitando a perda de talentos e a queda da competitividade. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Examinar a influência do suporte gerencial na intenção de *turnover* dos colaboradores no contexto de DDS.
- Examinar a influência das práticas de recursos humanos na intenção de *turnover* dos colaboradores no contexto de DDS.
- Examinar a influência da justiça na intenção de *turnover* dos colaboradores no contexto de DDS.

- Desenvolver um catálogo de boas práticas destinado a auxiliar as organizações na retenção de profissionais no ambiente DDS.
- Realizar um Survey para avaliar as práticas destacadas no catálogo para a retenção de profissionais no ambiente DDS.

3. Trabalhos relacionados

O estudo de Qi et al. (2019) investiga a relação entre liderança inclusiva, suporte organizacional percebido e comportamento inovador em desenvolvimento distribuído de software, destacando que o SOP aumenta a autonomia e a participação dos funcionários em inovação. Apesar da ampla abordagem individual desses temas, ainda há uma lacuna na literatura que explore simultaneamente SOP, desenvolvimento distribuído de software (DDS) e intenção de *turnover*, foco desta pesquisa.

4. Metodologia

A metodologia adotada para esta pesquisa está dividida em cinco fases: Revisão Ad Hoc, Revisão Sistemática da Literatura, Survey com profissionais da área. Elaboração do guia de boas práticas e Survey 2 com objetivo de validar as práticas, conforme descrito da Figura 1.

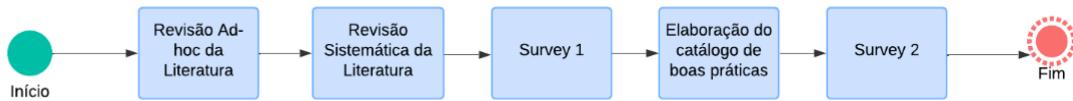


Figura 1. Fases da pesquisa

Fase 1 -Revisão Ad-Hoc da Literatura: Buscou compreender o conhecimento atual sobre *turnover* em desenvolvimento distribuído de software. Conduzida de forma exploratória, ajudou a identificar temas e delimitar o escopo da pesquisa. A busca no Periódico Capes (2008-2020), com os descritores "Turnover", "Desafios" e "Desenvolvimento Distribuído de Software", resultou na seleção de 16 artigos relevantes, excluindo os que não focavam no tema. **Fase 2** - Revisão Sistemática da Literatura: Seguindo as diretrizes de Kitchenham e Charters (2007), a RSL ocorreu em duas etapas: (i) análise dos resumos para verificar a pertinência ao tema, aplicando critérios de inclusão e exclusão; (ii) avaliação integral dos estudos selecionados. A busca foi realizada em cinco bases (IEEEExplore, ACM Digital Library, SpringerLink, Scopus e Wiley), escolhidas devido a sua cobertura abrangente, qualidade e credibilidade; utilizando uma string booleana refinada ao longo de cinco iterações. Após análise por pares de 1.655 resumos, restaram 100 artigos, dos quais 25 foram excluídos devido à falta de relevância para o *turnover*, e 75 foram analisados integralmente por dois mestrandos e dois professores doutores, seguindo os critérios

descritos no Protocolo de Pesquisa (Apêndice A)¹.

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
<ul style="list-style-type: none">-Estudos que estejam diretamente relacionados com as perguntas da pesquisa;-Estudos relacionados a DDS, <i>turnover</i>, intenções de <i>turnover</i>.-Estudos relacionados aos fatores de <i>turnover</i> no contexto de DDS.	<ul style="list-style-type: none">-Estudos que sejam livros; teorias, workshops, relatórios técnicos e experimentos, revisões sistemáticas;- Estudos que não abordem os tema de msneira concomitante.

Figura 2. Critérios de inclusão e exclusão

Destes, 46 abordaram pelo menos uma dimensão do suporte organizacional percebido. A avaliação da qualidade adotou o modelo de rigor e relevância de Ivarsson e Gorschek (2011), considerando contexto, desenho do estudo e ameaças à validade. Os dados extraídos dos estudos foram codificados e analisados tematicamente. Foram extraídos 384 trechos, categorizados no Google Sheets e posteriormente codificados no MaxQDA 2020, resultando em 1.097 trechos iniciais. **Fase 3** – Survey com Profissionais: Foi conduzido um survey com 6 seções de perguntas objetivas e dissertativas sobre DDS, *turnover*, suporte gerencial, práticas de RH, justiça organizacional e suporte organizacional percebido. A coleta foi feita via Google Forms, envolvendo profissionais de RH, líderes e colaboradores com experiência relacionadas a desenvolvimento distribuído de software. **Fase 4** – Desenvolvimento das Recomendações: Com base nos resultados, foi criado um catálogo de recomendações no Notion, reunindo diretrizes práticas para melhorar a percepção de suporte organizacional e reduzir o *turnover*. **Fase 5** – Validação das Recomendações: Para avaliar a aplicabilidade do catálogo, foi aplicado um segundo survey via Google Forms, com 103 perguntas organizadas em 16 aspectos da literatura. Especialistas discutiram o framework e forneceram feedback, possibilitando ajustes e insights sobre sua eficácia. A aplicabilidade foi avaliada com estatísticas descritivas (média e variância) usando a escala Likert.

5. Resultados

5.1 Revisão ad- hoc da literatura

Foram identificados 16 estudos em inglês e português, publicados entre 2008 e 2020, relevantes para a pergunta: *Quais são os principais desafios para o controle do turnover em projetos de software?* A análise revelou oito desafios principais: 1) Falta de motivação, 2) Baixo suporte organizacional percebido, 3) Instabilidades organizacionais, 4) Incompatibilidade cultural, 5) Internalização, 6) Remuneração não atrativa, 7) Sobrecarga de trabalho e 8) Trabalho repetitivo.

¹ Apêndice A: [Protocolo de pesquisa](#)

5.2 Revisão Sistemática da Literatura

Os 75 trabalhos selecionados para a condução da Revisão Sistemática da Literatura estão disponíveis integralmente no Apêndice B ²- Relação de artigos identificados na literatura. O ano inicial em que o *turnover* no contexto do desenvolvimento distribuído de software apareceu na literatura foi 1998, alcançando seu ápice em 2018 (8 publicações), conforme demonstrado no Gráfico 1.



Gráfico 1. Ano de publicação dos artigos selecionados

A análise do tipo de faceta de contribuição, representada no Gráfico 2, indicou que a maioria dos estudos analisados foi classificada como Lições Aprendidas (44), seguida por Modelos (19) e Teorias (4). Observou-se um crescimento nos modelos a partir de 2013, estabelecendo-se como uma tendência na literatura.

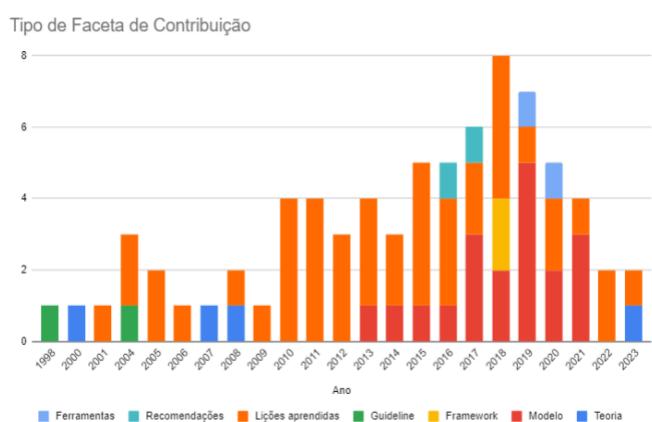


Gráfico 2 - Tipo de faceta de contribuição

Foi realizado um levantamento para avaliar a maturidade das contribuições sobre rotatividade em projetos de desenvolvimento distribuído. Os 43 insights coletados foram majoritariamente Trabalhos de Avaliação (23) e Experiências (14). Entre os modelos propostos, 12 tinham caráter avaliativo, seis baseavam-se em experiências e seis focavam na proposição de metodologias avaliativas.

² Apêndice B: [Lista de artigos mapeados na Literatura](#)

A relevância foi avaliada em quatro critérios (tema, contexto, escala e método), seguindo a mesma escala. A maioria dos artigos (12) obteve nota 4, indicando alta relevância. Esse nível de relevância reflete a escolha criteriosa de bases de dados.

Dos 75 artigos selecionados, 46 contribuíram diretamente para a pesquisa (60%). A relação entre os artigos e as perguntas de pesquisa revelou que: 44,7% estavam ligados à primeira pergunta; 12,8% à segunda; 16,64% à terceira; 4,3% abordaram a primeira e a segunda juntas; e 21,3% cobriram todas as perguntas simultaneamente. A seguir, são apresentados os achados das perguntas de pesquisa, conforme a lista de artigos no Apêndice C³.

Resultados encontrados na literatura científica

- Suporte gerencial**

Supervisores desempenham um papel central no processo de reconhecimento das contribuições dos funcionários e ao cuidado com seu bem-estar, influenciando o compromisso organizacional. A tabela 1 apresenta os aspectos do suporte gerencial identificados

Tabela 1. Aspectos da dimensão suporte gerencial

Aspectos	Trabalhos relacionados
Planejar estrategicamente as ações	[E12],[E16],[E17],[E21],[E29],[E34],[E45]
Distribuir e acompanhar a execução de tarefas	[E8],[E14],[E25],[E29],[E31]
Administrar de possíveis conflitos	[E8],[E9],[E13], [E23]
Motivar e engajar a equipe	[E1],[E10],[E24],[E27],[E31], [E37]
Realizar atividades de mentoria	[E10],[E24],[E25][E26],[E27],[E33],[E35],[E36],[E38]
Realizar comunicação de forma eficaz	[E7],[E11],[E32],[E45],[E37],[E40]
Exercer papel de mediação	[E4],[E6][E9][E18],[E27],[E35],[E45],[E40][E43] [E44]

- Práticas de recursos humanos**

No Desenvolvimento Distribuído de Software, políticas organizacionais influenciam diretamente a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Embora a remuneração seja importante, práticas como recrutamento, capacitação e suporte também são essenciais. A Tabela 2 apresenta os aspectos identificados na revisão sobre práticas de recursos humanos e os estudos relacionados.

³ Apêndice C:[Lista de artigos selecionados +*na literatura](#)

Tabela 2. Aspectos da dimensão práticas de recursos humanos

Aspectos	Trabalhos relacionados
Recrutamento e seleção	[E3], [E16]
Capacitação	[E8], [E32], [E33]
Facilitação	[E10], [E32], [E36]
Avaliação de desempenho	[E8], [E9], [E10], [E17]
Gestão de carreira, cultura, e clima organizacional	[E8], [E10], [E15],[E18], [E19], [E28]
Ambiente de trabalho virtual	[E7], [E15], [E20], [E34],[E40],[E44]

- **Justiça organizacional**

A justiça organizacional é fundamental para a lealdade dos funcionários e um ambiente de trabalho adequado. Vai além dos resultados, incluindo os procedimentos adotados e o tratamento recebido. A Tabela 3 apresenta os aspectos identificados nos estudos sobre desenvolvimento distribuído.

Tabela 3. Aspectos da dimensão justiça organizacional

Aspectos	Trabalhos relacionados
Remuneração e recompensas	[E6], [E7], [E8], [E15].[E16], [E17],[E24], [E27], [E32], [E33], [E40]
Treinamento	[E32], [E33], [E34], [E40]
Oportunidades de crescimento	[E6], [E23]

5.3 Informações obtidas através do Survey 1

O survey contou com 50 participantes, majoritariamente homens (56%) e nordestinos (94%), com idades entre 18 e mais de 43 anos, concentrando-se entre 23 e 33 anos (66%). Desenvolvedores de software foram maioria (22%), seguidos por professores (18%) e gerentes de projetos (12%). Sobre o *turnover*, 72% já cogitaram ou pediram demissão, citando remuneração inadequada (67,5%) e saúde mental (17,5%) como principais motivos. Apesar de 52% considerarem a comunicação com gestores adequada, problemas como tarefas mal distribuídas (30%) e motivação esporádica (30%) foram destacados. Apenas 32% relataram receber feedback regular e significativo.

Os resultados apontam a necessidade de melhorias no suporte gerencial, especialmente em motivação, engajamento e saúde mental. Maior proximidade e transparência do RH foram indicadas como essenciais. Feedbacks regulares, planos de carreira e treinamentos foram frequentemente mencionados como fatores importantes.

O survey revelou que, apesar de práticas positivas, há falhas na percepção de justiça, valorização e suporte. Estratégias personalizadas, comunicação bidirecional e maior

atenção à saúde mental podem fortalecer engajamento e retenção, especialmente no contexto de desenvolvimento distribuído de software. As respostas também indicam cenários diversos, onde práticas bem avaliadas por alguns ainda são carentes para outros. A avaliação dos resultados em sua totalidade está descrita no Apêndice D⁴.

5.4 Elaboração do catálogo de Boas práticas

O catálogo de boas práticas oferece diretrizes para ajudar organizações a reter profissionais em desenvolvimento distribuído de software, promovendo um ambiente colaborativo e satisfatório. Destinado a gestores, líderes, RH e equipes de desenvolvimento, também auxilia profissionais que buscam aprimorar a dinâmica do ambiente de desenvolvimento distribuído. Os resultados foram disponibilizados no formato Evidence Briefing, devido à sua possibilidade de tradução de informações complexas em sínteses acessíveis e baseadas em evidências, facilitando decisões rápidas e informadas. O catálogo segue a estrutura descrita na Tabela 4, organizando informações em três dimensões do suporte organizacional percebido. Desenvolvido na ferramenta Notion, ele contém 3 dimensões, 16 aspectos, 103 práticas, 138 subcategorias e 300 sugestões de ferramentas e artefatos, disponível no endereço [Catálogo de boas práticas](#).

Tabela 4. Esquema conceitual do catálogo

Título	Descrição
Dimensões (3)	As grandes áreas temáticas que organizam o catálogo.
Aspectos (16):	Subdivisões dentro de cada dimensão, abordando tópicos específicos conforme os achados da literatura.
Práticas (103):	Detalhamentos adicionais que adaptam as práticas a contextos específicos.
Subcategorias de Práticas (138)	Detalhamentos adicionais que adaptam as práticas a contextos específicos.
Ferramentas e Artefatos (300):	Recursos sugeridos para implementar as práticas.

A ferramenta explora a síntese dos resultados encontrados tanto na literatura existente da área quanto nos resultados dos questionários aplicados no decorrer desta pesquisa. Os aspectos resultantes estão sumarizados e classificados em agrupamentos referentes às dimensões do suporte organizacional percebido. Também estão descritas as referências utilizadas para construção de cada bloco de práticas, onde foram utilizadas e descritas tantos os trabalhos selecionados na Revisão Sistemática da Literatura quanto

⁴ Apêndice D: [Análise dos resultados do Survey 1](#)

trabalhos de outras áreas de conhecimentos encontrados durante a Revisão Ad Hoc. As práticas foram descritas de forma abrangente e diversificada para alcançar diversas realidades de trabalho. As sub categorizações facilitam a aplicação prática, também com ações personalizáveis e adaptáveis a diferentes contextos. As ferramentas e os artefatos apoiam na operacionalização das práticas e fortalecem o engajamento organizacional. A seguir está descrito um exemplo ilustrativo de um aspecto descrito no catálogo:

Dimensão: Suporte gerencial

Aspecto: SG03. Administrar Possíveis Conflitos

- ***Objetivo:*** Melhorar a capacidade de gerenciar conflitos em equipes distribuídas, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo.
- ***Práticas:***

3.1 Promoção de uma Comunicação Aberta e Transparente

Criar canais de comunicação claros e incentivar os membros da equipe a expressarem preocupações de maneira respeitosa.

3.2 Resolução de Conflitos de Forma Proativa

Abordar conflitos assim que surgirem, utilizando técnicas estruturadas para chegar a soluções mutuamente aceitáveis.

3.3 Estabelecimento de Normas e Protocolos

Definir regras claras para comportamento e resolução de conflitos, garantindo que todos conheçam os processos.

3.4 Uso de Tecnologia para Facilitar a Mediação

Utilizar ferramentas digitais para facilitar discussões e mediação de conflitos em equipes geograficamente dispersas.

3.5 Promoção de um Ambiente de Confiança e Respeito

Criar uma cultura organizacional que valorize a diversidade de opiniões e incentive o respeito mútuo.

3.6 Avaliação Regular do Clima da Equipe

Monitorar o nível de satisfação da equipe por meio de pesquisas de clima organizacional, identificando potenciais fontes de conflito antes que se intensifiquem.

3.7 Desenvolvimento de Habilidades de Gestão de Conflitos

Proporcionar treinamentos para líderes e membros da equipe, fortalecendo suas habilidades de mediação e resolução de conflitos.

● ***Sugestão de ferramentas e aplicações:***

Na tabela 5 estão descritas possíveis sugestões de ferramentas associadas as práticas anteriormente descritas.

Tabela 5. Práticas e ferramentas relacionadas a administrar possíveis conflitos

Prática	Ferramentas	Descrição do Uso
3.1 Comunicação Aberta e Transparente	Slack, Microsoft Teams	Canais de comunicação em tempo real para incentivar transparência e diálogo.
3.2 Resolução de Conflitos Proativa	Miro, Google Meet, Zoom	Miro facilita brainstormings visuais, enquanto Meet e Zoom permitem discussões diretas.
3.3 Estabelecimento de Normas e Protocolos	Confluence, Notion	Plataformas para documentar e compartilhar regras e diretrizes de comportamento.
3.4 Uso de Tecnologia para Mediação	Microsoft Teams, Zoom, Google Meet	Videoconferências para facilitar a mediação entre membros da equipe.
3.5 Promoção de um Ambiente de Confiança	Officevibe, SurveyMonkey	Ferramentas para coletar feedback e monitorar o clima organizacional.
3.6 Avaliação Regular do Clima	Officevibe, Google Forms	Pesquisas contínuas para acompanhar a satisfação da equipe e detectar possíveis problemas.
3.7 Desenvolvimento de Habilidades de Gestão	LinkedIn Learning, Coursera	Cursos e treinamentos sobre mediação e gestão de conflitos.

- *Referências:* Harvard Business Review, Project Management Institute, McKinsey & Company, [E8],[E9],[E13],[E23].

A versão final do catálogo está disponível no endereço Catálogo de boas práticas. Deste modo, o catálogo busca ser um recurso prático baseado em uma estrutura robusta, apoiado por literatura e práticas do mercado.

5.5 Informações obtidas através do Survey 2

O survey contou com 26 respondentes, majoritariamente homens (61,5%), com idades entre 22 e 56 anos. A maioria tem formação em TI (53,8%) e atua como gestores de projetos (23,1%) ou profissionais de RH (19,2%). Cerca de 46,2% possuem mais de 10 anos de experiência em projetos distribuídos, principalmente nacionais (38,5%). Apenas 6,79% das práticas tiveram média abaixo de 4, indicando alta aceitação. Nenhuma prática foi excluída, mas algumas descrições foram ajustadas para maior clareza. Práticas como “Comunicar de forma clara e efetiva” e “Fomentar a aprendizagem

contínua” tiveram alta aplicabilidade, enquanto “Usar tecnologia para mediação” e “Utilizar a mentoría reversa” tiveram menor impacto. A avaliação completa está no Apêndice E, reforçando a relevância do catálogo para reduzir o turnover em equipes distribuídas.

Conclusão

Os resultados destacam a necessidade de maior integração entre RH e colaboradores, reforçando o impacto direto dos supervisores na percepção de suporte. A justiça organizacional surgiu como uma área instável, exigindo mais atenção. Recomendações incluem incentivo à comunicação, alinhamento de objetivos, adequação de tarefas às habilidades e investimento em infraestrutura. A pesquisa identificou 16 aspectos-chave do suporte organizacional em projetos distribuídos de software, divididos em: sete ligados ao papel do supervisor (ex.: gestão de conflitos, motivação e mentoría), seis a práticas de RH (ex.: recrutamento, capacitação, gestão de carreira) e três à justiça. Os resultados apontam a necessidade de maior integração entre RH e colaboradores, destacando o impacto dos supervisores no suporte percebido. A justiça organizacional mostrou-se instável, exigindo atenção. Recomendações incluem comunicação eficaz, alinhamento de objetivos, adequação de tarefas e investimento em infraestrutura. A pesquisa identificou 16 aspectos-chave do suporte organizacional em projetos distribuídos, divididos entre supervisão (7), práticas de RH (6) e justiça organizacional (3). A análise de 50 profissionais resultou em um catálogo com três dimensões, 16 aspectos, 103 práticas e 300 sugestões de ferramentas, avaliadas por 26 especialistas. O estudo contribui para definir práticas que reforçam o suporte organizacional e mapear fatores ligados ao turnover. As limitações incluem subjetividade na avaliação e baixa adesão ao questionário. Pesquisas futuras podem incluir estudos de caso, desenvolvimento de uma ontologia para rotatividade, ampliação da revisão sistemática e representações visuais. Espera-se que as práticas propostas ajudem a reduzir a perda de talentos e fortalecer a competitividade, impulsionando novas estratégias de suporte de RH e aprimorando o trabalho colaborativo.

Referências

- [1] AL-DALAHMEH, Maha; HÉDER-RIMA, Mária. The effect of talent management practices on employee turnover intention in the information and communication technologies (ICTs) sector: Case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, v. 18, n. 4, p. 59, 2021.
- [2] ALZOUBI, Y. I.; GILL, A. Q.; AL-ANI, A. Empirical studies of geographically distributed agile development communication challenges: A systematic review. *Information & Management*, v. 53, n. 1, p. 22–37, jan. 2016
- [3] ARMSTRONG, Deborah J.; RIEMENSCHNEIDER, Cynthia K.; GIDDENS, Laurie G. The advancement and persistence of women in the information technology profession: An extension of Ahuja's gendered theory of IT career stages. *Information*

Systems Journal, v. 28, n. 6, p. 1082-1124, 2018.

- [4] BASS, Julian M. et al. Employee retention and turnover in global software development. Proceedings Of The 13Th International Conference On Global Software Engineering, [S.L.], v. 18, n. 18, p. 1-10, 27 maio 2018.
- [5] CHAMAKIOTIS, Petros; PANTELI, Niki; DAVISON, Robert M. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. International Journal of Information Management, v. 60, p. 102381, 2021.
- [6] EISENBERG, Robert et al. Perceived organizational support. Jounal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.
- [7] EISENBERGER, Robert; RHOADES SHANOCK, Linda; WEN, Xueqi. Perceived organizational support: Why caring about employees counts. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 7, p. 101-124, 2020.
- [8] ERTÜRK, Alper; VURGUN, Levent. Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. Journal of Business Research, v. 68, n. 1, p. 34-46, 2015.
- [9] HERBLEB, J. D., & MOITRA, D. (2001). Global software development. IEEE Software, 18(2), 16-20.
- [10] KITCHENHAM, B.A., CHARTERS, S., Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Tech. Rep. EBSE-2007-01, Keele University, 2007.
- [11] LOTFI, Mojgan et al. Turnover intention among operating room nurses during the COVID-19 outbreak and its association with perceived safety climate. Perioperative Care and Operating Room Management, v. 26, p. 100233, 2022.
- [12] QI, Lei et al. Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. PloS one, v. 14, n. 2, p. e0212091, 2019.
- [13] RAMESH, V.; DENNIS, A. R. The object-oriented team: Lessons for virtual teams from global software development. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Anais...IEEE Comput. Soc, 2003.
- [14] SHARMA, Gaurav G.; STOL, Klaas-Jan. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. Journal of Systems and Software, v. 159, p. 110442, 2020.
- [15] SHORE, Lynn M.; WAYNE, Sandy J. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. Journal of applied psychology, v. 78, n. 5, p. 774, 1993.
- [16] SUÁREZ-ALBANCHEZ, Julio et al. Occupational health and safety, organisational commitment, and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector. International journal of environmental research and public health, v. 18, n. 11, 2021