

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Paulo Roberto Silveira Machado

***FRAMEWORK DE TRABALHO REMOTO EM EMPRESAS  
INOVADORAS COM BASE NAS STARTUPS UNICÓRNIOS***

Santa Maria, RS  
2021



**Paulo Roberto Silveira Machado**

***FRAMEWORK DE TRABALHO REMOTO EM EMPRESAS INOVADORAS COM  
BASE NAS STARTUPS UNICÓRNIOS***

Tese apresentada ao curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Área de Concentração em Estratégias em Organizações, como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

Santa Maria, RS  
2021

Machado, Paulo Roberto Silveira  
Framework de trabalho remoto em empresas inovadoras  
com base nas startups unicórnios / Paulo Roberto Silveira  
Machado.- 2021.  
161 p.; 30 cm

Orientador: Julio Cezar Mairesse Siluk  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2021

1. Teletrabalho 2. Equipes virtuais 3. Startups  
unicórnios 4. Pandemia I. Siluk, Julio Cezar Mairesse II.  
Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, PAULO ROBERTO SILVEIRA MACHADO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

**Paulo Roberto Silveira Machado**

**FRAMEWORK DE TRABALHO REMOTO EM EMPRESAS INOVADORAS COM  
BASE NAS STARTUPS UNICÓRNIOS**

Tese apresentada ao curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Área de Concentração em Estratégias em Organizações, como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração**.

**Aprovado em 15 de dezembro de 2021:**

---

**Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Cláudia de Freitas Michelin, Dra. (UFSM)**

---

**Marta Olivia Rovedder de Oliveira, Dra. (UFSM)**

---

**Oscar Daniel Quiroga, Dr. (Universidad Nacional del Litoral – Santa Fé - Argentina)**

---

**Manuel Benitez Cordas, Dr. (Universidad Nacional de Assuncion – Paraguai)**

Santa Maria, RS  
2021



## RESUMO

### **FRAMEWORK DE TRABALHO REMOTO EM EMPRESAS INOVADORAS COM STARTUPS UNICÓRNIOS**

AUTOR: Paulo Roberto Silveira Machado  
ORIENTADOR: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

O trabalho e o avanço dos meios de comunicação para apoiá-lo estão em constante evolução, principalmente pelo desenvolvimento de tecnologias que facilitam a colaboração entre pessoas, tornando possível que os membros da organização trabalhem juntos mesmo em dispersão física. Os programas de trabalho remoto devem ser cuidadosamente planejados e implementados, e as organizações devem tomar as medidas necessárias para reduzir os potenciais efeitos negativos e ampliar os efeitos positivos. Devido a pandemia do COVID-19, as autoridades de saúde recomendaram o regime de trabalho remoto para evitar que os colaboradores se reunissem em um mesmo local. Empresas inovadoras atuam em ambientes de incerteza e necessitam estar aptas a transformações e mudanças no rumo dos negócios. Um dos desenvolvimentos mais notáveis nos mercados financeiros na última década foi a ascensão das empresas unicórnios, que são empresas inovadoras que alcançaram avaliações de mercado de US\$ 1 bilhão sem acesso a capital público. Enquanto o papel das tecnologias de informação e comunicação no trabalho remoto são bem estudados, a comunidade carece de pesquisas que examinem os efeitos do trabalho remoto em empresas inovadoras. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão do trabalho remoto em startups inovadoras com base nas startups unicórnios. As etapas de construção desta pesquisa são a revisão sistemática da literatura, fase exploratória-descritiva, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados. São apresentados o conceito de trabalho remoto e sua contextualização no cenário econômico atual, características da evolução deste modelo de trabalho diante do desenvolvimento tecnológico e da nova maneira de considerar o trabalho. Apresenta-se o cenário de pandemia, o trabalho remoto no contexto brasileiro e o conceito de startups classificadas como unicórnios, com a apresentação do crescimento no cenário mundial. Realizou-se um estudo qualitativo com dez startups unicórnios por meio de um instrumento de coleta semiestruturado. Apesar de considerado um sistema de trabalho flexível e possível de sucesso, a forma como as organizações recorreram ao trabalho remoto suscitou muitas questões e desafios no contexto dos seus processos, procedimentos, capacidades e infraestruturas existentes. As perspectivas teóricas e os resultados empíricos encontrados sugerem que a transferência de conhecimento e a colaboração são afetados pelos modos de comunicação que os trabalhadores usam para colaborar uns com os outros. À medida que as empresas inovadoras alinham seus sistemas e processos organizacionais com as novas possibilidades tecnológicas, o uso de trabalho remoto tornou-se uma estratégia importante que pode tornar as startups mais dinâmicas e mais eficientes, reduzindo seus custos de transação, aumento da agilidade, competir internacionalmente e melhorar a interação e fidelidade do cliente e, ao mesmo tempo, superar os desafios de localização. No que se refere aos efeitos para os indivíduos, destaca-se a redução do tempo de deslocamento, melhoria da qualidade de vida, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e aumento da eficiência e produtividade do trabalho. Já para as organizações inovadoras, observa-se a economia do espaço de escritório e custos imobiliários, colocar-se em posição de atrair e reter funcionários experientes. É provável que as organizações mudem para um modelo de trabalho híbrido, no qual os funcionários dividem seu tempo entre o trabalho remoto e o de escritório, ou um modelo misto, no qual as empresas são compostas por uma mistura de funcionários remotos em tempo integral e funcionários completos funcionários de escritório em tempo integral. O *framework* proposto abre o estágio de implementação do trabalho remoto e ajuda a entender o papel quando a organização decide adotar um determinado modelo de trabalho para uma ou mais unidades organizacionais, indivíduos e/ou tarefas.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Equipes virtuais. Startups unicórnios. Pandemia.





## ABSTRACT

### REMOTE WORK *FRAMEWORK* IN INNOVATIVE COMPANIES WITH UNICORN STARTUPS

AUTHOR: Paulo Roberto Silveira Machado  
ADVISOR: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

The work and advancement of the means of communication to support it are constantly evolving, mainly due to the development of technologies that facilitate collaboration between people, making it possible for the members of the organization to work together even in physical dispersion. Telecommuting programs must be carefully planned and implemented, and organizations must take the necessary steps to reduce the potential negative effects and magnify the positive effects. Due to the COVID-19 pandemic, health authorities recommended the remote work regime to prevent employees from meeting in the same place. Innovative companies operate in environments of uncertainty and need to be able to transform and change the course of business. One of the most notable developments in financial markets over the past decade has been the rise of unicorn companies, which are innovative companies that have achieved \$1 billion in market valuations without access to public capital. While the role of information and communication technologies in teleworking is well studied, the community lacks research that examines the effects of teleworking on innovative companies. The objective of this work is to analyze remote work management in innovative startups based on unicorn startups. The construction steps of this research are the systematic literature review, exploratory-descriptive phase, data collection technique and data analysis technique. The concept of remote work and its context in the current economic scenario are presented, characteristics of the evolution of this work model in light of technological development and the new way of considering work. It presents the pandemic scenario, remote work in the Brazilian context and the concept of startups classified as unicorns, with the presentation of growth in the world scenario. A qualitative study was carried out with ten unicorn startups through a semi-structured collection instrument. Despite being considered a flexible and potentially successful work system, the way in which organizations resorted to teleworking raised many questions and challenges in the context of their existing processes, procedures, capacities and infrastructures. The theoretical perspectives and empirical results found suggest that knowledge transfer and collaboration are affected by the modes of communication that workers use to collaborate with each other. As innovative companies have aligned their organizational systems and processes with new technological possibilities, the use of remote work has become an important strategy that can make startups more dynamic and more efficient, reducing their transaction costs, increasing agility, compete internationally and improve customer interaction and loyalty while overcoming localization challenges. With regard to the effects on individuals, there is a reduction in commuting time, an improvement in the quality of life, a better balance between work and personal life, and an increase in work efficiency and productivity. For innovative organizations, you can see savings in office space and real estate costs, putting themselves in a position to attract and retain experienced employees. Organizations are likely to shift to a hybrid working model, in which employees divide their time between telecommuting and office work, or a mixed model, in which companies are made up of a mix of full-time and remote workers. full employees full-time office workers. The proposed framework opens the remote work implementation stage and helps to understand the role when the organization decides to adopt a certain work model for one or more organizational units, individuals and/or tasks.

**Keywords:** Teleworking. Virtual teams. Unicorn startups. Pandemic.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do trabalho .....	28
Figura 2 – Adoção do trabalho remoto no Brasil .....	45
Figura 3 – Crescimento do número de unicórnios brasileiros .....	47
Figura 4 – Desenvolvimento metodológico .....	55
Figura 5 – <i>Framework</i> teórico-conceitual .....	58
Figura 6 – Ferramenta Slack.....	116
Figura 7 – Ferramenta Jira.....	117
Figura 8 – Ferramenta Qulture.Rocks .....	118
Figura 9 – Ferramenta Workplace (Facebook).....	118
Figura 10 – <i>Framework</i> de Implementação do Trabalho Remoto.....	124



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de Análise e questões relativas .....	73
Quadro 2 – Relação dos entrevistados da pesquisa .....	75
Quadro 3 – Dados complementares da empresa.....	77
Quadro 4 – Dados complementares dos Participantes.....	78
Quadro 5 – Utilização do trabalho remoto antes da pandemia.....	81
Quadro 6 – Ações implementadas no início da pandemia.....	83
Quadro 7 – Impacto da implementação do trabalho remoto .....	86
Quadro 8 – Fatores de sucesso do trabalho remoto .....	90
Quadro 9 – Agilidade e inovação no trabalho remoto.....	92
Quadro 10 – Trabalho remoto aumenta o tempo efetivo de trabalho dos trabalhadores.....	95
Quadro 11 – Rotinas de reuniões.....	97
Quadro 12 – Expansão do regime de trabalho híbrido e/ou remoto .....	102
Quadro 13 – Cultura organizacional.....	105
Quadro 14 – Captação de Talentos.....	108
Quadro 15 – Pontos negativos do trabalho remoto.....	111
Quadro 16 – Protocolo para utilização das tecnologias.....	120



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Trabalhos mais importantes .....	25
Tabela 2 – Comunicação Síncrona x Assíncrona .....	34
Tabela 3 – Empresas unicórnios do Brasil .....	49
Tabela 4 – <i>Startups</i> próximas de alcançar o <i>status</i> de unicórnio .....	52
Tabela 5 – Enquadramento metodológico .....	56
Tabela 6 – Estágios da revisão sistemática.....	59
Tabela 7 – Fonte bibliográfica e resultados.....	61
Tabela 8 – Mapeamento das startups unicórnios.....	62
Tabela 9 – Matriz de Amarração .....	66
Tabela 10 – Perfil dos respondentes .....	68
Tabela 11 – Mapeamento das startups unicórnios.....	69





## **LISTA DE ABREVIACOES**

LAVCA	Associação Latino-Americana de Capital de Risco
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade
NIC	Núcleo de Inovação e Competitividade
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
OMS	Organização Mundial da Saúde
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	22
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	28
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
2.1	TRABALHO REMOTO.....	31
<b>2.1.1</b>	<b>Coworking e trabalho remoto .....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Trabalho Remoto e a Pandemia .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Trabalho Remoto no Brasil .....</b>	<b>44</b>
2.2	EMPRESAS INOVADORAS CLASSIFICADAS COMO UNICÓRNIOS .....	46
<b>2.2.1</b>	<b>Empresas Brasileiras Unicórnios .....</b>	<b>48</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA MÉTODO ADOTADO .....	56
3.2	FRAMEWORK TEÓRICO-CONCEITUAL.....	58
3.3	DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO .....	58
<b>3.3.1</b>	<b>Revisão Sistemática da Literatura .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Fase Exploratória-Descritiva.....</b>	<b>62</b>
3.3.2.1	<i>Mapeamento das startups unicórnios.....</i>	62
<b>3.3.3</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Técnica de Análise de Dados.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Matriz de Amarração .....</b>	<b>66</b>
3.4	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	67
3.5	STARTUPS UNICÓRNIOS SELECIONADAS .....	68
3.5.1.1	<i>Nubank.....</i>	69
3.5.1.2	<i>Stone .....</i>	70
3.5.1.3	<i>Gympass.....</i>	70
3.5.1.4	<i>Loggi.....</i>	70
3.5.1.5	<i>C6Bank .....</i>	71
3.5.1.6	<i>MadeiraMadeira.....</i>	71
3.5.1.7	<i>iFood.....</i>	71
3.5.1.8	<i>Ebanx.....</i>	71
3.5.1.9	<i>Creditas .....</i>	72
3.5.1.10	<i>Mercado Livre .....</i>	72
3.6	ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO REMOTO EM EMPRESAS UNICÓRNIOS .....	72
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
4.1	COLETA DOS DADOS.....	75
<b>4.1.1</b>	<b>Realização das Entrevistas.....</b>	<b>75</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Leitura Flutuante.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Sumarização, categorização e protocolo de entrevistas .....</b>	<b>76</b>
4.2	ANÁLISE DOS DADOS .....	79
<b>4.2.1</b>	<b>Análise das categorias a priori .....</b>	<b>79</b>
4.2.1.1	<i>Trabalho Remoto.....</i>	79
4.2.1.1.1	<i>Ações Implementadas na Pandemia .....</i>	83
4.2.1.1.2	<i>Impacto positivo da implementação do trabalho remoto.....</i>	86

4.2.1.1.3	Fatores de sucesso mais importantes .....	90
4.2.1.1.4	Agilidade e Inovação no trabalho remoto .....	92
4.2.1.1.5	Aumenta o tempo efetivo .....	94
4.2.1.1.6	Rotina/Frequência de Reuniões e Feedbacks .....	97
4.2.1.1.7	Expansão do trabalho remoto.....	101
4.2.1.1.8	Cultura.....	105
4.2.1.1.9	Captação de Talentos .....	107
4.2.1.1.10	Impacto negativo sobre o trabalho remoto.....	110
<b>4.2.2</b>	<b>Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) .....</b>	<b>114</b>
4.3	<i>FRAMEWORK</i> PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO .....	122
<b>4.3.1</b>	<b>Fatores de Sucesso.....</b>	<b>125</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Implementação do Trabalho Remoto.....</b>	<b>129</b>
4.3.2.1	<i>Parâmetros Organizacionais .....</i>	<i>129</i>
4.3.2.2	<i>Parâmetros de Grupo.....</i>	<i>131</i>
4.3.2.3	<i>Parâmetros Individuais.....</i>	<i>132</i>
<b>4.3.3</b>	<b>Ferramentas de Gestão .....</b>	<b>134</b>
4.3.3.1	<i>Gerenciais .....</i>	<i>134</i>
4.3.3.2	<i>Tecnológicas de Informação e Comunicação (TICs) .....</i>	<i>135</i>
4.3.3.3	<i>Estruturais.....</i>	<i>136</i>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>139</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	143
5.3	PERSPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROS .....	143
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>145</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO .....</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>161</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho e o avanço dos meios de comunicação para apoiá-lo estão em constante evolução, principalmente pelo desenvolvimento de tecnologias de comunicação que facilitam a colaboração entre pessoas, tornando possível que os membros da organização trabalhem juntos mesmo com a dispersão física (CRAMTON, 2001; WHEATLEY, 2020). As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) ajudam a minimizar a percepção de distância e catalisar a criação do que se chama de regime de trabalho remoto. No entanto, existe a necessidade de desenvolver novas formas produtivas de trabalhar em organizações que atuam com a equipe em diferentes ambientes (DAVIDESCU et al., 2020; JOHNSON, 2003; MARTTIIN; LEHTO; NYMAN, 2002).

As equipes compostas por trabalhadores em regime remoto são chamadas de “equipes virtuais”, visto que realizam suas atividades remotamente e em conjunto, porém em ambientes diferentes, sendo uma realidade que se tornará ainda mais comum no futuro com o avanço das tecnologias envolvidas neste processo (CASCIO, 2000; CRAMTON, 2001). As equipes virtuais raramente se encontram pessoalmente pois conduzem quase todas as suas interações de forma remota usando TICs, o que permite a composição por membros altamente diversificados culturalmente e geograficamente dispersas (HANNA; DAIM, 2007). No entanto, salienta-se que no processo de adoção de tecnologias no trabalho e diferentes modelos de funcionamento, fatores específicos individuais, de grupo e organizacionais servem como aceleradores ou inibidores para o sucesso deste regime de trabalho (FULLER; HARDIN; SCOTT, 2007).

Equipes virtuais praticam trabalho remoto e se comunicam principalmente por meio de TICs, o que permite uma resposta altamente eficiente aos desafios associados as suas atividades funcionais (ASGHARI; GEDEON, 2010). Diante disso, a crescente flexibilidade nos arranjos de trabalho e as possibilidades decorrentes de trabalho remoto estão desafiando as formas tradicionais de conceituar e projetar espaços e serviços, pois a alocação dos colaboradores e os processos de rede e inovação não estão mais restritos aos limites físicos da organização (DI MARINO; LAPINTIE, 2015; VESALA; TUOMIVAARA, 2015).

Em outra perspectiva, o trabalho remoto tem vantagens potenciais pois não requer nenhum transporte e, conseqüentemente, não tem externalidades negativas de transporte, como poluição do ar, poluição sonora, consumo excessivo de combustível. Também reflete na estrutura física da organização pois não requer infraestrutura na empresa para suportar toda a equipe trabalhando simultaneamente (BHUIYAN et al., 2020). Na perspectiva específica da produtividade do trabalhador, os fatores relacionados a situação socioeconômica, hierarquia e

diferenças de gênero ficam ocultas no ambiente virtual em que acontece o trabalho, o que permite um trabalho mais focado na tarefa e o aumento dos resultados individuais e coletivos para as organizações (KISS et al., 2016).

No entanto, os programas de trabalho remoto devem ser cuidadosamente planejados e implementados, e as organizações devem tomar as medidas necessárias para reduzir os potenciais efeitos negativos decorrentes deste arranjo (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019). A mesma distância física que permite às equipes se auto motivarem e responder com flexibilidade aos problemas que surgem, também prejudica o vínculo e o fomento da confiança entre os membros. Além disso, o afastamento dos membros do grupo pode representar dificuldades para os esforços de compartilhamento de conhecimento (SINGH, 2020).

O ambiente externo influencia e as crises econômicas conduzem as empresas a adotarem a prática do trabalho remoto, especialmente pela disseminação das TICs e fatores cíclicos e socioeconômicos, sendo estes cenários favoráveis para criação de atividades relacionadas à criação de equipes virtuais e ao trabalho remoto (CAMOCINI, 2011; CHAVALARIAS; ANGLADE, 2014; DELANOE; ROBELSKI et al., 2019). As crises são catalizadoras desse fenômeno sobretudo por existirem muitas ferramentas que coordenam e distribuem as tarefas on-line e permitem estruturar o trabalho em equipe a distância, com softwares de gerenciadores de projeto e gerenciadores de atividades na nuvem (KISS et al., 2015). Embora as TICs sejam facilitadoras para o trabalho deste modo, operações e atividades sustentáveis em qualquer lugar requer habilidades e capacidades de gerenciamento específicas dos colaboradores e gestores das organizações (BLOUNT, 2017).

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o mundo estava acometido por uma pandemia global pela nova doença do Coronavírus - COVID-19 (OMS, 2020). A principal orientação para diminuir a disseminação do vírus era evitar as aglomerações de pessoas. Nesse ano, muitos países adotaram o chamado *lockdown*, que é a medida pandêmica mais rigorosa, a qual obriga o distanciamento social pela população.

As autoridades de saúde recomendaram o regime de trabalho remoto para evitar que os colaboradores se reunissem em um mesmo local. A pandemia da COVID-19 exigiu a utilização do trabalho remoto pelas empresas para garantir a segurança dos funcionários e dar continuidade à atividade econômica (ONU, 2020). Essa situação forçada de trabalho remoto pode ter levado muitos gestores a questionarem: precisamos realmente de reuniões pessoais para desenvolver a confiança nas equipes? Quais fatores afetam a confiança em equipes presenciais e virtuais? (BREUER et al., 2020; PRIDMORE; GODIN, 2020).

Mesmo antes da pandemia, o trabalho de forma remota vinha crescendo nas empresas, do mesmo modo que os desafios de gestão quanto ao risco de isolamento dos trabalhadores, aliados à necessidade de manter a coesão da equipe dispersa geograficamente enquanto as organizações cumpriam seus objetivos e entregavam resultados (MYSIRLAKI; PARASKEVA, 2020; RUIILLER et al., 2019; SHAIK; MAKHECHA; GOUDA, 2020). Devido à COVID-19, as organizações foram forçadas a implementar um nível alto de atividades remotas. Os colaboradores não podiam ir presencialmente até às organizações e, então, tiveram que continuar trabalhando de casa com os seus colegas de forma completamente remota (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Nesse cenário, é essencial que as organizações entendam e aprendam como implementar e usar as equipes remotas com qualidade. É necessária uma avaliação das empresas que aderiram ao trabalho remoto como resposta à situação da COVID-19, pois uma vez que os riscos de pandemia tenham reduzido e a excepcionalidade desapareça, as empresas podem oferecer aos funcionários a possibilidade de continuarem o trabalho remoto ou, inversamente, a presença pode ser exigida no local de trabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

A literatura científica analisa os desafios enfrentados pelas empresas na implementação do trabalho remoto devido às mudanças comportamentais necessárias para os funcionários e, em alguns casos, a incapacidade de lidar com esses desafios, que levam ao fracasso do trabalho remoto com o conseqüente retorno dos funcionários ao trabalho tradicional de escritório (ERRICHELLO; PIANESE, 2019). Muitos estudos analisaram os benefícios do teletrabalho, observando como conseqüências maior produtividade do trabalhador, maior satisfação no trabalho e retenção do trabalhador, suporte responsivo ao cliente e custos operacionais reduzidos (BUENO; RODRIGUEZ-BALTANAS; DOLORES GALLEGO, 2018). No entanto, poucos estudos foram conduzidos em relação às organizações inovadoras.

Um dos desenvolvimentos mais notáveis nos mercados financeiros na última década foi a ascensão dos unicórnios, empresas inovadoras que alcançaram avaliações de mercado de US\$ 1 bilhão sem acesso a capital público. Antes consideradas raras o suficiente para serem comparadas a uma criatura mítica - o primeiro unicórnio avistado foi a empresa chinesa Alibaba, em 2005, e o termo em si não foi cunhado até 2013 - essas empresas se tornaram quase comuns nos últimos anos (BROWN; WILES, 2020).

Os unicórnios normalmente adicionam tecnologia com objetivo de criar um novo mercado, deslocar os concorrentes existentes em uma indústria e/ou deslocar negócios existentes em muitos segmentos, fornecendo um produto que consolida as indústrias. Os

unicórnios tendem a associar a tecnologia a um modelo de negócios inovador que remove muitas das falhas das transações, custos de mercado existentes e formatos de trabalho (COWDEN et al., 2020).

A CB Insights, fornecedora de dados e análises de empresas privadas, relatou que, em março de 2020, haviam 464 empresas em todo o mundo com o status, o que é o triplo do número existente apenas cinco anos antes, com dezenas de unicórnios já graduados para outras formas organizacionais por meio de aquisições ou ofertas públicas iniciais (IPOs) (BROWN; WILES, 2020).

Empresas inovadoras e que aceitam riscos estão mais predispostas a aderir a tecnologia do mundo virtual em estágios emergentes. No entanto, empresas grandes e bem estabelecidas com culturas inovadoras também podem estar preparadas a adotar a tecnologia do mundo virtual (FULLER; HARDIN; SCOTT, 2007). Diante da pandemia da COVID-19, as startups unicórnios se mostraram exemplares no suporte dos funcionários ao trabalho remoto com, por exemplo, envio de cadeiras de trabalho para melhorar o conforto, destino de verba para a criação do home-office, uso de aplicativos de saúde mental, oferta de serviços de terapia on-line, entrega de notebooks e celulares de alto desempenho (BERGAMASCO, 2020).

Empresas inovadoras atuam em ambientes de incerteza e necessitam estar aptas a transformações e mudanças no rumo dos negócios. Enquanto o papel das TICs na definição do trabalho remoto é bem estudado, a comunidade carece de pesquisas que examinem os efeitos do trabalho remoto em empresas inovadoras. Diante do presente cenário, surge a questão de pesquisa que norteia esta tese: **de que forma as empresas inovadoras podem implementar o trabalho remoto como regime de trabalho permanente?**

## 1.1 OBJETIVO GERAL

A presente tese tem como objetivo geral: Analisar a Gestão do Trabalho Remoto em Empresas Inovadoras com base nas práticas das Startups Unicórnios.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as características e os fatores que influenciam o trabalho remoto;
- b) Mapeamento das startups unicórnios no Brasil;
- c) Analisar as características do trabalho remoto em empresas unicórnios;
- d) Verificar os fatores de sucesso e as ferramentas para gestão do trabalho remoto;



e) Propor um *framework* de implementação do trabalho remoto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A vasta experiência relacionada com a gestão da situação da Covid-19 em empresas em países europeus e asiáticos indica que as empresas do setor de serviços e, em particular, negócios telemáticos de lazer, empresas de energia, negócios de seguros, serviços bancários e empresas tecnológicas são os que apresentam maiores taxas de implantação de trabalho remoto. (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Essas empresas são exemplos de que o trabalho remoto pode acontecer em empresas de diferentes setores e de pequeno à grande porte.

Acordos de trabalho flexíveis e, especialmente, o trabalho remoto, têm sido considerados uma forma de apoiar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o bem-estar pessoal dos funcionários (VESALA; TUOMIVAARA, 2015). A operação das organizações e as tarefas realizadas pelos colaboradores passam a ser bem monitoradas e organizadas com o uso de ferramentas específicas, mesmo que os colaboradores trabalhem em locais diferentes (KISS et al., 2015).

As tecnologias digitais transformaram as práticas no local de trabalho – tais como dispositivos Wi-Fi, sem fio e móveis, computação em nuvem, plataformas compartilhadas e videoconferência – estão permitindo aos funcionários maior liberdade para trabalhar longe dos espaços de trabalho dedicados em escritórios centrais e fora das tradicionais 9–5 horas de trabalho (ERRICHIELLO; PIANESE, 2019; HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018).

No entanto, para penetrar em novos negócios e ganhar participação de mercado, as empresas iniciantes precisam competir com empresas mais antigas, maduras e estabelecidas. As empresas inovadoras têm uma chance real de vencer a concorrência quando são mais rápidas. O trabalho completamente remoto e digital é uma inovação importante que pode tornar as empresas inovadoras mais dinâmicas e mais eficientes, reduzir os custos de transação, aumentar a agilidade, competir internacionalmente e melhorar a interação e fidelidade do cliente (ASGHARI; GEDEON, 2010).

Liderar essas novas equipes virtuais apresenta desafios para construir relacionamentos dentro das equipes, estabelecer confiança e se comunicar com eficácia (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Apesar do amplo uso de equipes virtuais, existem relativamente pouca pesquisa sobre como a liderança afeta o desempenho da equipe, especialmente com equipes de desenvolvimento de novos produtos em empresas inovadoras (HAN et al., 2020).

Para fins de justificativa acadêmica, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) a fim de verificar estudos similares ao proposto nessa pesquisa. Para tanto, foram utilizadas as bases Web of Science e Scopus, que abrangem diversos bancos de dados, como: *Science Citation Index Expanded*, *Social Sciences Citation*, *Arts & Humanities Citation Index*, *Conference Proceedings Citation Index (Science)*, *Conference Proceedings Citation Index*, *Social Science & Humanities*, *Emerging Sources Citation Index*, *Current Contents Connect*, *Derwent Innovations IndexSM*, *KCI*, *Russian Science Citation Index*, *SciELO Citation Index*, *Cambridge University Press*, *Elsevier*, *Springer*, *Wiley-Blackwell* e *Nature Publishing Group*.

A RSL traz como principal relevância mapear pesquisas realizadas em determinada área, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento científico a partir de uma questão de pesquisa que norteia a realização de análises (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Para o desenvolvimento desta revisão, foram identificados os principais vocábulos envolvidos na questão de pesquisa: **“as empresas inovadoras podem implementar o trabalho remoto como regime de trabalho?”**

Segundo Gerhardt et al. (2020), as empresas inovadoras estão em ambientes de apoio e estes ambientes são: aceleradoras, agências de inovação, ambiente de *coworking*, centro empresarial, hub de inovação, incubadora, *living lab*, parque tecnológico e *venture builder*. Sendo assim, a primeira pesquisa foi considerando estas palavras chaves: “*Accelerator*”, “*startup*”, “*innovation agency*”, “*co-working*” “*environment business center*”, “*innovation hub*”, “*incubator*”, “*living lab*”, “*technologic park*”, “*venture builde*”. Após isto, realizou-se o filtro para as palavras-chaves correspondentes a temática “trabalho remoto” e “equipes virtuais”. Sendo assim, acrescentaram-se as buscas os termos: “*Remotely Work*”, “*Teleworking*” e “*virtual teams*”.

Com relação aos filtros que definem as buscas de pesquisa, vale destacar que:

- a) não houve limitação no período das buscas e foi realizado a seleção em janeiro de 2021;
- b) não houve limitação do tipo de documento utilizado, podendo ser artigo científico ou de congresso.
- c) o idioma escolhido para a seleção dos artigos foi o “inglês”.

Foram encontrados 59 trabalhos nas duas bases de dados. Sendo 33 na Scopus e 26 na Web of Science. Entretanto, foram encontrados 15 artigos duplicados, resultando em 44 artigos para análise. Todos os artigos foram lidos e foram descartados 14 artigos pois não eram relacionados a temática deste trabalho.

Dentre os trabalhos selecionados, destacam-se:

Tabela 1 – Trabalhos mais importantes

(continua)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Paper</b>	<b>Contribuições ao projeto de tese</b>
Cramton C.D.	The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration	2001	Organization Science	Este artigo explora a comunicação como um problema central da colaboração de equipes dispersas geograficamente e traça as consequências de não bem fazê-lo. São identificados os principais problemas que constituem falhas de comunicação.
Marttiin P., Lehto J.A., Nyman G.	Understanding and evaluating collaborative work in multi-site software projects - A framework proposal and preliminary results	2003	Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences	Novas soluções de informação e tecnologia de comunicação são necessárias para a conversão de ações colaborativas em virtual. Este trabalho traz a confiança nos outros membros da equipe como um fator fundamental para aumento da cooperação e evitar conflitos.
Fuller M.A., Hardin A.M., Scott C.L.	Diffusion of Virtual Innovation	2007	Data Base for Advances in Information Systems	Este trabalho aborda que processo de adoção de tecnologias no trabalho e diferentes modelos de funcionamento, fatores específicos individuais, de grupo e organizacionais servem como aceleradores ou inibidores para o sucesso deste regime de trabalho
Di Marino M., Lapintie K.	Libraries as transitory workspaces and spatial incubators	2015	Library and Information Science Research	Além da casa e local de trabalho, os teletrabalhadores estão usando ambientes públicos e espaços privados para diferentes tipos de trabalho. Há a caracterização da criação de co-workings e a argumentação de que bibliotecas podem ser considerados incubadoras espaciais,
Vesala, Hanne; Tuomivaara, Seppo	Slowing work down by teleworking periodically in rural settings?	2015	PERSONNEL REVIEW	A análise com 46 trabalhadores remotos mostrou uma diminuição nas seguintes medidas: pressão experiente tempo, interrupções, sentimentos negativos no trabalho, exaustividade do trabalho, bem como o estresse e um aumento na satisfação no trabalho. Empresários e supervisores tiveram mais efeitos notáveis de melhoria no trabalho relacionadas com o bem-estar do que os subordinados.
Kiss, Laura; Hamornik,	The connection of the style of interactions and the	2015	2015 6TH IEEE INTERNATIONAL	Os resultados deste trabalho fornecem informações para obter um melhor conhecimento sobre a questão da concepção e

Tabela 1 – Trabalhos mais importantes

(conclusão)				
<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Paper</b>	<b>Contribuições ao projeto de tese</b>
Balazs Peter; Geszten, Dalma; Hercegf, Karoly	collaboration in a virtual work environment		CONFERENCE ON COGNITIVE INFOCOMMUNICATIONS (COGINFOCOM)	planejamento de comunicação-tarefa e específicas de cada meta das equipes virtuais com objetivo de torná-las mais eficientes e produtivas
Richardson, Lizzie	Sharing as a postwork style: digital work and the co-working office	2017	CAMBRIDGE JOURNAL OF REGIONS ECONOMY AND SOCIETY	Este artigo teve objeto de estudo co-workings em Manchester, Cambridge e Londres e argumenta que o trabalho remoto em co-workings potencializa os resultados pelo networking destes locais.
Burchell, Brendan; Reuschke, Darja; Zhang, Mary	Spatial and temporal segmenting of urban workplaces: The gendering of multi-locational working	2020	URBAN STUDIES	Independentemente do tipo de empresa há uma tendência a adotar o regime de trabalho remoto para garantir a permanência e aumentar a produtividade dos colaboradores. Este trabalho relata a diferenciação entre a aceitação de múltiplos postos de trabalho entre homens e mulheres.
Ohnmacht, Timo; Z'Rotz, Jana; Dang, Lisa	Relationships between coworking spaces and CO2 emissions in work-related commuting: first empirical insights for the case of Switzerland with regard to urban-rural differences	2020	ENVIRONMENTAL RESEARCH COMMUNICATIONS	Novas formas de trabalho estão produzindo quedas de gases de efeito estufa (GEE) emissões de deslocamento relacionado ao trabalho. As viagens virtuais, a substituição das viagens de negócios e do turismo de conferências por videoconferências e o trabalho remoto são consideradas estratégias de enfrentamento que continuarão a surtir efeito e a ser sustentáveis no longo prazo, mesmo após o fim da pandemia.
Davidescu A.A., Apostu S.-A., Paul A., Casuneanu I.	Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management	2020	Sustainability (Switzerland)	Este artigo teve como objetivo investigar a ligação entre o desenvolvimento do funcionário e a flexibilidade do horário de trabalho e do espaço de trabalho em trabalhadores da Romênia. Estipula-se que 48% dos funcionários provavelmente decidirão trabalhar remotamente pelo menos parte do o tempo após COVID-19 em comparação com apenas 30% deles antes da pandemia; trabalho flexível será um novo normal após o vírus.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de muitos trabalhos teóricos sobre a temática trabalha remoto, não foram identificadas pesquisas abordando empresas inovadoras, *startups* ou unicórnios. A maioria dos trabalhos traz uma abordagem conceitual trabalho remoto e consequências de tal regime para as organizações, o que justifica o desenvolvimento da presente pesquisa em termos teóricos acadêmicos.

Antes da crise do coronavírus, o mundo dos negócios já se abria para a ideia do trabalho remoto. Uma pesquisa realizada pelo LinkedIn no final de 2019 indicou que o trabalho doméstico é um conceito atraente para empregadores e funcionários, com benefícios como melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior produtividade e menores custos com edifícios e infraestrutura. Essa ideia foi fortalecida durante a pandemia, pois se observou que a flexibilidade no trabalho é uma solução viável, com alguns gestores alegando que aumentava a produtividade dos funcionários, o que poderia levar a uma reavaliação de como as pessoas vão trabalhar após a pandemia (DAVIDESCU et al., 2020).

Uma pequena elite dentro da população de startups é capaz de crescer, construindo uma plataforma na qual outros podem criar e trocar valor a ponto de se tornarem unicórnio, no entanto, basear-se nas boas práticas das organizações que conseguiram alcançar este *valuation* é importante a serem explicados pelas pesquisas de estratégia de organizações (ACS et al., 2017). Embora o termo unicórnio tenha se tornado parte do vernáculo no mundo das startups, poucas pesquisas investigaram o que está impulsionando o crescimento das empresas de unicórnio. É surpreendente que um fenômeno tão importante não tenha recebido quase nenhuma atenção acadêmica. Alguns estudos tocaram tangencialmente no fenômeno do unicórnio, entretanto esses estudos aplicaram principalmente teorias de gestão antigas e desatualizadas ao tópico (JINZHI; CARRICK, 2019).

Os unicórnios estão aproveitando a tecnologia para redefinir o comportamento do consumidor e efetuar algumas mudanças transformacionais. O que é mais importante é que a maioria dos unicórnios está competindo em mercados já competitivos, resultando na ruptura do status quo. São empresas muito diferentes das empresas tradicionais apoiadas por capital de risco com base em seus objetivos e estratégias (COWDEN et al., 2020). A jornada percorrida e estratégias adotadas pelas empresas inovadoras que atingiram o status de unicórnio são bons pontos de partida para aquelas empresas iniciantes que almejam a busca de tal patamar (BERGAMASCO, 2020). Portanto, uma das perspectivas de contribuição deste trabalho é explorar como empresas podem se estruturar com base nas ações e perspectivas já adotadas por empresas inovadoras consolidadas e em crescimento acelerado, os unicórnios.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se sob três perspectivas. A primeira perspectiva é a das empresas inovadoras, que necessitam de suporte quanto à gestão de equipes em trabalho remoto, principalmente após o início da pandemia do COVID-19, que as obrigou a adotarem esse regime de trabalho sem preparação prévia. A segunda perspectiva é a acadêmica, onde poucos trabalhos científicos investigaram o trabalho remoto no cenário das empresas inovadoras, e não foram encontradas pesquisas que apresentam uma proposta de modelo de trabalho remoto, seus fatores de sucesso e um compilado de ferramentas de apoio. Por fim, sob a perspectiva pessoal, o estudo é parte integrante de uma série de pesquisas que vem sendo realizadas pelo Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Além disso, o autor deste trabalho está inserido na gestão de uma empresa inovadora que possui uma estrutura organizacional de trabalho remoto há dois anos.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atingir os objetivos propostos, o presente projeto de pesquisa está estruturado em cinco capítulos, como pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura do trabalho

<b>Introdução</b>	Introdução Objetivo Geral Objetivos Específicos Justificativa
<b>Referencial Teórico</b>	Trabalho Remoto Coworking e Trabalho Remoto Trabalho Remoto e a Pandemia Trabalho Remoto no Brasil Empresas inovadoras classificadas como unicórnios Empresas brasileiras
<b>Metodologia</b>	Revisão Sistemática Delineamento de Pesquisa e Método Adotado Framework teórico-conceitual Desenvolvimento Metodológico - Objeto de Estudo Técnica de Coleta de Dados Técnica de Análise de Dados
<b>Cronograma</b>	Cronograma da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

No capítulo 1, a introdução do trabalho tem por finalidade contextualizar o problema de pesquisa, a justificativa da relevância e expor os objetivos geral e específicos.

O presente projeto de tese de doutorado abrange cinco capítulos, os quais contemplam a introdução, referencial teórico, metodologia e cronograma.

O Capítulo 1 compreende a introdução do trabalho, a qual tem por finalidade contextualizar o problema de pesquisa, justificar sua relevância e apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos no término do trabalho.

O Capítulo 2 contempla o referencial teórico utilizado como base para a construção do projeto, permeando os conhecimentos a respeito do trabalho remoto e empresas unicórnios.

O Capítulo 3 concentra-se na metodologia do trabalho, compreendendo o delineamento da pesquisa, que se referem ao enquadramento quanto à natureza, abordagem, objetivos, procedimentos técnicos e método científico.

Na sequência encontra-se o cronograma de todas as atividades já contempladas pelo estudo e daquelas que ainda devem ser realizadas e finaliza com a matriz de amarração, que é o escopo geral de toda a pesquisa.





## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são abordados os principais conceitos para contextualizar os temas desenvolvidos no trabalho e definições acerca do tema estudado. Inicialmente, será abordada a caracterização de trabalho remoto e a sua importância no desenvolvimento de inovação (Sessão 2.1) A seguir, buscar-se-á elucidar conceitos sobre startups unicórnios (Sessão 2.2).

### 2.1 TRABALHO REMOTO

O trabalho é realizado pelas equipes virtuais - grupos de pessoas praticantes do trabalho remoto com um propósito comum - que realizam tarefas interdependentes entre locais e horários, usando a tecnologia para se comunicar muito mais do que em reuniões presenciais (CRAMTON, 2001). O trabalho remoto é desafiador pois pode causar sobrecarga adicional, atrasos e menor riqueza devido a comunicação entre colaboradores: a distância afeta a frequência da comunicação especialmente, isso diz respeito à comunicação informal e ao compartilhamento de conhecimento. Além disso, a distância também pode influenciar a função de gerenciamento e a literatura sugere soluções tipicamente convencionais baseadas em presença física (MARTTIIN; LEHTO; NYMAN, 2002).

Nos estudos de Cramton (2001), a comunicação é um dos principais fatores de influência no trabalho remoto, sendo identificados cinco possíveis problemas que influenciam a comunicação no trabalho remoto: falta de comunicação e reter informações contextuais, a informação distribuída desigualmente, dificuldade para se comunicar e compreender a relevância das informações, as diferenças na velocidade de acesso à informação, e dificuldade em interpretar o significado do silêncio. Outros estudos têm mostrado que a distribuição geográfica das equipes e o uso da comunicação virtual afetam os processos de grupo, pois as equipes virtuais não são tão coesas quanto as locais (MARTTIIN; LEHTO; NYMAN, 2002).

Equipes virtuais devem explorar agressivamente com antecedência as diferenças potenciais em situações e incentivos que afetarão os seus membros. As Metas, os incentivos e as situações devem ser alinhados sempre que possível e quando não puderem ser realizados os alinhamentos, as diferenças devem ser levadas à atenção de todos os membros da equipe, uma vez que esse gap ou diferença é um causador de insatisfação (CRAMTON, 2001). A confiança nos outros membros da equipe é um fator fundamental para aumento da cooperação e evitar conflitos. Os membros das equipes virtuais e praticantes do trabalho remoto devem confiar

umas nas outras, pois as equipes que começam com baixa confiança entre si operarão com baixa eficiência (MARTTIIN; LEHTO; NYMAN, 2002). O estabelecimento da confiança é fundamental para o sucesso da formação e do crescimento de qualquer equipe de trabalho, pois a confiança leva uma empresa a uma comunicação mais aberta, maior qualidade de tomada de decisão, tomada de risco e satisfação. Desta forma, uma equipe de alto desempenho está associada à presença de alto nível de confiança em seus integrantes. É necessário estabelecer a confiança no início; as equipes que começam com alta confiança têm maior probabilidade de manter uma alta confiança (HANNA; DAIM, 2007).

A maioria dos estudos de equipes virtuais e trabalho remoto enfatiza a importância da comunicação para atender aos requisitos de coordenação e eficiência da equipe, sobretudo pois as equipes virtuais raramente se encontram face a face e, como consequência, a linguagem corporal e as entonações de voz audíveis, desempenham um papel importante na consciência situacional dos seres humanos, não estão disponíveis (HANNA; DAIM, 2007). Sem feedback, os colaboradores à distância são deixados para especular por que suas expectativas não foram atendidas e quando o feedback o chegará. Na ausência de situação informações adicionais, eles são suscetíveis a gerar atributos negativos sobre as regras e colegas de trabalho remoto (CRAMTON, 2001).

A tendência do trabalho de forma remota tem levado a criação de centros especializados localizados próximos aos bairros residenciais dos funcionários para reduzir as possíveis dificuldades do trabalho em casa. Estes centros oferecem a estrutura necessária para que os trabalhadores possam aliviar o estresse de equilibrar o trabalho, as responsabilidades familiares e podem fornecer um contexto social para o trabalho, muitas vezes ausente do trabalho remoto realizado em casa. O exame de cinco espaços de trabalho descentralizados de estudos de caso dos EUA e Canadá selecionados produz sugestões para modelos mais promissores de tais telecentros. Caracterizadas pela flexibilidade, mix ocupacional heterogêneo, acessibilidade e pequena escala, essas instalações se assemelham a incubadoras de empresas (JOHNSON, 2003). Recentemente, os centros de co-working ganharam muita popularidade entre eles como locais onde podem realizar seu trabalho com conforto e também adquirir contratos de trabalho (KUBATOVA, 2014; RICHARDSON, 2017). Sensação de estar sozinho é algo que quem trabalha remotamente quer evitar, mesmo que não seja com colegas de trabalho, estar em um ambiente social ou comunidade é uma necessidade humana. Esse senso de comunidade pode ser atingido nesses espaços co-working sem remover a independência e flexibilidade do teletrabalho, potencializando o ganho de qualidade de vida que o teletrabalho oferece (GARRETT; SPREITZER; BACEVICE, 2017).

Os resultados dos estudos de Fuller, Hardin e Scott (2007) identificam os aceleradores e inibidores da adoção de tecnologia do mundo virtual em que se acredita que dois paradigmas básicos de adoção ocorrem: adoção de baixo para cima - quando a adoção individual se difunde entre outros indivíduos - e adoção de cima para baixo, quando fatores organizacionais ou ambientais influenciam o uso da tecnologia. A cultura de toda a organização influencia na implementação do regime de trabalho remoto, pois as equipes virtuais são culturalmente diversificadas, geograficamente dispersas e globalmente estruturadas em suas tarefas (HANNA; DAIM, 2007).

Para facilitar a comunicação entre os dois locais, é importante uma reunião presencial inicial. Considera-se que o valor das reuniões presenciais não está relacionado aos laços relacionais entre provedores e destinatários do conhecimento. Além disso, a comunicação face a face parece ser contraproducente no que diz respeito à aquisição de conhecimento. No entanto, como os custos de viagem são muito altos, as videoconferências podem ser substituídas pelas reuniões presenciais reais. A capacidade de identificar um rosto com uma voz promove uma melhor comunicação e é essencial para os dias de planejamento de mapas, onde os gerentes e líderes de equipe geralmente devem se encontrar cara a cara tarefas (HANNA; DAIM, 2007).

Cultura é definida como uma programação mental coletiva de pessoas em um ambiente. Não é uma característica de nenhum indivíduo, pois abrange um número de pessoas que são condicionadas pela mesma educação e experiências de vida tarefas (HANNA; DAIM, 2007). Na verdade, a cultura organizacional desempenha um papel crítico na aceleração da adoção da tecnologia do mundo virtual, pois a disposição de uma organização em adotar iniciativas fornecidas pela tecnologia do mundo virtual irá impulsionar sua competitividade (FULLER; HARDIN; SCOTT, 2007).

Empresas jovens, inovadoras e que aceitam riscos parecem mais propensas a adotar a tecnologia do mundo virtual em seus estágios emergentes. No entanto empresas grandes e bem estabelecidas com culturas inovadoras também podem estar dispostas a adotar a tecnologia do mundo virtual (FULLER; HARDIN; SCOTT, 2007). Os estudos Asghari e Gedeon (2010) aponta que equipes remotas possibilitam vantagem competitiva para empresas inovadoras em relação a empresas consolidadas, devido a flexibilidade de reação do time dado alguma mudança no mercado.

Para penetrar em novos mercados e ganhar participação de mercado, as empresas inovadoras competem com empresas mais antigas, maduras e estabelecidas, sendo assim há uma chance real de vencer a concorrência quando são mais rápidas e inovadoras. O trabalho remoto e a criação de equipes virtuais são uma estratégia importante que pode tornar as

empresas inovadoras mais dinâmicas e mais eficientes, reduzir os custos de transação, aumentar a agilidade, competir internacionalmente e melhorar a interação e fidelidade do cliente (ASGHARI; GEDEON, 2010). Não só é eficaz em termos de custos para os empregadores, mas também os trabalhadores são mais produtivos, criativos e satisfeitos graças a um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal que conseguem alcançar (KUBATOVA, 2014).

No entanto, apesar de uma década ou mais de globalização dos negócios e conhecendo os benefícios da diversidade, muitos gerentes de projeto ainda estão lutando para gerenciar questões multiculturais que surgem em equipes virtuais e interculturais. As equipes virtuais têm muitos problemas críticos que precisam ser resolvidos para funcionar com êxito (HANNA; DAIM, 2007).

À medida que as diferenças de fuso horário aumentam, a tecnologia de comunicação assíncrona tende a dominar. Os membros da equipe sempre podem recorrer a e-mail, correio de voz e calendários compartilhados se as linhas diretas de comunicação falharem. Nenhuma tecnologia funcionará em todas as situações; a melhor solução será usar a tecnologia adequada à tarefa. Que significa várias tecnologias síncronas e assíncronas serão usadas com êxito (HANNA; DAIM, 2007).

Tabela 2 – Comunicação Síncrona x Assíncrona

<b>Comunicação Assíncronas</b>	<b>Comunicação Síncrona</b>
E-mail	Chat interno: slack, rocket chat, discord
SMS	Ferramentas de comunicação instantânea
Fóruns de Discussão	Vídeo conferência: zoom, google meet, whereby
Gerenciador de Tarefas	Telefonemas

Fonte: Adaptado pelo autor de Hanna e Daim (2007).

Em um ambiente de trabalho virtual as interações devem ser planejadas com um limite de tempo levado em conta. As equipes trabalhando juntos com um limite de tempo podem focar suas declarações na coordenação: fornecendo as respostas certas na hora certa, em vez de perder tempo compartilhando informações. Este estilo de comunicação se adapta aos grupos de pessoas que já estão mais familiarizadas umas com as outras (KISS et al., 2016). Em times que atuam de forma remota, com maior longevidade, os gestores devem ter como objetivo estabelecer normas e protocolos de comunicação claros, bem como selecionar as tecnologias

(síncronas ou assíncronas) que permitirão a participação de todos os profissionais dispersos. As práticas de coordenação livre podem permitir que os profissionais trabalhem de forma colaborativa, concentrando-se nos aspectos complementares das diferentes tarefas (CHAMAKIOTIS et al., 2020). Enquanto a comunicação síncrona refere-se ao contato imediato entre o emissor (quem envia a mensagem) e o receptor (quem recebe a mensagem), a comunicação assíncrona é atemporal. Ou seja, na comunicação assíncrona o emissor envia a mensagem, mas não necessariamente o receptor irá recebê-la imediatamente.

A implementação de regime de trabalho flexível impacta na retenção de capital humano nas organizações, pois, por exemplo, existe uma tendência dentre os “*Millennials*” na escolha de profissões que permitem a contratação com trabalho remoto (KUBATOVA, 2014). As políticas de teletrabalho podem ser usadas para atrair, motivar e reter funcionários de alta qualidade, cujas habilidades e conhecimentos são específicos, de qualidade, raros, valiosos e difíceis de imitar, substituir ou substituir, afirmando que 'seu impacto no desempenho superior pode ser enorme (HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018).

De acordo com a Pesquisa da Comunidade Americana de 2013, o número de funcionários em tempo integral nos EUA, que trabalham principalmente em casa, aumentou para mais de 3,3 milhões, quase 80% maior do que em 2005 (GARRETT; SPREITZER; BACEVICE, 2017). Na Austrália, o Australian Communications Media Authority (2013) descobriu que 51% dos trabalhadores, ou cerca de 5,6 milhões de australianos, eram 'trabalhadores digitais'. O mesmo estudo descobriu que 22% dos funcionários trabalhavam fora de suas mesas na empresa por mais de quatro dias por semana (HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018).

O reflexo da tendência da flexibilidade nos arranjos de trabalho, particularmente nas indústrias do conhecimento, e as possibilidades decorrentes de teletrabalho estão desafiando as formas tradicionais de conceituar e projetar espaços e serviços públicos, como, por exemplo, o novo papel das bibliotecas públicas neste contexto é discutido. Além das funções tradicionais de empréstimo de livros e espaço para leitura de jornais e revistas, as bibliotecas estão se tornando mais multifuncionais, abrindo espaço para diversas atividades, inclusive o trabalho. Os resultados mostram que uma gama considerável de atividades de pesquisa e educação, arte e cultura, tecnologia da informação, negócios e finanças, e serviços sociais e governo são realizadas nas bibliotecas, todas as quais são parcialmente sustentadas pelos novos conceitos e políticas da cidade. As bibliotecas podem ser vistas como 'espaços de trabalho transitórios', onde as pessoas trabalham pelo menos algumas horas por semana e por diferentes razões, como conexão *wifi* gratuita e localização. Além disso, as bibliotecas podem ser consideradas

'incubadoras espaciais', ou melhor, locais capazes de atrair pessoas que iniciam suas próprias atividades. Esses conceitos contribuem para definir uma nova forma de apropriação das bibliotecas (DI MARINO; LAPINTIE, 2015). Os estudos de Di Marino e Lapintie, mostram também que existem trabalhadores remotos que se deslocam às bibliotecas apenas para uma mudança de cenário e para trabalhar no ambiente acolhedor e tranquilo que estes espaços oferecem.

A análise sobre o trabalho remoto em organizações de tecnologia evidenciou diminuição nas seguintes medidas: pressão do tempo vivenciada, interrupções, sentimentos negativos no trabalho, exaustividade e estresse do trabalho e aumento da satisfação no trabalho. Não houve mudanças na influência do trabalho experiente, clareza dos objetivos de trabalho e envolvimento no trabalho. A posição ocupacional teve algum efeito nas mudanças. Empreendedores e supervisores privados experimentaram efeitos mais notáveis de melhoria no bem-estar relacionado ao trabalho do que os subordinados. No entanto, os efeitos foram menos sustentáveis para os supervisores do que os outros dois grupos (VESALA; TUOMIVAARA, 2015).

Os resultados apoiam o desenvolvimento para uma organização mais horizontal, onde a autonomia pessoal e a influência na escolha do local de trabalho e na organização das tarefas de trabalho são permitidas. O estudo fornece insights úteis sobre a utilização de soluções flexíveis no local de trabalho para fins de bem-estar ocupacional. Apoia o desenvolvimento de esquemas de teletrabalho do tipo retiro, especialmente para as necessidades dos funcionários que sofrem de um ambiente de trabalho abertamente interrompido e intenso. O projeto de trabalho remoto pode ser benéfico após um período de trabalho particularmente intenso para recuperar o equilíbrio entre as demandas de trabalho e a necessidade de recuperação. Por outro lado, esse tipo de arranjo de trabalho também pode ser adequado para uma fase de trabalho criativo, quando tempo e espaço são necessários para se envolver sozinho ou em grupos na tarefa de trabalho, ou para construir um senso de comunidade de trabalho. No entanto, são necessárias mais pesquisas sobre a viabilidade do esquema de teletrabalho do tipo retiro para diferentes ocupações, diferentes processos de trabalho e trabalho individual e em grupo. Este estudo dá suporte a esquemas de teletrabalho que são sensíveis às necessidades individuais dos trabalhadores. No futuro, as análises do teletrabalho devem ser mais contextualizadas e também abertas às variedades de ambientes de trabalho possíveis (VESALA; TUOMIVAARA, 2015).

Como facilitadoras de uma forma mais conectada ao trabalho remoto, as tecnologias digitais também prometem aos trabalhadores a oportunidade de reduzir drasticamente o tempo de deslocamento, passar mais tempo com a família ou em atividades recreativas e equilibrar

melhor seus compromissos de vida profissional. No entanto, pode existir uma diferença entre promessa e prática (HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018; VESALA; TUOMIVAARA, 2015). Em regimes de trabalhos híbridos, em que as atividades laborais são divididas em casa e no trabalho, descobriu-se que nos dias de casa, os trabalhadores de meio período ficavam mais satisfeitos com seu trabalho no final do dia de trabalho por meio do estabelecimento de metas pessoais (MÜLLER; NIESSEN, 2019).

Melhor sucesso de recrutamento e retenção de pessoal; redução do absenteísmo; maior resiliência do negócio; maior produtividade de trabalhadores mais concentrados e menos estressados e cansados; custos reduzidos ao racionalizar o caro espaço de escritório; oportunidades para descentralizar as operações de negócios e alcançar novas comunidades e mercados; potencial economia de custos para os funcionários, incluindo: redução de custos (em transporte e creche), flexibilidade do local de trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, satisfação no trabalho, uso de tecnologias pessoais preferidas, participação da força de trabalho e capacidade de participação em um nível superior, bem como a um nível superior, bem como flexibilidade de localização de domicílio (HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018).

Os funcionários estão optando por permanecer para um equilíbrio prático entre vida pessoal e profissional, em vez de procurar outro emprego com localizações ou benefícios mais atraentes. Oferecer pacotes atraentes para funcionários, incluindo opções de trabalho flexíveis, está se tornando vital para empregadores competitivos e de ponta para apoiar a estabilidade na base de recursos humanos da organização, permitir que os trabalhadores existentes gerenciem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e, portanto, alcancem altos níveis de desempenho (HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018).

Além disso, os benefícios de acordos de trabalho flexíveis se estendem a um contexto social e regional mais amplo. Os impactos de trabalhar perto de casa e fora do escritório incluem: redução do congestionamento do tráfego, apoio ao desenvolvimento regional, redução da pegada de carbono e apoio aos negócios locais (HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018). Os estudos de Errichiello e Pianese (2019) mostram que os novos locais de trabalho sustentariam mudanças nos comportamentos dos funcionários e nas práticas dos gerentes, ajudando assim a superar vários desafios tradicionalmente associados ao trabalho remoto.

Nas últimas décadas, as práticas de trabalho tradicionais sofreram uma transformação radical, com uma difusão cada vez maior de novas formas de trabalhar, destinadas a dar aos funcionários um certo grau de liberdade e flexibilidade sobre quanto, quando e onde trabalhar. Nesse sentido, a disponibilidade de artefatos tecnológicos (por exemplo, smartphones) e sistemas avançados de comunicação virtual (por exemplo, mensagens instantâneas)

contribuíram para o surgimento de arranjos de trabalho remoto (RWAs), que permitem trabalhar à distância de edifícios de escritórios tradicionais e colegas em regime de meio período ou período integral (ERRICHIELLO; PIANESE, 2019).

Quanto à perspectiva do funcionário, a literatura mostra extensivamente que muitos trabalhadores remotos que trabalham longe dos escritórios sofrem com a redução das comunicações informais com os colegas por causa da distância física que levou a uma sensação de frustração e isolamento social. Além disso, muitos trabalhadores remotos temem que a falta de visibilidade para supervisores e colegas possa prejudicar as oportunidades de carreira. O medo do isolamento profissional representou um desafio psicológico relevante no contexto do trabalho remoto que levou trabalhadores remotos a comportamentos de workaholic - trabalhar além do horário normal de trabalho -, e / ou adotar gerenciamento de impressão - ações direcionadas para recriar visibilidade para os supervisores (ERRICHIELLO; PIANESE, 2019). Os estudos de Lim, Park e Cho (2019) desenvolveu um sistema que notifica o gestor se o funcionário não está online quando deveria ou afirmava que estava software detecta quem mente que está trabalhando remotamente, mas não está. O sistema desenvolvido ainda gera uma proporção de não presenças, assim o gestor pode saber quanto os funcionários realmente estão entregando no teletrabalho (LIM; PARK; CHO, 2019).

Nas últimas décadas, testemunhamos uma crescente atenção para o trabalho inteligente, ou seja, uma nova abordagem para o trabalho remoto que vai além da distância física dos funcionários da organização para abraçar um conceito mais amplo de "flexibilidade" obtido através do reprojeto simultâneo de espaços, tecnologias e práticas. A ênfase está em capacitar os funcionários e deixá-los livres para escolher "espaços de trabalho" dentro (por exemplo, mesa em espaços abertos, sala de reuniões) e "locais de trabalho" fora (por exemplo, casa, local do cliente) das organizações e ferramentas tecnológicas para interagir com colegas e partes interessadas (por exemplo, e-mail, videoconferências) (ERRICHIELLO; PIANESE, 2019).

Os trabalhadores remotos conversam informalmente com seus colegas por meio da tecnologia de comunicação, concluindo tarefas, respondendo a perguntas e negociando seus papéis dentro das organizações. Embora os teletrabalhadores troquem informações com menos frequência do que seus colegas no mesmo local, eles também sofrem menos estresse com as reuniões, menos interrupções e menos envolvimento na política do escritório. Para fortalecer o compromisso do trabalhador remoto com as empresas, as organizações devem encorajar a troca informal de pares e a comunicação relacionada à tarefa entre seus membros (WALDEN, 2019).

Nesse contexto, o trabalho remoto é um movimento que busca o equilíbrio entre a vida familiar e profissional. No entanto, muitos estudos mostram que o teletrabalho pode reduzir a



satisfação e o bem-estar devido aos níveis mais baixos de interação social. Esse isolamento pode resultar em um sentimento de não pertencer a uma comunidade. Na verdade, os espaços de coworking foram concebidos como uma opção alternativa ao trabalho em casa, onde é muito fácil sentir-se isolado ou distrair-se (BUENO; RODRIGUEZ-BALTANAS; DOLORES GALLEGO, 2018). A flexibilidade de trabalho oferece aos funcionários um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, levando à satisfação e ao alto desempenho no trabalho e à melhoria geral da organização como um todo. A flexibilidade de trabalho é muito importante e, com os avanços digitais e a tecnologia aprimorada, os funcionários podem continuar seu trabalho em qualquer lugar que desejarem, desde que tenham uma conexão com a internet (DAVIDESCU et al., 2020).

À medida que mais pessoas trabalham remotamente, muitas se sentem cada vez mais isoladas e socialmente à deriva. Para enfrentar este desafio, muitos trabalhadores independentes estão optando por trabalhar em espaços de coworking - espaços compartilhados onde os indivíduos fazem seu próprio trabalho, mas na presença de outros com o propósito expresso de fazer parte de uma comunidade (GARRETT; SPREITZER; BACEVICE, 2017). Nos estudos de Walden (2019), profissionais de gestão da comunicação argumentam que os trabalhadores remotos precisam tanto de tarefas contínuas quanto de comunicação social para não ficarem isolados. Dessa forma a expressão de papéis e o apoio informal de colegas em um escritório de coworking oferece oportunidades consistentes para os trabalhadores compartilharem seus conhecimentos e receberem suporte de autoavaliação. Como ponto de partida nesta colaboração, os indivíduos procuram papéis claramente definidos com em uma constelação mais ampla de profissionais que utilizam o escritório e se envolvem na comunicação de funções. Isso fortalece o apego deste grupo de teletrabalhadores a um escritório centralizado e de apoio, ao mesmo tempo que os ajuda a obter o máximo do trabalho remoto (WALDEN, 2019).

Neste contexto de flexibilidade no trabalho e satisfação no trabalho e, respectivamente, flexibilidade no trabalho e desempenho no trabalho, também vale a pena analisar as ligações potenciais entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho na literatura. A relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho tem sido estudada ao longo da história da psicologia industrial e organizacional, com muitos pesquisadores considerando má relação causal entre satisfação e desempenho (DAVIDESCU et al., 2020).

### 2.1.1 Coworking e trabalho remoto

Os espaços de coworking são locais de trabalho compartilhados por trabalhadores que não são membros da mesma organização. O coworking é um conceito diferente de outras formas de trabalho suportadas pelas TIC, como o trabalho remoto (BUENO; RODRIGUEZ-BALTANAS; DOLORES GALLEGO, 2018). Escritórios de aluguel compartilhados, como escritórios de coworking, oferecem aos trabalhadores uma quantidade enorme de flexibilidade e potencial de colaboração, portanto, o uso desses espaços pelos teletrabalhadores provavelmente continuará crescendo. Isso coloca um ônus sobre as organizações para garantir que seus teletrabalhadores tenham acesso ao tipo certo de suporte nesses escritórios e para que teletrabalhadores independentes busquem apoio (WALDEN, 2019).

Os espaços de coworking são configurações flexíveis e compartilhadas em um ambiente de escritório de plano aberto, onde as mesas podem ser alugadas diariamente, semanalmente, mensalmente ou anualmente (OHNMACHT; Z'ROTZ; DANG, 2020).

Os resultados positivos dos espaços de coworking para mitigação de Gases do Efeito Estufa que são reivindicados publicamente ainda estão sujeitos a debate. Até agora, a pesquisa empírica sobre teletrabalho em geral, com foco principal em escritórios domésticos, revelou que esses debates tendem a superestimar a relevância da redução de Gases do Efeito Estufa (OHNMACHT; Z'ROTZ; DANG, 2020).

Coworkings são uma nova forma de ambiente de trabalho que surgiu, apoiada pela introdução da Internet e da World Wide Web e ainda mais facilitada com o desenvolvimento de redes Wi-Fi. Eles são locais de trabalho comunitários e com suporte tecnológico que estão crescendo em popularidade no mundo (HOUGHTON; FOTH; HEARN, 2018). Embora coworking tenha muito em comum com teletrabalho, ele apresenta seus próprios desafios únicos em termos de gerenciamento de vários ambientes, conexões e contextos.

Para combater a sensação de isolamento, alguns trabalhadores independentes trabalham em espaços acessíveis ao público, como cafeterias; no entanto, esses espaços geralmente são barulhentos e não têm privacidade. Além disso, apesar das possibilidades de sociabilidade que as cafeterias pressagiam oferecer, elas fornecem apenas um engajamento social limitado. Recentemente, 'espaços de coworking' com base em associação começaram a oferecer aos trabalhadores autônomos e remotos um ambiente alternativo que mistura espaço físico aberto, características de 'terceiro lugar' (comunidade, flexibilidade, laços sociais) e atributos do local de trabalho (Wi-Fi, segurança de TI, e espaço disponível de forma consistente) (GARRETT; SPREITZER; BACEVICE, 2017).

Os resultados fornecem um ponto de vista sobre como os espaços de coworking podem ser categorizados. Implicações práticas - Na prática, os resultados podem ser aplicados por todas as partes interessadas que estão trabalhando com soluções alternativas de trabalho para responder às necessidades de novas formas de trabalho, especialmente através de serviços de trabalho para múltiplos locais e trabalho flexível, incluindo gestores de instalações, corporativos executivos, agentes imobiliários e designers (KOJO; NENONEN, 2016).

De uma forma geral, a nossa análise confirma claramente que os espaços de coworking são locais adequados para o embarque em atividades colaborativas com vista à produção de um trabalho altamente produtivo, a partir das oportunidades oferecidas por algumas das características centrais desses espaços, como as interações sociais, novas oportunidades e conhecimentos (BUENO; RODRIGUEZ-BALTANAS; DOLORES GALLEGO, 2018).

Nos estudos de Walden (2019), os participantes frequentemente comparavam o coworking a lugares anteriores que eles trabalhavam remotamente, como cafeterias e suas casas. O benefício de ingressar em um coworking está relacionado a estar trabalhando no mesmo lugar com as mesmas pessoas. Dessa forma, há um nível diferente de investimento do que ir para a alguma cafeteria, onde a clientela muda diariamente. Este "investimento" foi importante para a maioria dos participantes e revela como as trocas interpessoais com outros membros fortalecem o compromisso com o cargo.

O surgimento da economia do conhecimento e as rápidas inovações tecnológicas têm sido associadas a profundas mudanças espaciais e temporais de trabalho (BURCHELL; REUSCHKE; ZHANG, 2020). Estudos empíricos sugerem que as TICs enfraqueceram a fixação espacial do local de trabalho em escritórios e aumentaram o trabalho em mais de um lugar, e o trabalho é cada vez mais feito em movimento (BURCHELL; REUSCHKE; ZHANG, 2020).

As mudanças atuais de trabalho parecem ser em grande parte impulsionadas por infraestruturas e estilos de vida concentrados em ou associados a áreas urbanas, por exemplo, trabalhar em locais diferentes, incluindo locais de co-trabalho e combinar trabalho de escritório com trabalho parte do tempo em casa (BURCHELL; REUSCHKE; ZHANG, 2020).

Trabalhar parte do tempo em casa faz parte de um conceito mais amplo de trabalho multilocacional sugerido em estudos recentes sobre a mudança dos padrões espaciais de trabalho. Embora o trabalho multilocacional, definido como a realização de trabalho regular em mais de um local, ainda pareça ser uma forma minoritária de trabalhar, trabalhar em um local diferente do local de trabalho fixo durante o horário de trabalho programado aumentou substancialmente ao longo do tempo. Por exemplo, a porcentagem de pessoas trabalhando fora

do local de trabalho fixo em pelo menos um outro local aumentou para 19,7% na Suécia em 2012, de 5,9% em 1997. No Reino Unido, aqueles que trabalham em uma variedade de locais diferentes aumentaram de 17 % em 2001 para 20,4% em 2012 (BURCHELL; REUSCHKE; ZHANG, 2020).

Em comparação, os espaços públicos tendem a desempenhar um papel mais importante para freelancers / trabalhadores autônomos, que não são empregados por uma organização, mas trabalham por conta própria; no entanto, eles não aparecem no estudo. A pesquisa mais recente sobre novos tipos de trabalho de autônomos e autônomos destaca o trabalho em espaços de coworking, cafés ou outros espaços públicos próximos de casa. Além disso, o coworking está concentrado nas cidades e pode, portanto, não ser suficientemente refletido nos números nacionais de trabalho em espaços públicos (BURCHELL; REUSCHKE; ZHANG, 2020).

As mulheres são consideravelmente mais propensas do que os homens a se limitarem a trabalhar apenas nas instalações do empregador ou da empresa. No nível bivariado, essa diferença é grande: 69% para mulheres em comparação com 46% para homens. Os homens, ao contrário das mulheres, têm padrões de trabalho espaço-temporais mais variados e complexos (BURCHELL; REUSCHKE; ZHANG, 2020).

Os Espaços de Coworking tiveram um forte crescimento recentemente, mas tiveram que fechar devido ao bloqueio. As formas colaborativas e criativas de trabalhar agora enfrentam o desafio de se reorganizarem. A curto prazo, assume-se, portanto, que a crise fará com que alguns espaços de coworking voltem a desaparecer, visto que estão a sofrer perdas excessivas. No longo prazo, porém, espera-se que os espaços de coworking voltem a crescer. Devido à pandemia de corona, muitos funcionários tiveram que trabalhar em casa. Consequentemente, a digitalização avançou significativamente. Este desenvolvimento contribui para que no futuro mais colaboradores tenham possibilidades técnicas de trabalhar de forma flexível a partir de outras localizações que não os seus locais de trabalho, pelo que existe um grande potencial para os espaços de coworking voltarem a crescer (OHNMACHT; Z'ROTZ; DANG, 2020).

### **2.1.2 Trabalho Remoto e a Pandemia**

Um fator que afeta a dinâmica de trabalho remoto em todo o mundo desde janeiro de 2020 é a pandemia de coronavírus, que não é apenas um desafio médico, mas também social, econômico e político. A pandemia de coronavírus paralisou temporariamente toda a economia e a mobilidade. O bloqueio, que foi implementado levou ao fechamento de muitos locais de trabalho e, portanto, uma alta proporção de funcionários mudou-se para o escritório doméstico

(OHNMACHT; Z'ROTZ; DANG, 2020). Entretanto, antes da crise do coronavírus, os funcionários já exigiam um novo foco na vida. Os locais de trabalho enfrentaram mudanças constantes antes da pandemia, e haverá mais por vir (DAVIDESCU et al., 2020).

As funções atípicas de trabalho tornaram-se significativamente mais comuns, especialmente caracterizadas hoje pelas restrições causadas pela crise do coronavírus. Embora o emprego permanente em tempo integral represente a maior parte da força de trabalho de hoje, o aumento da prevalência de formas não padronizadas de emprego trouxe mudanças estruturais aos padrões de trabalho, provavelmente resultando em uma mudança nos níveis de satisfação do funcionário, fornecendo informações que podem ser incrivelmente valiosas para nós (DAVIDESCU et al., 2020).

Certos trabalhos exigem que os funcionários estejam fisicamente presentes. Assim, esta situação particular que enfrentamos, oferece a oportunidade de revisar as políticas da empresa de forma a incorporar melhor a flexibilidade global. Há um debate sobre como o mercado de trabalho irá lidar com a pandemia, e uma resposta precisa ser dada se os funcionários continuarão trabalhando em casa quando as restrições de saúde pública não forem mais necessárias (DAVIDESCU et al., 2020). A pandemia, portanto, não só traz desafios, mas também a oportunidade de apoiar a mudança ambiental. As viagens virtuais, a substituição das viagens de negócios e do turismo de conferências por videoconferências e o trabalho remoto são consideradas estratégias de enfrentamento que continuarão a surtir efeito e a ser sustentáveis no longo prazo, mesmo após o fim da crise (OHNMACHT; Z'ROTZ; DANG, 2020).

O trabalho remoto em tempo integral não é a única solução, mas as tendências futuras de trabalho pós-pandemia se refere ao aumento do trabalho remoto, estipulando que 48% dos funcionários provavelmente decidirão trabalhar remotamente pelo menos parte do o tempo após COVID-19 em comparação com apenas 30% deles antes da pandemia; trabalho flexível será um novo normal após o vírus (DAVIDESCU et al., 2020).

Antes da crise do coronavírus, o mundo dos negócios já se abria para a ideia do trabalho remoto. Uma pesquisa realizada pelo LinkedIn no final de 2019 indicou que o trabalho doméstico é um conceito atraente para empregadores e funcionários, com benefícios como melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior produtividade e menores custos com edifícios e infraestrutura. Essa ideia foi fortalecida durante a pandemia, pois se observou que a flexibilidade no trabalho é uma solução viável, com alguns gestores alegando que aumentava a produtividade dos funcionários, o que poderia levar a uma reavaliação de como as pessoas vão trabalhar após a pandemia (DAVIDESCU et al., 2020).

Três em cada cinco trabalhadores dos EUA que fizeram seu dever de casa durante a pandemia do coronavírus prefeririam continuar trabalhando remotamente e 41% disseram que prefeririam voltar ao trabalho ou escritório para trabalhar após a crise. Essas mudanças resultarão em uma reorganização do trabalho, desde que a flexibilidade não altere as metas de desempenho. A flexibilidade no trabalho deve ser usual e não apenas algo a que recorrer em tempos de crise (DAVIDESCU et al., 2020).

Depois que a crise do coronavírus passar, seus efeitos serão sentidos tanto a longo como a curto prazo. Em relação ao trabalho, alguns gerentes consideram continuar trabalhando em casa porque notaram um aumento na produtividade dos funcionários e custos menores. É óbvio que a maioria dos funcionários notará mudanças em relação ao trabalho em comparação com o período anterior à crise. Na Austrália, país que tem administrado muito bem essa crise de saúde, está sendo discutido que a semana de trabalho será reduzida para quatro dias por semana como uma nova medida de flexibilidade no trabalho para reiniciar a economia o mais rápido possível, mas também para proteger os cidadãos. Outras organizações estão considerando a flexibilidade de trabalho, uma semana de trabalho de quatro dias com o quinto dia sendo dedicado ao voluntariado (DAVIDESCU et al., 2020).

### **2.1.3 Trabalho Remoto no Brasil**

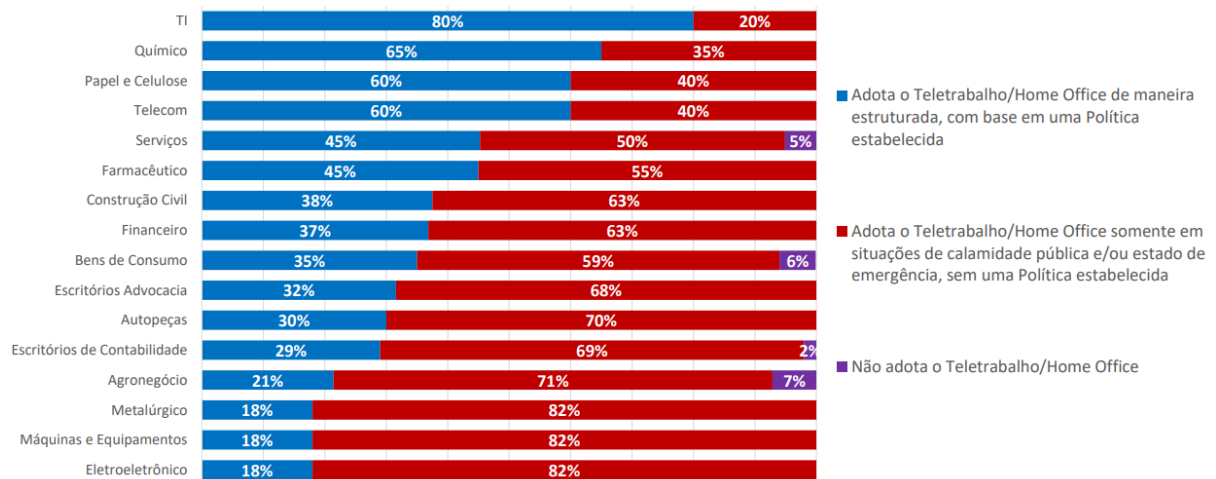
A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) define o teletrabalho como modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde encontra-se o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (freelance), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, smartphones, tablets etc.” (SOBRATT, 2021).

De acordo com a SAP (2020) existem quatro modalidades de teletrabalho no Brasil: a) o home office - quando os trabalhadores realizam suas atividades em casa, periódica ou constantemente; b) Trabalhador de campo, onde o trabalhador realiza suas atividades no campo, periódica ou constantemente. C) Coworking - onde o trabalhador realiza suas atividades em centros satélites, d) Trabalho colaborativo, onde o trabalhador realiza suas atividades junto a equipes multidisciplinares e/ou interdisciplinares em diferentes locais.

De acordo com a pesquisa feita para SOBRATT pela SAP Consultoria em Recursos Humanos no ano 2021, das empresas brasileiras que adotaram o trabalho remoto durante a

pandemia, 72% planejam manter a prática. Encontraram-se que as principais dificuldades de implantação do teletrabalho nas empresas era a falta de tecnologias e infraestrutura, aspectos legais e a resistência de gestores (SAP, 2021).

Figura 2 – Adoção do trabalho remoto no Brasil



Ainda segundo a pesquisa, conforme imagem acima, no setor de TI 80% das empresas participantes da pesquisa adota o trabalho remoto de maneira estruturada com base em uma política estabelecida. Trabalhar em casa pode ser útil para pessoas que trabalham em TI ou outros setores, mas há funcionários para os quais trabalhar em casa não é possível, mesmo em uma crise. A crise de saúde afetou os esforços de treinamento; portanto, a reciclagem tornou-se um desafio. Todas essas consequências poderiam ter sido minimizadas se tivessem sido planejadas com bastante antecedência ou se os funcionários estivessem familiarizados com tais estratégias (DAVIDESCU et al., 2020).

Para entender o novo cenário, a Salesforce, empresa especializada em ferramentas de CRM, realizou o estudo “Série Global Stakeholder – O Futuro do Trabalho, Agora”, para o qual ouviu mais de 20 mil pessoas na Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, Estados Unidos, França, Índia, Japão, Nova Zelândia, Reino Unido e Singapura. O levantamento buscou esclarecer a percepção da população em relação ao futuro do trabalho e o impacto da pandemia na relação entre trabalhadores e empresa. Apenas no Brasil, foram entrevistadas 2 mil pessoas. aponta que 57% dos profissionais que estavam atuando de maneira presencial comentaram que conseguiriam trabalhar remotamente se sua empresa oferecesse uma tecnologia melhor. O estudo aponta que 52% dos entrevistados dizem que trocariam de emprego se isso significasse que poderiam trabalhar remotamente (SALES FORCE, 2020).

## 2.2 EMPRESAS INOVADORAS CLASSIFICADAS COMO UNICÓRNIOS

As empresas unicórnios são de grande interesse em todo o mundo, pois essas empresas estão produzindo produtos que estão tendo um impacto profundo no mundo e estão tendo um impacto significativo na economia global. Um dos desenvolvimentos mais notáveis nos mercados financeiros na última década foi a ascensão dos unicórnios, empresas que alcançaram avaliações de mercado de US \$ 1 bilhão sem acesso a capital público (ACS et al., 2017; BROWN; WILES, 2020; JINZHI; CARRICK, 2019; LEE; LIN, 2020). A avaliação é feita calculando o capital de investimento adquirido de uma empresa startup e a proporção de ações no capital de investimento, se o valor de uma empresa ultrapassa US \$ 1 bilhão, a empresa é classificada como unicórnio (LEE; LIN, 2020).

Por volta de 2008, unicórnio se tornou um termo muito popular entre as empresas iniciantes no Vale do Silício, e tornar-se um unicórnio se tornou o novo padrão para startups de alto crescimento. No início de 2018, havia 261 empresas na lista CB Insight Unicorn, que é amplamente considerada como a lista definitiva de empresas unicórnio (GORNALL; WILLIAM; IYYA, 2017). A maioria (121) dessas empresas é dos Estados Unidos, mas há um número crescente na lista de outros países. Mais notavelmente, em agosto de 2018, 68 eram da China. Além disso, o número de empresas da China na lista de unicórnios está aumentando mais rápido do que em qualquer outro país (JINZHI; CARRICK, 2019).

Um dos desenvolvimentos mais notáveis nos mercados financeiros na última década foi a ascensão dos unicórnios, empresas que alcançaram avaliações de mercado de US \$ 1 bilhão sem acesso a capital público. Antes consideradas raras o suficiente para serem comparadas a uma criatura mítica - o primeiro unicórnio avistado foi a empresa chinesa Alibaba em 2005, e o termo em si não foi cunhado até 2013 - essas empresas se tornaram quase comuns nos últimos anos (BROWN; WILES, 2020).

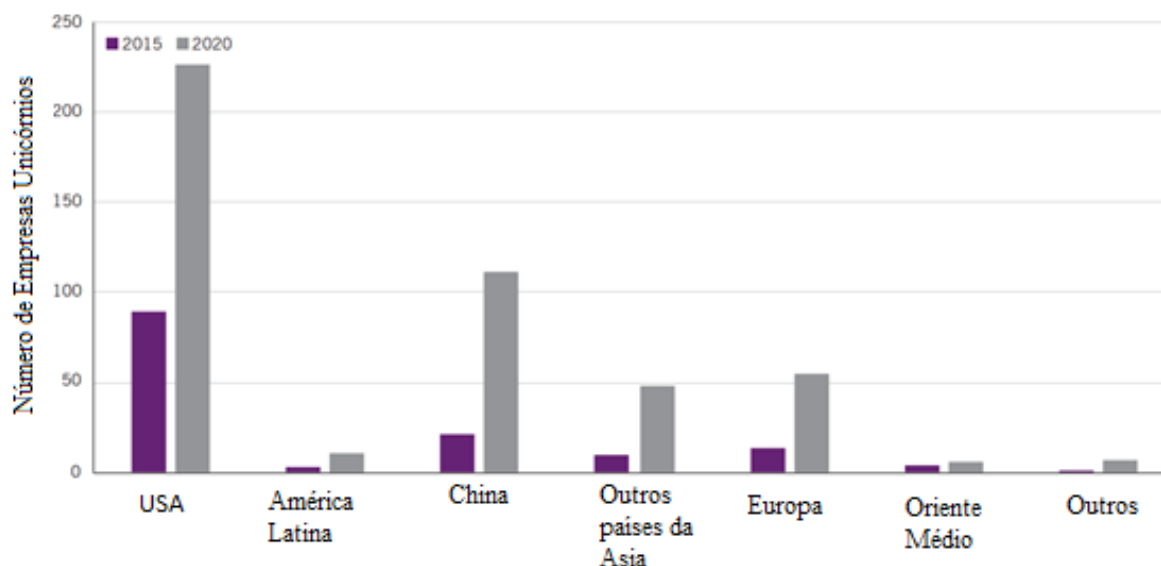
A empresa de pesquisa de patrimônio privado PitchBook Data estima que, no final de 2019, o valor de mercado dos unicórnios dos EUA sozinho ultrapassou US \$ 600 bilhões (BROWN; WILES, 2020). Uma pequena elite dentro da população de startups é capaz de crescer, construindo uma plataforma na qual outros podem criar e trocar valor. Os modelos de negócios destas empresas geralmente são altamente escaláveis e a maioria dos Unicórnios é baseada em um modelo de negócios de plataforma. Essas plataformas permitem que as startups atinjam uma escala e avaliação massivas em um período de tempo muito curto. Muitos Unicórnios são criadores de plataformas digitais e, como tal, fenômenos a serem explicados pela literatura de estratégia de ecossistemas (ACS et al., 2017).



Esse crescimento notável do mercado de unicórnios ressalta o fato importante de que se tornou cada vez mais comum que as empresas operem e cresçam a níveis significativos enquanto permanecem com capital fechado. Claro, é virtualmente impossível para as empresas atingirem uma avaliação de US \$ 1 bilhão apenas por meio do crescimento interno, uma vez que essas empresas quase sempre recebem injeções consideráveis de capital financeiro de fontes privadas, muitas vezes por meio de várias rodadas de financiamento ao longo de vários anos. Essas rodadas de financiamento privado, cada uma das quais pode envolver centenas de milhões a bilhões de dólares em novos (BROWN; WILES, 2020).

Outra evolução importante no mercado de unicórnios é a dispersão geográfica dessas empresas. Como pode ser visto na Figura 3 o mercado global de unicórnios é dominado por dois países: Estados Unidos (226 unicórnios em 2020, 89 em 2015) e China (111 vs. 21). Esses dois países agora respondem por 72,6% dos unicórnios, o que é apenas um pouco abaixo dos 77,5% em 2015. Também aparente é que a concentração do mercado de unicórnios residente na China está crescendo substancialmente mais rápido do que nos EUA. Entre 2015 e 2020, o a participação no mercado geral de unicórnios localizado na China aumentou de 14,8% para 23,9%, enquanto a participação dos Estados Unidos na verdade caiu, de 62,7% para 48,7% (BROWN; WILES, 2020).

Figura 3 – Crescimento do número de unicórnios brasileiros



Fonte: Brown e Wiles (2020).

As start-ups de unicórnios nas seguintes 13 categorias de negócios: inteligência artificial; automóvel e transporte; ciber segurança; consumidor e varejo; gerenciamento e

análise de dados; e-commerce e direto ao cliente; tecnologia educacional; Fintech; hardware; saúde; Serviços e software de Internet; cadeia de suprimentos, logística e entrega; viajar por; e outros. Para se tornar uma startup de unicórnios, não só há competição de concorrentes em escala semelhante, mas também enfrenta competições mundiais, especialmente a competição de grupos de negócios internacionais (LEE; LIN, 2020).

Existem várias razões pelas quais os unicórnios chineses podem estar proliferando mais rápido do que em qualquer outro lugar do mundo. Em primeiro lugar, os empresários chineses têm acesso a um mercado grande e em rápida modernização - de acordo com o Banco Mundial, o produto interno bruto da China cresceu de US \$ 6,1 trilhões em 2010 para US \$ 14,2 trilhões em 2019 - bem como uma base de consumidores tecnicamente apta e receptiva a novos negócios em setor de tecnologia. Em segundo lugar, o ambiente regulatório chinês tanto protege quanto encoraja o desenvolvimento de empresas domésticas. Por exemplo, as empresas estrangeiras que buscam acesso aos mercados chineses são obrigadas a fazer parceria com empresas nacionais, fornece acesso à sua propriedade intelectual e modificar seus produtos ou serviços para atender às regulamentações do governo chinês. Além disso, a Comissão Reguladora de Valores Mobiliários da China implementou regulamentações que tornam mais fácil para os unicórnios listados em mercados estrangeiros buscarem listagens domésticas, o que aumenta ainda mais o acesso ao capital e as oportunidades de saída para os unicórnios chineses (BROWN; WILES, 2020).

### **2.2.1 Empresas Brasileiras Unicórnios**

Desde 2009, US \$ 16 bilhões foram investidos em quase 2.800 negócios para startups de tecnologia na América Latina e no Caribe. Apesar da incerteza causada pela pandemia Covid-19, 2020 marcou um ano recorde para a região, com empresas de tecnologia levantando um recorde de \$ 4,2 bilhões em financiamento em mais de 370 negócios (CB Insights, 2021). Entre 2017 e 2019, 17 dos mais de 300 unicórnios do mundo surgiram na América Latina, segundo pesquisa realizada pela LABS que levou em consideração os dados das seguintes fontes: a Plataforma Brasileira de Inovação Distrito, Associação Latino-Americana de Capital de Risco (LAVCA) e CB Insights (LABSNews, 2021).

No Brasil, mesmo diante do contexto nacional desfavorável, tem se destacado o setor de inovação. Em 2019, foi o terceiro país com o maior número de unicórnios, com um total de cinco – atrás dos Estados Unidos (78) e da China (22), empatado com Alemanha e à frente de Israel e Índia, que tiveram 4 unicórnios cada uma (BERGAMASCO, 2020).

O Brasil atualmente possui 16 empresas unicórnios, que são apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 3 – Empresas unicórnios do Brasil

(continua)

<b>Nome da empresa</b>	<b>Data na qual atingiu o status de unicórnio</b>	<b>Setor</b>	<b>Descrição</b>
Nubank	01/03/2018	Fintech	Nubank é um banco digital e a maior Fintech da América Latina. Sua sede está localizada em São Paulo, Brasil. A empresa também possui um escritório de engenharia em Berlim, Alemanha, e um escritório na Cidade do México, México.
Stone	10/10/2018	Fintech	A Stone é uma empresa que oferece soluções de pagamento por máquinas de cartão. A Stone atende tanto pessoas jurídicas quanto físicas, oferecendo para cada, um plano de conta que melhor atenda às necessidades de quem a contrata. As soluções da empresa passam não apenas por maquininhas de cartão e também por um portal de controle financeiro que permite gerir a saúde de sua empresa com segurança.
Movile	12/07/2018	Diversos	A Movile é uma empresa que investe e desenvolve negócios de tecnologia e pessoas, para que alcancem o máximo de seu potencial. Temos um time apaixonado por desafios e que sonha grande, com o objetivo de impactar a vida de 1 bilhão de pessoas aproveitando o potencial da tecnologia, nosso modelo de gestão e cultura forte. Somos especialistas em finanças, gestão, cultura e inovação. As empresas iFood, PlayKids, MovilePay, Sympla, Wavy e Zoop fazem parte deste grupo.
Gympass	01/06/2019	Health	Gympass é uma plataforma de descoberta que capacita as empresas a engajar sua força de trabalho na atividade física, fornecendo acesso à maior rede global de instalações de treino. Com uma assinatura mensal, as empresas ajudam os colaboradores a encontrar uma atividade.
Arco Educação	04/05/2019	Edtech	Arco é uma companhia brasileira focada em soluções educacionais para o ensino básico que desenvolve conteúdo, tecnologia e

Tabela 3 – Empresas unicórnios do Brasil

(continuação)

<b>Nome da empresa</b>	<b>Data na qual atingiu o status de unicórnio</b>	<b>Setor</b>	<b>Descrição</b>
			serviços para mais de 1.3 milhões de alunos e mais de 5.000 escolas privadas de todo o país, abrangendo os segmentos da educação infantil ao ensino médio.
Loggi	05/06/2019	E-commerce & direct-to-consumer	Através da tecnologia (mobile, IA, automação, IOT), criamos, de maneira inédita, uma rede logística de próxima geração no Brasil, com uma solução rápida, econômica e confiável.
Wildlife Studios	05/12/2019	Mobile & telecommunications	A Wildlife Studios é uma das maiores empresas de jogos móveis do mundo. Fundado no Brasil em 2011, nosso estúdio cresceu e se tornou uma organização verdadeiramente global. Nossos escritórios estão localizados nos Estados Unidos, Brasil, Argentina e Irlanda - e ainda estamos expandindo. Hoje, nosso portfólio de mais de 60 jogos envolve bilhões de jogadores em todo o mundo.
QuintoAndar	09/09/2019	Fintech	O QuintoAndar é uma empresa de tecnologia que nasceu para simplificar a vida de quem busca um novo lar. Estamos revolucionando o mercado imobiliário com um modelo de negócio pioneiro no mundo. Contamos com muita gente bacana para garantir que milhares de pessoas pelo Brasil vivam melhor.
C6 Bank	02/12/2020	Supply chain, logística e delivery	O C6 Bank (ou Banco C6) é um banco digital que foi fundado em março de 2018 pelos ex-executivos do banco BTG Pactual. São eles: Marcelo Kalim, Carlos Fonseca, Leandro Torres e Luiz Marcelo Calicchio. A sede da instituição fica em São Paulo, mas o banco também tem um escritório em Nova Iorque.
Loft	03/01/2020	Supply chain, logística e delivery	A Loft é uma plataforma digital que usa a tecnologia para simplificar a venda e compra de imóveis. A Loft foi fundada em 2018 em São Paulo, e conta com o apoio de importantes investidores globais em capital de risco, incluindo a Andreessen Horowitz, a Fifth Wall, a Thrive Capital, QED Investors e a Monashees.
Hotmart	3/3/2021	Edtech	Hotmart é uma empresa com presença mundial que promove empreendedorismo e educação a distância (EAD) por meio de

Tabela 3 – Empresas unicórnios do Brasil

(conclusão)

<b>Nome da empresa</b>	<b>Data na qual atingiu o status de unicórnio</b>	<b>Setor</b>	<b>Descrição</b>
			uma plataforma completa que tem a melhor estrutura para produtores de cursos digitais e para alunos e é líder do mercado em toda a América Latina
MadeiraMadeira	07/01/2021	E-commerce e direct-to-consumer	E-commerce e direct-to-consumer
iFood	13/11/2018	E-commerce e direct-to-consumer	O iFood é a maior foodtech da América Latina! Com 8 anos de atuação, tem o propósito de revolucionar o universo da alimentação por uma vida mais prática e prazerosa. São milhões de pedidos por mês em verdadeiras Black Fridays semanais, em um ambiente tecnológico inovador e o desafio do forte crescimento com nossos parceiros entregadores, restaurantes e clientes. O iFood conta com a participação da Mobile - líder global em marketplaces móveis - e da Just Eat.
EBANX	16/10/2019	Fintech	Com DNA Latino-americano, o EBANX nasceu em Curitiba, em 2012, como uma Fintech Global. Hoje, oferecemos soluções de pagamento que vão de ponta-a-ponta, em todo o processo de transação dentro de ecommerces. Com mais de 100 métodos de pagamentos locais disponíveis, o EBANX já ajudou mais de 500 empresas globais a crescerem na América Latina e 40 milhões de Latino-americanos a terem acesso a serviços e produtos de todo o mundo.
Creditas	18/12/2020	E-commerce e direct-to-consumer	A Creditas é a principal plataforma online de crédito com garantia do Brasil, funciona como correspondente bancária e segue as diretrizes de segurança definidas pelo Banco Central do Brasil, ou seja, cumpre todas as normas estipuladas pelo órgão que gere o mercado financeiro no país.
VTEX	28/09/2020	Fintech	A VTEX foi fundada em 1999 e fornece software de e-commerce no modelo de Software como Serviço (SaaS) e soluções omni-channel. Com uma estrutura tecnológica de vanguarda a VTEX é hoje reconhecida pelos institutos Gartner e Forrester como uma das líderes globais de soluções de e-commerce.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se no quadro apresentado, que o Brasil possui startups unicórnios nos mais diversos setores. Há uma característica similar a estas empresas que é a tecnologia voltada a disrupção em um mercado já estabelecido. Das 16 (dezesesseis) empresas apresentadas, 5 (cinco) são voltadas ao mercado financeiro, o que demonstra que há uma tendência de surgimento de novas empresas inovadoras neste setor. Sendo assim, levantou-se também a informação de startups que tem a perspectiva de se chegar, o alcançar o status de unicórnio durante a realização desta pesquisa e são apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 4 – *Startups* próximas de alcançar o *status* de unicórnio

<b>Startup</b>	<b>Setor</b>
C6	Fintech
CargoX	Logística
Conta Azul	Fintech
Creditas	Fintech
Estapar	Logística
Guiabolso	Fintech
Hurb	Turismo
MadeiraMadeira	E-commerce
Neon	Fintech
Nuvemshop	E-commerce
Olist	E-commerce
RecargaPay	Fintech
Solinftec	Agricultura
Superlógica	Gestão
Take Blip	E-commerce/Mídia
Taranis	Agricultura
Tembici	Logística
UOL	Mídia

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 17 (dezesete) empresas com potencial de se tornarem unicórnios durante esta pesquisa, 6 (seis) são classificadas como Fintechs. Uma das particularidades das empresas unicórnios brasileiras são a metodologia de possuir inovações mais centradas em modelos de negócio inteligentes, que não necessariamente tem tecnologia de ponta, mesmo que algumas recentemente tenham se aprimorado com o uso de inteligência artificial (BERGAMASCO, 2020).





### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico do presente estudo, sendo composto por quatro seções, sendo a primeira apresenta o delineamento da pesquisa, a partir da classificação quanto a natureza, a abordagem, objetivos, procedimentos técnicos e método científico. A segunda descreve o desenvolvimento metodológico para realização da pesquisa. A terceira seção relata as etapas para identificar a unidade de análise e por fim o processo metodológico que explica a construção do modelo de análise.

A fim de compreender o desenvolvimento da pesquisa, a Figura 4 apresenta um resumo dos aspectos metodológicos que abrange o delineamento da pesquisa, o desenho conceitual, as técnicas de coleta e análise dos dados.

Figura 4 – Desenvolvimento metodológico

<b>Etapa 1</b>	<b>Revisão Sistemática</b>
<b>Etapa 2</b>	<b>Delineamento de Pesquisa e Método Adotado</b>
<b>Etapa 3</b>	<i>Framework</i> teórico-conceitual
<b>Etapa 4</b>	<b>Desenvolvimento Metodológico - Objeto de Estudo</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">A Escolha dos Casos</div>
<b>Etapa 5</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados</b>
<b>Etapa 6</b>	<b>Técnica de Análise de Dados</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Construiu-se o quadro analítico do presente estudo de forma a se alinhar à proposta de pesquisa, bem como as abordagens técnicas pelas quais o conhecimento é visto de modo gradual, por meio de interações estabelecidas (MERRIAM, 1998). No primeiro momento, procedeu-se o desenvolvimento conceitual, a partir da revisão sistemática, sendo nesta fase, apontadas a problematização, escolha do objeto de estudo, definição dos objetivos e abordagens teóricas alinhadas ao estudo do fenômeno em questão, qual seja, empresas consideradas startups unicórnios. Realizadas tais definições, traçaram-se os procedimentos metodológicos a serem utilizados na operacionalização do presente estudo.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA MÉTODO ADOTADO

O delineamento estabelece a estrutura conceitual na qual a pesquisa é conduzida, determinando os parâmetros para a coleta, mensuração e análise dos dados, o planejamento e a operacionalização geral do estudo (KOTHARI, 2004). Diante disso, a condução de pesquisas científicas deve estar balizada em pressupostos metodológicos para apresentar resultados coerentes (MARCONI; LAKATOS, 2010), dessa forma, o enquadramento metodológico utilizado neste estudo é apresentado na tabela 5.

Tabela 5 – Enquadramento metodológico

<b>Classificação</b>	<b>Enquadramento</b>
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Método	Indutivo
Objetivos	Exploratória
	Descritiva
Procedimentos Técnicos	Revisão Sistemática
	Documental
	Entrevista Semiestruturada

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quanto à natureza, a pesquisa é considerada aplicada, pois busca a solução de um problema real, trazendo respostas práticas com seus resultados e contribuindo para a solução de problemas pontuais no contexto e no momento da investigação (GIL, 2008), ou seja, nessa modalidade de pesquisa, os problemas emergem do contexto profissional e podem ser sugeridos pela instituição para que o pesquisador solucione uma situação-problema. Sob essa perspectiva, o modelo de análise permitirá compreender fatores de sucesso do trabalho remoto em empresas inovadoras, a fim de garantir fatores de sucesso e ferramentas voltadas para startups unicórnios.

Em relação à abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo, que tem o intuito de responder a questões particulares nas ciências sociais, ocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificada, sendo assim se estabelece como um método exploratório, que permite identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou elencadas com base em informações predeterminadas na literatura (CRESWELL, 2010).

A perspectiva de estudar o estudo de caso possibilita uma análise mais profunda de um ambiente de estudo ou uma situação específica, o qual, para Stake (1998, p. 13) “é um sistema integrado”, ou seja, um objeto específico, complexo e singular, e tais características o tornam um estudo particular (STAKE, 1998).

No que tange o método científico do estudo, por se tratar de uma pesquisa que recorre da análise de casos em particular, a fim de servirem como um padrão normalizado para possíveis estudos futuros a respeito do tema, o presente trabalho pode ser caracterizado como indutivo. Para Triviños (2008), nessa abordagem indutiva há um processo mental que, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas, ou seja, o argumento indutivo é levar conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam. Desse modo, a amostra dos atores investigada apontou dados que foram analisados e comparados às teorias, pesquisas e achados, sem generalização, pois trata-se de um grupo em específico.

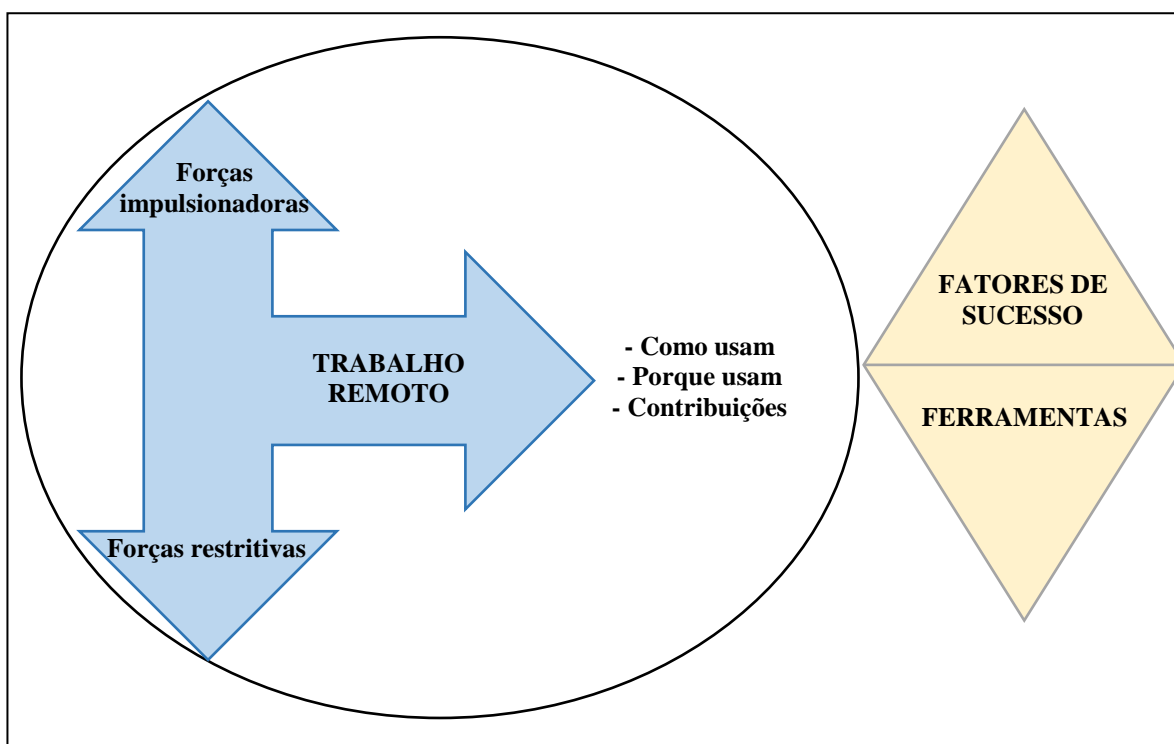
Quanto aos objetivos, esta pesquisa é considerada exploratória, visto que a exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito, assim como a caracterização das startups unicórnios, desenvolvimento e inovação. Para tanto, as pesquisas de cunho exploratório permitem aprofundar o conhecimento sobre determinado tema, por meio de métodos como as revisões de literatura de informações já disponíveis ou por intermédio de abordagens qualitativas, tais como as entrevistas em profundidade (HAIR JR et al., 2014).

No que se refere à pesquisa descritiva, Hair Jr. et al. (2005) diz que essa pesquisa visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos e uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Em relação aos procedimentos técnicos, este estudo faz uso de três etapas para o cumprimento dos seus objetivos: em um primeiro momento a revisão sistemática de literatura, devido à busca de publicações científicas que embasaram as temáticas abordadas, logo, foi utilizada também a pesquisa documental para melhor entendimento sobre empresas inovadoras, startups unicórnios e trabalho remoto; e por último, enquadrou-se como um estudo multicase, pois serão coletadas informações de diferentes perfis de startups unicórnios com atores e características específicas, para assim traçar os fatores de sucesso do trabalho remoto como ferramenta estratégica.

### 3.2 FRAMEWORK TEÓRICO-CONCEITUAL

Na Figura 5, apresenta-se o *framework* teórico-conceitual da presente pesquisa que representa os principais construtos do estudo, portanto acredita-se que o uso do trabalho remoto como ferramenta estratégica está condicionado a forças impulsionadoras e restritivas aos fatores de sucesso.

Figura 5 – *Framework* teórico-conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Busca-se desta forma compreender a utilização, o porquê e quais as contribuições advindas do trabalho remoto para as startups unicórnios. A compreensão desta temática é fundamental para a análise de futuras ferramentas para novos modelos de negócios.

A seção seguinte explica detalhadamente a operacionalização do presente estudo, bem como os procedimentos utilizados para alcance dos objetivos propostos.

### 3.3 DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento desse projeto, foram definidas as seguintes etapas metodológicas entendidas como fundamentais para o alcance dos objetivos inicialmente

propostos nesse estudo e a resposta para a problemática estabelecida, propostas em quatro etapas: (1) Revisão Sistemática da Literatura; (2) Fase Exploratória-Descritiva; (3) Técnica de Coleta de Dados e; (4) Técnica de Análise de Dados.

A partir disso, na Etapa (1), intitulada por Referencial Teórico, ao buscar suporte para o desenvolvimento da metodologia, fez-se necessário uma revisão sistemática para compreender as pesquisas e apresentada no capítulo anterior, verificando as publicações acerca das temáticas escolhidas, descrita na seção a seguir.

### 3.3.1 Revisão Sistemática da Literatura

Para a realização de pesquisas que utilizem revisões sistemáticas, (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015) sugerem o suporte do método da teoria fundamentada. Nesta pesquisa foram utilizados cinco estágios, conforme detalhado na tabela 6.

Tabela 6 – Estágios da revisão sistemática

<b>Estágio</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Definir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir os critérios de inclusão e exclusão de artigos.</li> <li>- Identificar os campos de pesquisa (disciplinas, por exemplo).</li> <li>- Determinar as fontes apropriadas (bases de dados, por exemplo).</li> <li>- Decidir sobre os termos específicos de pesquisa.</li> </ul>
<b>Pesquisar</b>	- Realizar a pesquisa efetiva, por meio das fontes identificadas (bases de dados).
<b>Selecionar</b>	- Realizar, efetivamente, a seleção dos artigos (refinar a amostra).
<b>Analisar</b>	- Analisar os artigos, sendo possível a utilização dos princípios da teoria fundamentada e realizar o processo de codificação e / ou classificação.
<b>Apresentar</b>	- Representar e estruturar o conteúdo e os resultados da pesquisa em si.

Fonte: Adaptada de Dresch, Larcerda e Antunes Júnior (2014)

Na primeira etapa da pesquisa, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com a pretensão de avaliar a produção científica sobre institutos de pesquisa. A RSL traz como principal relevância mapear pesquisas realizadas em determinada área, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento científico a partir de uma questão de pesquisa que norteia a realização de análises (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). A pretensão em realizar este

estudo é buscar evidências na literatura sobre a pergunta de pesquisa: *quais as principais características do trabalho remoto em empresas inovadoras?*

O primeiro estágio da pesquisa trata do planejamento e consiste na orientação de especialistas sobre a temática principal, sendo o processo de construção do *corpus* de pesquisa um conjunto textual selecionado e organizado que expressa determinado sentido da linguagem, conforme conceituado por Aarts (1991). O *corpus* de pesquisa busca extrair atributos já desenvolvidos de forma quantitativa, assim como representações qualitativas a partir do conteúdo analisado (BAUER; AARTS, 2008). Esta fase compreende a elaboração do protocolo de pesquisa como forma de atribuir objetividade às etapas realizadas e descrevê-las (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Fazem parte do protocolo os elementos: pergunta de pesquisa, população e amostra, estratégia adotada para inclusão e exclusão de estudos na RSL.

O segundo estágio foi executado a partir da realização de uma busca abrangente e imparcial (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Definiram-se palavras-chave e termos de busca com foco na pergunta de pesquisa levantada neste estudo. As buscas dos trabalhos foram realizadas nas bases de dados *Web of Science e Scopus*, que abrangem diversos bancos de dados, como: *Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation, Arts & Humanities Citation Index, Conference Proceedings Citation Index (Science), Conference Proceedings Citation Index, Social Science & Humanities, Emerging Sources Citation Index, Current Contents Connect, Derwent Innovations IndexSM, KCI, Russian Science Citation Index, SciELO Citation Index, Cambridge University Press, Elsevier, Springer, Wiley-Blackwell e Nature Publishing Group*.

Segundo Gerhardt et al. (2020), as empresas inovadoras estão em ambientes de apoio e estes ambientes são: aceleradoras, agências de inovação, ambiente de *coworking*, centro empresarial, hub de inovação, incubadora, *living lab*, parque tecnológico e *venture builder*. Sendo assim, a primeira pesquisa foi considerando estas palavras chaves: “*Accelerator*”, “*startup*”, “*innovation agency*”, “*co-working*” “*environment business center*”, “*innovation hub*”, “*incubator*”, “*living lab*”, “*technologic park*”, “*venture builde*”. Após isto, realizou-se o filtro para as palavras-chaves correspondentes a temática “trabalho remoto” e “equipes virtuais”. Sendo assim, acrescentaram-se as buscas os termos: “*Remotely Work*”, “*Teleworking*” e “*virtual teams*”. Nesta primeira etapa de seleção, foram encontrados 33 trabalhos na *Web of Science* e 26 artigos na *Scopus*. Apresenta-se na tabela 7 a respectiva fonte bibliográfica, as *strings* de busca e os resultados.

Tabela 7 – Fonte bibliográfica e resultados

Fonte Bibliográfica	String de Pesquisa	Resultados
<i>Web of Science</i>	TS=("virtual team*") OR TS=(telework*) OR TS=("work* remotely*") AND TS: (accelerator*) OR TS: (startup*) OR TS: ("innovation* agency*") OR TS: (co-working*) OR TS: (coworking*) OR TS: ("environment business center") OR TS: ("innovation hub") OR TS: (incubator*) OR TS: ("living lab*") OR TS: ("technologic* park*") OR TS: ("venture builde*") Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI Timespan=All Years	26
<i>Scopus</i>	(( TITLE-ABS-KEY ( accelerator* ) OR TITLE-ABS-KEY ( startup* ) OR TITLE-ABS-KEY ( "innovation* agency*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( co-working* ) OR TITLE-ABS-KEY ( coworking* ) OR TITLE-ABS-KEY ( "environment business center" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "innovation hub" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "incubator*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "living lab*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "technologic* park*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "venture builde*" ) )) AND (( TITLE-ABS-KEY ( "virtual team*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( telework* ) OR TITLE-ABS-KEY ( "work* remotely*" ) ))	33

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Após a revisão destes estudos, constatou-se que alguns artigos selecionados não eram aderentes à temática abordada. Dessa forma, realizou-se a leitura completa dos trabalhos. Aqueles que não tratavam da temática deste trabalho foram excluídos deste mapeamento. Neste caso, e excluiu-se um total de 14 trabalhos indexados as bases de dados. Observou-se posteriormente a existência de 15 artigos duplicados, ou seja, que estavam contemplados nas duas bases de periódicos, sendo excluídos subsequentemente. Os procedimentos anteriores confirmaram a adequação dos trabalhos selecionados à pergunta de pesquisa. Sendo assim, 30 artigos constituíram o *corpus* textual da pesquisa. Estes estudos apresentavam concordância com os critérios definidos previamente nesta RSL. Compilaram-se em uma planilha eletrônica os elementos do *corpus* textual de pesquisa que compõe a RSL, destacando-se aqueles considerados como essenciais de cada artigo individualmente de modo que contribuem para realização da metodologia proposta.

Apresentam-se evidências sobre o panorama do trabalho remoto e espera-se auxiliar tomadores de decisão em questões relacionadas à temática. A contribuição está em concordância com os principais resultados da RSL expostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003), a análise de evidências empíricas e teóricas para apoiar as decisões de gestores.

### 3.3.2 Fase Exploratória-Descritiva

A realização desta etapa do procedimento metodológico será realizada em dois momentos, sendo o primeiro o mapeamento das startups unicórnios, baseado de acordo com listagem da CB Insight Unicorn (2021). Posteriormente, realizou-se a identificação e escolha das startups como objeto de estudo desta pesquisa.

#### 3.3.2.1 Mapeamento das startups unicórnios

A classificação de startup como unicórnio se tornou muito popular entre as empresas iniciantes no Vale do Silício, e tornar-se um unicórnio se tornou o novo padrão para startups de alto crescimento. No início de 2018, haviam 261 empresas na lista CB Insight Unicorn, que é amplamente considerada como a lista definitiva de empresas unicórnios (GORNALL; WILLIAM; IYYA, 2017). Portanto, nesta etapa de mapeamento das startups unicórnio, utilizou-se a ferramenta CB Insights. A plataforma de inteligência de mercado de tecnologia CB Insights analisa milhões de pontos de dados sobre capital de risco, startups, patentes, parcerias e menções de notícias sobre o ecossistema. Em abril de 2021, havia mais de 600 unicórnios em todo o mundo.

Dessa forma, para esta etapa da pesquisa, realizou-se a consulta ao mapeamento realizado pela CB Insights. Conforma apresenta-se na tabela 8, no Brasil, foram mapeadas 16 startups unicórnios, que foram apresentadas no referencial teórico e estão apresentadas novamente no quadro a seguir.

Tabela 8 – Mapeamento das startups unicórnios

(continua)

<b>Nome da empresa</b>	<b>Setor</b>
Nubank	Fintech
Stone	Fintech
Movile	Other
Gympass	Other
Arco Educação	Edtech
Loggi	E-commerce & direct-to-consumer
Wildlife Studios	Mobile & telecommunications



Tabela 8 – Mapeamento das startups unicórnios

(conclusão)

Nome da empresa	Setor
QuintoAndar	Fintech
C6 Bank	Supply chain, logistics, & delivery
Loft	Supply chain, logistics, & delivery
Hotmart	Edtech
MadeiraMadeira	E-commerce & direct-to-consumer
iFood	E-commerce & direct-to-consumer
EBANX	Fintech
Creditas	E-commerce & direct-to-consumer
VTEX	Fintech

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em termos gerais, uma empresa de unicórnio é uma organização que atinge um bilhão de dólares mais avaliação poucos anos após o início (RUNGI; SAKS; TUISK 2016). Aliado a isso, a inovação direciona o caminho estratégico dessas empresas, muitas vezes, as startups estão focadas no desenvolvimento da inovação no início e não têm receitas para reinvestir no crescimento (BAUM; SILVERMAN 2004; POWELL et al. 2002).

Portanto, a escolha por estudar essas inovações decorre do incrível sucesso que construíram no mercado onde surgiram, bem como do relâmpago e da difusão extremamente rápida que experimentaram nos últimos anos. Esses unicórnios criaram processos de difusão incrivelmente rápidos e construíram negócios de muito sucesso.

### 3.3.3 Técnica de Coleta de Dados

Nesta fase, foram coletados dados a partir de procedimentos técnicos a fim de alcançar os objetivos propostos. O objeto de pesquisa ou as unidades de análise, no entendimento de Sampieri, Collado e Lúcio (2013), constituem os participantes, objetos, eventos ou comunidades de estudo, que dependem da formulação da pesquisa, do alcance do estudo e dos resultados esperados. Para efeito desta pesquisa, no que tange ao aspecto qualitativo, é adotado o método de estudo de caso, permitindo investigar com profundidade como tem sido o uso do

trabalho remoto pelas startups unicórnios com empregados que trabalham fora das instalações da empresa, em posições remotas.

Neste sentido, respeita-se a posição de autores, como Yin (2005), que recomendam que o estudo de caso é uma estratégia adequada quando são colocadas questões do tipo “como” e “por que”, em uma situação tecnicamente única onde há mais variáveis de interesse do que os pontos de dados. Assim, é possível notar que estas são exatamente as questões qualitativas deste estudo, assim, o foco do estudo será fundamentado no uso do trabalho remoto como ferramenta e fator de sucesso, como critério para a delimitação das empresas, além de estar inserida dentro de um dos grupos mapeados, foi considerada também, a conveniência do pesquisador.

Salienta-se que, de acordo com Eisenhardt (1989) ainda que enquanto não existir um número ideal de casos, devido principalmente à disponibilidade de recursos e tempo, o número entre 4 e 10 casos usualmente atende aos objetivos dos pesquisadores. No que tange a pesquisa descritiva, o estudo procura descrever características de determinado objeto, em que será realizado o desenvolvimento do campo através das técnicas de coleta de dados, as quais serão posteriormente explanadas.

Assim, será utilizada análise de dados secundários e entrevistas por meio de roteiro semiestruturado elaborado previamente pelo pesquisador (Apêndice A), com perguntas orientadas para alcançar os objetivos desta tese. O caráter exploratório da pesquisa qualitativa e o método de estudo de caso adotado exigem o contato pessoal do pesquisador com os diretores e gerentes das startups unicórnios a serem pesquisadas.

De acordo com Yin (2005), a utilização da pesquisa documental nos estudos de caso se dá pela importância principal dos documentos a fim de confirmar e validar evidências apresentadas por outras fontes de dados. Para esta etapa, serão utilizados documentos pertinentes ao caso estudado fornecido pela empresa, além disso, poderão ser utilizados correios eletrônicos, páginas na intranet e internet disponibilizadas pelas empresas, assim como qualquer outra forma de documentação relevante para o presente estudo.

Ainda conforme o autor, as entrevistas semiestruturadas, geralmente, são fontes essenciais de evidência dentro de um estudo de caso porque, em geral, os estudos de caso versam sobre questões humanas e sociais (YIN, 2005). Para reforçar a análise neste estudo, serão entrevistados diretores e gestores das startups unicórnios escolhidos para pesquisa.

Do ponto de vista de Creswell (2010), a entrevista pode ser feita face a face, por telefone ou outro meio de comunicação. Destaca ainda que a forma semiestruturada de coleta de dados pode ser mais adequada para a pesquisa e atender aos objetivos de estudo, que realiza o trabalho

remoto como ferramenta de gestão em empresas unicórnios, observando nas entrevistas se é possível considerar tal prática como fator de sucesso.

Ressalta-se que ainda, as entrevistas serão gravadas em prol das respostas serem completas, possuindo todos os detalhes e posteriormente transcritas. Na visão de Gil (2008), a maneira mais confiável de se obter os dados com veracidade é por meio de anotações ou o uso de gravações durante a entrevista, porém, salienta-se que o segundo modo é o mais preciso para preservar o conteúdo das entrevistas na íntegra, considerando que há o consentimento do entrevistado.

### **3.3.4 Técnica de Análise de Dados**

Para etapa, os dados sem tratamento obtidos em um estudo nada mais é do que dados brutos, os quais o pesquisador deve transformá-los em um conjunto de dados coerentes e com significados. Portanto, a análise dos dados compõe um conjunto de transformações, reflexões e operações que se faz através da extração de significados do que se obteve na pesquisa, a fim de resolver uma investigação (GÓMEZ; FLORES; JIMÉNEZ, 1996).

De acordo com Moares (2003), parte-se do pressuposto que a pesquisa qualitativa não tem como objetivo comprovar hipóteses, e sim ter a compreensão acerca de determinada investigação o que desperta interesse na análise textual. Neste tipo de estudo, o pesquisador vai a campo com o intuito de captar o que possui maior relevância conforme o contexto estudado (SACCOL, 2009).

Flores (1994) aponta algumas características deste tipo de análise, como a operação dos dados transcritos e documentos secundários, a aplicação da coleta de dados desde o início da pesquisa, processos abertos, flexíveis e não padronizados, caráter indutivo, desenvolvido pela coleta de dados, permitindo certas inferências, e ainda, revisão constante durante todo o processo de pesquisa.

Diante disso, segundo o processo de investigação qualitativa deste estudo, a técnica a ser utilizada é a análise de conteúdo, segundo Campos (2004) e Bardin (2014) é um método mais utilizado para analisar dados qualitativos, consiste em um conjunto de técnicas de pesquisa cujo principal objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento ou das entrevistas realizadas.

Assim, serão organizadas as etapas para a análise de conteúdo, após o recebimento, busca e levantamento dos materiais, documentos específicos e pesquisas secundárias, e a transcrição das entrevistadas: pré-análise, codificação, categorização e inferência. Na etapa de

pré-análise, Franco (2008) argumenta que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torna-lo sistematizado e operacionalizado de acordo com as concepções iniciais.

Após, na etapa de codificação, que segundo Gibbs (2009) ocorre com o objetivo de definir o que é extraído de forma teórica ou analítica da pesquisa documental e das entrevistas, que neste caso, estão relacionadas as forças impulsionadoras e restritivas ao uso do trabalho remoto como fator de sucesso pelas empresas unicórnios.

Na categorização, foram realizados os seguintes procedimentos: identificação da generalização, redução a partir da formação das categorias e comparação dos respondentes, sendo que as categorias serão identificadas com base no referencial teórico. Na última etapa, inferência e interpretação, trata-se de uma análise prudente, crítica e reflexiva, que do ponto de vista de Bardin (2002), conduzem o pesquisador a identificar padrões, comparar e agrupar, ao mesmo tempo, retomando quantas vezes forem necessárias, sendo apresentadas as frases que exemplifiquem e suportem a análise, esclarecimentos e explanação dos resultados deste estudo.

### 3.3.5 Matriz de Amarração

A matriz de amarração da pesquisa consiste em uma ferramenta metodológica que expõe a ligação entre o problema de pesquisa e todos os demais processos dessa tese. Dessa forma, foi realizada a matriz de amarração desse trabalho, sendo que cada uma das colunas recebe uma numeração, e a linha de amarração se refere a qual coluna aquele termo deve estar amarrado. Essa matriz pode ser visualizada na tabela 9:

Tabela 9 – Matriz de Amarração

(continua)

<b>Problema de Pesquisa</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Descrição</b>
De que forma as empresas inovadoras podem implementar o trabalho remoto como regime de trabalho permanente?	Analisar a gestão do trabalho remoto em empresas inovadoras com base nas práticas das startups unicórnios.	Identificar as características e os fatores que influenciam o trabalho remoto	Revisão Sistemática da Literatura	Identificação de características e fatores para criação de instrumento de coleta
		Mapear as Startups Unicórnios Brasileiras	Pesquisa Documental	Lista das startups unicórnios brasileiros para aplicação da pesquisa

Tabela 9 – Matriz de Amarração

(conclusão)

<b>Problema de Pesquisa</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Descrição</b>
		Explorar as características do trabalho remoto em empresas unicórnios; Identificar fatores de sucesso e ferramentas para gestão o trabalho remoto	Entrevista Semiestruturada - Instrumento de Pesquisa 1 (ANEXO A)	Análise de conteúdo para compreensão do cenário que envolve as características do trabalho remoto em empresas startups unicórnios
		Propor um framework de implementação do trabalho remoto	Framework Teórico-Conceitual	Criação de framework com base na análise de conteúdo para aplicação de regime de trabalho remoto em empresas inovadoras Proposta de atividades Check-list

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3.4 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nesta pesquisa, foram entrevistados 10 (dez) participantes, os quais atuavam nos mais diversos setores e posições das empresas selecionadas. Todos os participantes estão em regime de trabalho remoto e gerenciando remotamente no momento em que participaram desta pesquisa.

Na tabela 10, apresenta-se o perfil de cada um dos respondentes:

Tabela 10 – Perfil dos respondentes

<b>Nome da empresa</b>	<b>Cargo do Respondente</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
C6 Bank	Site Reliability Engineer	Ensino Superior - Sistemas de Informação	2 anos
Creditas	Executiva de Sucesso do Cliente	Ensino Superior - Marketing	7 meses
EBANX	Product Manager	Ensino Superior - Administração	8 meses
Gympass	Gerente de Canais Indiretos	Ensino Superior - Administração.	1 ano e 10 meses
iFood	Designer Líder	Ensino Superior - Design Digital	9 meses
Loggi	Analista Sênior de Planejamento e Performance	Ensino Superior - Engenharia de Produção	1 ano
MadeiraMadeira	Especialista de Pessoas e Cultura	Ensino Superior Engenharia química - Pós-graduação em gestão estratégica de pessoas	8 meses
Mercado Livre	Senior Backend Developer	Ensino Superior - Sistemas de Informação - MBA em Ciência de Dados	2 anos e 3 meses
Nubank	Product Manager	Ensino Superior - Engenharia Mecânica - MBA em Business Innovation	7 meses
Stone	Agente Comercial e Expansão	Ensino Superior - Engenharia Elétrica	1 ano e 6 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3.5 STARTUPS UNICÓRNIOS SELECIONADAS

Para esta etapa da pesquisa, realizou-se a consulta ao mapeamento realizado pela CB Insights das startups unicórnios, apresentado na sessão anterior. Do levantamento, foram selecionadas 10 startups unicórnios para este estudo de caso.

Tabela 11 – Mapeamento das startups unicórnios

Nome da empresa	Sector	Número aproximado de colaboradores no Brasil
Nubank	Fintech	2.500
Stone	Fintech	5.000
Gympass	Other	1.300
Loggi	E-commerce & direct-to-consumer	2.000
C6 Bank	Fintech	1.500
MadeiraMadeira	E-commerce & direct-to-consumer	1.300
iFood	E-commerce & direct-to-consumer	2.500
EBANX	Fintech	1.000
Creditas	Fintech	1.500
Mercado Livre	E-commerce & direct-to-consumer	2.150

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Cada uma das startups selecionadas é apresentada abaixo:

### 3.5.1.1 Nubank

O Nubank é uma startup brasileira pioneira no setor de serviços financeiros, atuando principalmente como operadora de cartão de crédito. A empresa está sediada em São Paulo e foi fundada em 6 de maio de 2013. Em 2014, a lançou o seu primeiro produto que é carro chefe ainda hoje: um cartão de crédito internacional com a bandeira Mastercard, sem anuidade e completamente gerenciado por meio de um aplicativo. A perspectiva para os próximos anos é de expansão de serviços prestados, principalmente com a aquisição da Easynvest. Em 2018, o Nubank atingiu o status de startup unicórnio ao atingir avaliação de preço de mercado no valor de 1 bilhão de dólares. Hoje, a empresa é a 4ª instituição financeira mais valiosa da América Latina, ultrapassando tradicionais instituições, como o Banco do Brasil. Em 2021, o valor de mercado do Nubank é estipulado em torno de USD 25 bilhões.

### 3.5.1.2 *Stone*

A Stone é uma fintech de meios de pagamentos e seus principais produtos e serviços abrangem aquisição multibandeiras por intermédio de máquinas e processadoras de transações realizadas por cartão de crédito. Está no mercado desde 2014 e tem abrangência a todo território brasileiro. Em 2017, atingiu o status de startup unicórnio com a entrada de um fundo de investimentos. Em 2018 a empresa fez um pedido de abertura pública de capital na bolsa de valores americanas.

### 3.5.1.3 *Gympass*

O Gympass foi fundado em 2012 com a missão de acabar com o sedentarismo no mundo. Trata-se de um benefício corporativo de atividades físicas, que alimenta uma economia circular proporcionando uma relação de ganha-ganha-ganha entre todos os stakeholders do ecossistema – empresas, usuários finais e centros de atividades físicas. Em junho de 2019, após receber um aporte de US\$300 milhões liderado pelo Softbank, o Gympass passou a fazer parte da lista dos unicórnios brasileiros. Com uma rede composta por mais de 50 mil parceiros no mundo e cerca de 800 modalidades diferentes de atividades físicas, a solução tem a missão de ajudar as pessoas a serem mais saudáveis, buscando uma atividade física que elas amem. Em 2020, com a pandemia e o fechamento das academias, teve de se reinventar e traçar um novo plano de negócios.

### 3.5.1.4 *Loggi*

No início, a Loggi realizava apenas entregas de documentos e, em dois anos, expandiu seus horizontes e captou recursos para atender novas demandas. Em 2015, a Loggi entrou para o segmento de entregas para o e-commerce e desde então configura entre as principais aliadas do setor. E desde 2017 tem atuado nas entregas de alimentos, com parcerias e clientes como Rappi e ifood. Em junho de 2019, a Loggi se tornou o mais novo unicórnio brasileiro, como são chamadas as novas empresas avaliadas em US\$ 1 bilhão. A startup atingiu este valor de mercado após uma rodada de investimentos no valor de US\$ 150 milhões, feita pelos fundos de investimento SoftBank, GGV Capital, Fifth Wall e Velt Partners, além da Microsoft.



#### 3.5.1.5 C6Bank

O C6 Bank foi criado em março de 2018. É um banco digital, sem agências e com operações totalmente online. Sua sede está em São Paulo, mas também tem um escritório em Nova York. Em junho de 2020, o banco atingiu a marca de 2 milhões de clientes. O dado é importante, porque a autorização de funcionamento pelo Banco Central foi concedida em janeiro de 2019. C6 Bank tornou-se unicórnio, com valor de mercado fixado em R\$ 11,3 bilhões de reais (US\$ 2,1 bilhões), após nova rodada de financiamento em dezembro de 2020.

#### 3.5.1.6 MadeiraMadeira

Fundada em 2009, é uma plataforma de venda de móveis e decoração levantou US\$ 190 milhões em uma rodada de investimentos liderada pelo SoftBank e Dynamo. Com um modelo de negócios baseado em dropshipping – no qual o revendedor não mantém os produtos em estoque, mas os compra diretamente do fornecedor e vende para os clientes -, a startup concentra suas vendas em lojas físicas e no e-commerce, com um portfólio que inclui mais de 2.000 produtos de iluminação, banheiro, móveis, portas e janelas, jardim e muitos outros. Em 2020, a empresa registrou um crescimento de 120% em comparação a 2019.

#### 3.5.1.7 iFood

O iFood nasceu em 20221 para revolucionar o universo da alimentação por meio de um aplicativo mobile, que conecta restaurantes a clientes e entregadores. No ano de 2018 a foodtech levantou US\$ 500 milhões da Movable, Naspers e Innova Capital para aprimorar suas tecnologias de inteligência artificial e otimizar a logística das entregas. Embora o valor de mercado exato não tenha sido divulgado, o aporte veio acompanhado da notícia de que o iFood já valia mais US\$ 1 bilhão, garantindo-lhe o status de unicórnio.

#### 3.5.1.8 Ebanx

A fintech de pagamentos Ebanx nasceu em 2012, em Curitiba (PR), com a promessa de transformar o mercado de negócios e pagamentos. A startup oferece soluções financeiras cross-border e conecta consumidores latino-americanos a empresas globais. O primeiro bilhão veio em outubro de 2019, após receber um aporte do fundo norte-americano de private equity FTV

Capital. A notícia foi divulgada pela própria fintech, cujos clientes incluem Uber, Spotify, Airbnb, AliExpress e outros. Com a conquista, o Ebanx tornou-se a primeira startup da região sul do país com uma avaliação de mercado acima de US\$ 1 bilhão.

#### *3.5.1.9 Credits*

Fundada em 2012, a Credits está focada em empréstimos garantidos com vários produtos de crédito em torno de três tipos de garantias: imóveis, veículos e salários. Além do crédito com garantia de veículos e de imóveis, a Credits oferece serviços como assessoria imobiliária, reformas, financiamento veicular, antecipação de salário, crédito consignado e uma loja virtual com desconto no salário do funcionário. Em dezembro de 2020, atingiu o status de unicórnio após rodada série E liderada pelo fundo LGT Lightstone.

#### *3.5.1.10 Mercado Livre*

O Mercado Livre é uma empresa argentina de tecnologia que oferece soluções de comércio eletrônico para que pessoas e empresas possam comprar, vender, pagar, anunciar e enviar produtos por meio da internet. Apesar de ser uma empresa argentina, a maior parte da sua operação e faturamento está no Brasil. Em 2016, a empresa tinha 174 milhões de usuários na América Latina. Em 2007, o MercadoLivre se tornou a primeira empresa de tecnologia da América Latina a ser listada na Nasdaq.

### **3.6 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO REMOTO EM EMPRESAS UNICÓRNIOS**

Para análise das entrevistas realizadas neste trabalho, são consideradas três categorias de análise: trabalho remoto, tecnologias de comunicação e gestão de pessoas. As questões do instrumento de coleta das entrevistas foram agrupadas de acordo com as categorias de análise para apresentação desta análise.

Quadro 1 – Categorias de Análise e questões relativas

Categoria de Análise	Questões
<b>Trabalho Remoto</b>	<p>A sua empresa já utilizava o regime de trabalho híbrido ou remoto antes da pandemia?</p> <p>Há diferenciação nos diferentes segmentos/setores da organização enquanto a implementação do trabalho remoto?</p> <p>Há diferenciação nos diferentes níveis de posição/cargo enquanto a implementação do trabalho remoto?</p> <p>Alguma destas ações foi implementada no início da pandemia? Poderia citar outras?</p> <p>O impacto da implementação do regime de trabalho remoto foi positivo em quais aspectos? Perspectiva pessoal e perspectiva organização.</p> <p>E negativos? Perspectiva pessoal e perspectiva organização.</p> <p>Em um contexto geral, o impacto foi majoritariamente positivo ou negativo? Perspectiva pessoal e perspectiva organização.</p> <p>Quais são os fatores que mais considera importantes para o sucesso de um time que atua remotamente?</p> <p>Quais são as rotinas de reuniões e qual a frequência delas entre equipes e empresa durante o regime de trabalho remoto? O número de reuniões aumentou ou diminuiu durante a pandemia?</p> <p>Os colaboradores relatam sentir falta das reuniões presenciais?</p> <p>Há reuniões de feedback constantes entre gerentes e subordinados?</p> <p>Considera que o trabalho remoto pode tornar a empresa mais ágil e inovadora?</p> <p>Acredita que o trabalho remoto aumenta o tempo efetivo de trabalho dos trabalhadores?</p> <p>A empresa pretende continuar oferecendo e expandindo o regime de trabalho híbrido e/ou remoto?</p> <p>Se sim, a empresa possui alguma orientação para os trabalhadores utilizarem coworking ou algum contrato com empresas especializadas neste segmento?</p> <p>Consideram a diminuição do espaço físico como consequência da implementação do trabalho remoto?</p> <p>Como a organização mantém o espírito de equipe e a manutenção da cultura com os trabalhadores remotos?</p> <p>Como lidam com as diferentes culturas dentre os colaboradores da organização?</p> <p>A empresa faz pesquisas para avaliar como está sendo o trabalho remoto?</p> <p>Em uma perspectiva de captação de talentos, qual foi o impacto do regime de trabalho remoto?</p> <p>Acredita que a empresa se preocupa com a saúde mental enquanto trabalho remoto?</p>
<b>Tecnologias da Informação e Comunicação</b>	<p>Adotaram novas ferramentas ou tecnologias de comunicação durante o período de implementação do trabalho remoto na pandemia?</p> <p>Quais são as ferramentas de comunicação síncronas utilizadas? E assíncronas? E para gestão de atividades?</p> <p>Há algum protocolo/guia para a utilização das ferramentas?</p> <p>Houveram alterações nas metas e objetivos na migração para o regime de trabalho remoto? Há alguma metodologia ou ferramenta específica para controle?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A divisão permitiu uma análise mais aprofundada e coerente de cada uma das categorias. Sendo assim, cada uma das categorias é apresentada abaixo.



## 4 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos na pesquisa. Conforme as etapas do desenvolvimento de todo o estudo, demonstrado na Figura 5 do capítulo da metodologia, a etapa de avaliação dos resultados é dividida em duas partes: análise da abordagem qualitativa e triangulação dos dados.

### 4.1 COLETA DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos apresenta-se em ordem de execução, conforme segue: realização das entrevistas; leitura flutuante; sumarização, categorização e protocolo de entrevistas; técnica de análise de conteúdo abrangendo a análise categorial e a análise das categorias definidas a priori.

#### 4.1.1 Realização das Entrevistas

As entrevistas realizadas neste trabalho foram divididas em quatro módulos de questionamentos referentes a Trabalho Remoto, Tecnologias de Comunicação e Informação e Gestão de Pessoas. Os módulos foram definidos a partir do objetivo estabelecido para este estudo e do referencial teórico pertinente ao tema pesquisado e adotado, e foram as bases para a criação do roteiro da entrevista utilizado na coleta de dados na abordagem qualitativa.

A relação dos entrevistados da pesquisa é exposta no Quadro 2:

Quadro 2 – Relação dos entrevistados da pesquisa

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Participante</b>
Nubank	Fintech	A
Stone	Fintech	B
Gympass	Other	C
Loggi	E-commerce & direct-to-consumer	D
C6 Bank	Fintech	E
MadeiraMadeira	E-commerce & direct-to-consumer	F
iFood	E-commerce & direct-to-consumer	G
EBANX	Fintech	H
Creditas	Fintech	I
Mercado Livre	E-commerce & direct-to-consumer	J

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foram realizadas dez entrevistas, sendo agendado previamente com cada gestor no ambiente virtual – online- para proceder com a entrevista, sendo estas realizadas entre os meses de junho e julho de 2021. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas no sentido de dar condições para proceder para a leitura flutuante.

#### **4.1.2 Leitura Flutuante**

A técnica da leitura flutuante para Richardson (2011) viabiliza o conhecimento prévio do material coletado, pois trata-se das primeiras impressões e orientações acerca das mensagens dos documentos gerados a partir da gravação das entrevistas. Conforme Yin (2016) nesta etapa permite o contato inicial e exaustivo do material coletado e transcrito.

Por meio desta técnica, foi possível realizar demarcações dos trechos das entrevistas, buscando identificar uma unidade de registro a ser codificada, seja uma palavra ou frase, além de anotar informações relevantes no sentido de facilitar a sumarização e categorização frente aos quadros referência da teoria e a organização do protocolo das entrevistas, próximos passos deste procedimento de tratamento dos dados qualitativos.

#### **4.1.3 Sumarização, categorização e protocolo de entrevistas**

Estas etapas consistem em uma redução da revisão sistemática da extensão da informação, do volume dos textos, e traz o resgate dos aspectos mais relevantes na perspectiva do pesquisador, preservando-se a fidelidade do relato dos entrevistados, no sentido de facilitar os processos e técnicas de análise, sua relação com a categorização das categorias analisadas, por meio do agrupamento e visualização panorâmica das entrevistas (MARINHO, 2016).

As informações destacadas na leitura flutuante deram origem a organização de trechos que fizeram relação ao penúltimo objetivo do estudo, de analisar as características do trabalho remoto em startups unicórnios situando com o modelo proposto e as principais bases teóricas que fundamentam as análises como Tecnologia de Comunicação e Informação, Gestão de Pessoas, e por fim, verificar os fatores de sucesso e fracasso na implementação do Trabalho Remoto.

Com o intuito de facilitar a análise de conteúdo, algumas informações pontuais dos documentos transcritos foram agrupadas para formar o protocolo de entrevistas que, para Bardin (2010) refere-se a uma sequência de quadros que sintetizam os aspectos importantes da

entrevista, extraídos para organizar os dados de forma mais adequada e coerente em relação aos objetivos a que se propõe este estudo.

O protocolo é uma ferramenta que apresenta um panorama geral e foi organizado respeitando a divisão dos módulos utilizados no roteiro de entrevista, Apêndice A. Primeiramente, apontou-se os dados complementares da empresa composto por nome da empresa, data de fundação, quando foi considerada unicórnio e a localização, e posterior dados do gestor composto por nome, cargo, tempo de carreira na empresa e formação acadêmica.

O primeiro módulo trouxe o Trabalho Remoto abordando sua implementação, características, vantagens e desvantagens para a organização. O segundo módulo referiu-se a Tecnologia de Comunicação e Informação relacionada ao uso e auxílio de novas ferramentas, como telecomunicações e computadores, em vez de movimento físico das pessoas.

Todas as informações contidas nos quadros do protocolo de entrevistas foram obtidas com base na percepção dos participantes sobre as temáticas, respeitando seu contexto e sua originalidade, e a percepção do pesquisador foi no sentido de associar e relacionar os relatos com as informações acerca da teoria estudada. O protocolo foi dividido em quadros sendo imprescindível para a compilação e organização dos dados qualitativos, contribuindo de maneira eficiente a forma de tratamento desses dados relativa à técnica de análise de conteúdo, e também na triangulação dos dados, apresentada no final deste capítulo. O Quadro 3 apresenta os dados complementares da empresa.

Quadro 3 – Dados complementares da empresa

Empresa	Dados complementares		
	Data de Fundação	Quando foi considerada unicórnio	Localização da Sede
Nubank	06/05/2013	01/03/2018	São Paulo – SP
Stone	22/06/2012	10/10/2018	São Paulo - SP
Gympass	29/05/2012	01/06/2019	São Paulo - SP
Loggi	11/06/2013	05/06/2019	São Paulo - SP
C6 Bank	26/10/2018	09/09/2019	São Paulo - SP
MadeiraMadeira	13/11/2008	07/01/2021	Curitiba - PR
iFood	19/04/2007	13/11/2018	Osasco - SP
EBANX	28/01/2011	16/10/2019	Curitiba – PR
Creditas	24/01/2013	18/12/2020	São Paulo – SP
Mercado Livre	02/08/1999	15/09/2001	Osasco - SP

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 4 – Dados complementares dos Participantes

Participante	Dados complementares					
	Data da Entrevista e Horário	Tempo de Entrevista	Empresa	Formação Acadêmica	Cargo	Tempo de Carreira na Empresa
A	10/07/2021 Às 11:30	29:32 minutos	C6 Bank	Ensino Superior - Sistemas de Informação	Site Reliability Engineer	2 anos
B	23/06/2021 às 17:03	27:38 minutos	Creditas	Ensino Superior - Marketing	Executiva de Sucesso do Cliente	7 meses
C	25/06/2021 às 13:04	33:06 minutos	EBANX	Ensino Superior - Administração	Product Manager	8 meses
D	23/06/2021 às 14:33	37:34 minutos	Gympass	Ensino Superior - Administração.	Gerente de Canais Indiretos	1 ano e 10 meses
E	01/07/2021 às 10:02 –	29:29 minutos	iFood	Ensino Superior - Design Digital	Designer Líder	9 meses
F	05/07/2021 às 18:04 –	27:27 minutos	Loggi	Ensino Superior - Engenharia de Produção	Analista Sênior de Planejamento e Performance	1 ano
G	28/06/2021 às 19:03 –	28:59 minutos	Madeira Madeira	Ensino Superior Engenheira química - Pós-graduação em gestão estratégica de pessoas	Especialista de Pessoas e Cultura	8 meses
H	23/06/2021 às 13:03	27:27 minutos	Mercado Livre	Ensino Superior - Sistemas de Informação - MBA em Ciência de Dados	Senior Backend Developer	2 anos e 3 meses
I	12/07/2021 Às 18:32	19:44 minutos	Nubank	Ensino Superior - Engenharia Mecânica - MBA em Business Innovation	Product Manager	7 meses
J	29/06/2021 às 19:08	41:26 minutos	Stone	Ensino Superior - Engenharia Elétrica	Agente Comercial e Expansão	1 ano e 6 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O protocolo de entrevistas foi necessário para a compilação das informações dos dados complementares da empresa e do gestor e ajudou eficientemente na técnica de análise de conteúdo, próxima seção.



## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise e interpretação dos dados revisitou-se o referencial teórico no sentido de fundamentar as análises da técnica de análise de conteúdo, que para Bardin (2014) é um dos instrumentos mais úteis para a investigação dos textos. Neste trabalho, a técnica de análise de conteúdo foi embasada na análise categorial e na análise de enunciação, estas técnicas dizem respeito, respectivamente, em desmembrar textos em unidades ou categorias de análise e a técnica de enunciação é dividida em codificação inicial, categorização e inferência, o que facilita o processo pois na codificação fez-se a leitura flutuante para identificar registros a serem codificados, podendo ser uma frase ou palavra, e na categorização tratou-se de segmentar os textos em unidades menores e, na inferência os dados foram analisados com base na teoria (BARDIN, 2010).

As técnicas se relacionam a partir dos relatos extraídos das entrevistas, e buscou-se destacar os principais aspectos relacionados ao conceito de Trabalho Remoto e Tecnologia de Comunicação e Informação a fim de responder ao último objetivo desta tese. Ao fazer essa dinâmica, a pesquisa utilizou os passos iniciais da técnica de análise de conteúdo embasada em Bardin (2014).

### 4.2.1 Análise das categorias a priori

As categorias de análise definidas a priori, consistem na classificação dos elementos constitutivos das falas por diferenciação, e seguidamente, por reagrupamentos conforme critérios definidos previamente (BARDIN, 2014). A pesquisa elencou diante dos critérios, duas categorias para análise Trabalho Remoto e Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

#### 4.2.1.1 *Trabalho Remoto*

Trabalho remoto é definido como “um arranjo de trabalho flexível em que os trabalhadores trabalham em locais remotos de seus escritórios centrais ou instalações de produção, o trabalhador não tem contato pessoal com os colegas de trabalho lá, entretanto é capaz de se comunicar com eles usando a tecnologia” (DI MARTINO; WIRTH, 1990, p. 530). As práticas de trabalho remoto têm aumentado de forma consistente, porém lenta na última década evoluindo em direção à flexibilidade e mobilidade dependendo fundamentalmente do conhecimento (MILASI, GONZÁLEZ-VÁZQUEZ; FERNÁNDEZ-MACÍAS, 2020).

No entanto, antes da pandemia, o trabalho remoto não era uma prática amplamente usada e um dos desafios mais salientes decorrentes da pandemia Covid-19 é o ajuste dos colaboradores novos e atuais a condições de trabalho drasticamente alteradas, como mudança para ambientes de trabalho remotos ou implementação de novas políticas e procedimentos no local de trabalho para limitar o contato humano.

Partindo deste entendimento, a pandemia tornou-se um catalizador para que o regime de trabalho remoto fosse implementado em todas as áreas e segmentos possíveis, excetuando-se aqueles elementos da operação os quais não podem ser realizados em regime remoto. No entanto, por causa dessa situação, antes do COVID-19, a maioria dos trabalhadores tinha pouca experiência de trabalho remoto; nem eles ou suas organizações estavam preparados para apoiar esta prática.

Agora, o surto sem precedentes da pandemia em 2020 exigiu que milhões de pessoas - funcionários e organizações - em todo o mundo se tornassem trabalhadores remotos, inadvertidamente levando a um experimento global de fato de trabalho remoto (KNIFFIN et al., 2020). Neste contexto, muitas organizações estão sinalizando uma mudança permanente para o trabalho remoto e híbrido há uma necessidade urgente de compreender e avaliar o que precisa ser implementado para tornar a adoção dessas novas modalidades de trabalho sustentável, saudável, envolvente e produtiva e garantir que os trabalhadores mantenham um forte senso de pertencimento e conexão com suas organizações (EUROFOUND, 2020; MILASI et al., 2020).

Com base em uma pesquisa realizada de 1 a 5 de abril de 2020, Brynjolfsson, Collis e Eggers (2019) descobriram que 15% dos trabalhadores dos EUA já trabalhavam remotamente e que 38% dos trabalhadores que antes se deslocavam agora estavam trabalhando em casa. Bick et al. (2020) relata que a proporção de trabalhadores remotos recentemente aumentou de 8% em fevereiro para 35% em maio, mas Adams et al. (2020) observa heterogeneidade substancial na implantação de trabalho remoto dentro de indústrias e ocupações (KAWAGUCHI; MOTEGI, 2021).

Brussevich et al. (2020) e Hatayama et al. (2020) calculam independentemente a possibilidade de trabalho remoto para mais de 50 países com base nas características das tarefas registradas na Pesquisa de Competências de Adultos da OCDE (PIAAC) e descobrem que o PIB per capita e a prevalência de trabalho remoto estão positivamente associados.

Para avaliar o trabalho remoto no ambiente organizacional, foram realizadas perguntas aos entrevistados, com o objetivo de compreender essa prática adotada ou em andamento. Dito isso, a análise desta categoria inicia-se pelo seguinte questionamento aos gestores: *A sua*

empresa utilizava o regime de trabalho híbrido ou remoto antes da pandemia? No Quadro 5, são apresentadas as respostas de cada um dos participantes das empresas:

Quadro 5 – Utilização do trabalho remoto antes da pandemia

<b>Nome da empresa</b>	<b>A sua empresa utilizava o regime de trabalho híbrido ou remoto antes da pandemia?</b>
Nubank	“Apenas na área de tecnologia”.
Stone	“Antes da pandemia, pelo menos na área comercial e expansão, não, né. Em algumas outras áreas da empresa como a parte de desenvolvimento, TI, utilizava sim o trabalho remoto, com alguns campos mais concentrados. A área que eu trabalho em específico não, isso se tornou uma realidade depois do início da pandemia”.
Gympass	“Não, a gente usava 100% presencial, é (...) especificamente o meu time aqui, a gente trabalhava de segunda a sexta alocado no escritório mesmo. Mas desde então, um ano e três meses a gente “tá” operando 100% home office toda a companhia”.
Loggi	“A Loggi não utilizava. Eles tinham uma certa flexibilidade pra fazer home office, mas naquelas – uma vez por mês, a cada 15 dias, dependendo do gestor, né. Existia já essa flexibilidade por ser uma startup, né, um modelo mais descontraído de trabalho, mas não dias por seguidos, era uma coisa mais pontual”.
C6 Bank	“Pra algumas áreas já era – já tinha essa ideia de fazer home office nós tinha, então só vai todo dia, não tinha essa ideia de: “ah tu tem que estar lá as 9, em tal horário, ou tu tem que estar lá presencialmente”. Ah, então muitas vezes passava ali uma hora – alguns dias, ah tu tem que resolver um problema em casa, ficava, ah hoje eu não vou trabalhar porque vou ficar aqui de casa. Não tinha – não tinha esse estresse. Mas não era pra todas as áreas né. Hoje já mudou isso, hoje tá pra todas as áreas”.
MadeiraMadeira	“Não que eu saiba. Era tudo presencial”.
iFood	“Eu acho que - eu acredito que não, porque o iFood ele tem vários escritórios distribuídos, né. É (...) o primeiro escritório foi o de Campinas, depois eles fizeram o de Osasco e sei que existem outros polos, é, espalhados mesmo em sistema de co-working pelo Brasil. Então (...) acho que ele teve que se adaptar mesmo ao remoto com a pandemia, acho que não tinha o híbrido pelo o que eu saiba não tinha, tá”.
EBANX	“Sim, o EBANX ele já tinha é (...), eu sei disso porque perguntou bastante também na entrevista, já tinha modelo de trabalho remoto, inclusive algumas vagas são específicas remotas. O EBANX também tem um comportamento de ser uma empresa de tecnologia, então a gente tem pessoas em outros países atuando no EBANX, na América Latina, ah, nos Estados Unidos, na China e na Europa também. Então já – a empresa já nasceu tendo que ter uma alternativa pra quem não tava aqui no - que não tava em Curitiba”.
Creditas	“Não que eu saiba”.
Mercado Livre	“Antes da pandemia a gente tinha um dia de home office por semana, que podia fazer na escolha do colaborador. (...) Até porque como tem contato com bastante gente da Argentina, não fazia tanta diferença assim reunião remota ou presencial, porque sempre tinha o pessoal remoto”.

Pelos relatos dos trechos dos entrevistados, perceber-se que as transformações no ambiente institucional e os avanços nas infraestruturas tecnológicas têm levado ao aumento do trabalho remoto com implicações para os ambientes organizacionais. Analisando os diversos apontamentos realizados pelas organizações, nenhuma destas tinha até então implementado o trabalho remoto como regime de trabalho em todas as áreas da empresa, no entanto algumas delas já consideravam este regime para a macro área de tecnologia.

Para os entrevistados, a pandemia foi um catalizador para que o regime de trabalho tenha sido adotado, ou seja, cada vez mais eles têm visto o número de seus trabalhadores remotos aumentar nos últimos anos e eles só continuarão a crescer devido ao contexto incerto induzido pela pandemia COVID19. Para complementação, dois questionamentos foram importantes para identificar se há diferenciação hierárquica, segmentos/setores, níveis de posição ou cargos na implementação do trabalho remoto: *“Há diferenciação nos diferentes segmentos/setores da organização enquanto a implementação do trabalho remoto?”* e *“Há diferenciação nos diferentes níveis de posição/cargo enquanto a implementação do trabalho remoto?”*.

De acordo os dados coletados, nenhuma das startups unicórnios apontou que exista uma diferença hierárquica na implementação do trabalho remoto, no entanto as startups Loggi, MadeiraMadeira e MercadoLivre, apesar de atuarem fortemente com tecnologia, atuam na área de logística. Dessa forma, parte das suas equipes necessitam ainda atuar de forma presencial para garantir o andamento da operação. As evidências mostraram de que não há diferenciação de uma forma geral:

*“...a operação, né, o pessoal – é que a loggi é uma startup, mas ela é uma empresa de logística, a gente recebe pacotes, processa pacotes, expede pacotes, em várias etapas. Então, isso nunca foi remoto, não tem como. Então essas áreas operacionais elas continuaram, é (...), presenciais seguindo protocolos de segurança, de saúde, enfim...As áreas administrativas ficaram remotas, e algumas que são apoio ali, muito apoio, da operação ficaram híbridas, e a área de desenvolvimento, tecnologia, ficou 100% remota e muito provavelmente vai continuar remota” (LOGGI).*

*“...única diferença é que a gente tem algumas lojas próprias, né, e aí tipo vendedor e tals ficam presencialmente, né. Mas quando a gente fala (...) - e o centro de distribuições também, né, não tem como fazer esse trabalho remoto. Mas, tudo aquilo que é possível ser remoto tá, não existe diferenciação” (MadeiraMadeira).*

*“É (...), no mercado livre sim. Porque TI pode ficar 100% remoto, mas pessoal do mercado livre que trabalha no centro de distribuição tem que ir trabalhar presencialmente” (Mercado Livre).*

A vasta experiência relacionada com a gestão da situação da Covid-19 em empresas em países europeus e asiáticos indica que as empresas do setor de serviços e, em particular, negócios telemáticos de lazer, empresas de energia, negócios de seguros, serviços bancários e

empresas tecnológicas são os que apresentam maiores taxas de implantação de teletrabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). No cenário apresentado, apenas Loggi, iFood, Mercado Livre e MadeiraMadeira fazem parte de segmentos que necessitam de atividades presenciais, mesmo atuando com tecnologia, pois são empresas que atuam com logística e e-commerce.

Percebe-se diante do cenário desta pesquisa que as organizações não haviam o regime de trabalho remoto e home-office implementado em toda a organização. Mesmo as empresas que já atuavam em regime global, não utilizavam o trabalho remoto como prática na essência da empresa.

#### 4.2.1.1.1 Ações Implementadas na Pandemia

O trabalho remoto em condições especiais é uma das formas mais populares de gestão empresarial, em outras palavras, a implementação de modernos conceitos de gestão permite prevenir ameaças ou aproveitar oportunidades inesperadas (BARTOSIAK, 2020). Para análise das ações implementadas no início da pandemia, realizou-se o seguinte questionamento aos participantes: *Alguma destas ações foi implementada no início da pandemia? Como por exemplo, envio de cadeiras de trabalho para melhorar o conforto, verba para a criação do home-office, uso de aplicativos de saúde mental, oferta de serviços de terapia online, entrega de notebooks e celulares de alto desempenho?* No Quadro 6, são apresentadas as respostas de cada um dos participantes das empresas:

Quadro 6 – Ações implementadas no início da pandemia

(continua)

Nome da empresa	Quais ações foram implementadas no início da pandemia?
Nubank	“Eu não sei dizer se foi no começo, (...), mas todas foram – todas tão implementadas hoje”.
Stone	“Sobre a questão de-de-de envio dessa parte de cadeira pra realização do trabalho, sim foi feita. (...) dentro da stone a gente tem uma startup que se chama Victa, que ela foi adquirida pela empresa justamente pra isso. Ela cuida dessa parte psicológica e de saúde, junto aos demais planos de saúde que a gente trabalha. (...) A parte de notebooks e celulares de alto desempenho ela já é normal na empresa, ou seja, todo cargo que tem a demanda desse - de alguns desses itens ou os dois ele já recebe auxílio admitido, né”.
Gympass	“A gente na verdade teve duas rodadas de upgrade de home office, é onde a empresa disponibilizou é (...) um valor, na primeira rodada foi mil reais, onde a gente basicamente fazia uma compra de cadeira, monitor, ou o que a gente precisasse. E eles (...) subia na plataforma e eles é (...) reembolsavam a gente.

Quadro 6 – Ações implementadas no início da pandemia

(conclusão)

Nome da empresa	Quais ações foram implementadas no início da pandemia?
	E aí a gente “tá” passando por uma segunda rodada nesse momento que é mais quinhentos reais de upgrade de home office”.
Loggi	“(…) a gente tem uma verba pra auxiliar na internet, né, em casa. (...) sim, a gente usa o zenclub, e o gympass que agora também oferece algumas coisas, yoga né, algumas coisas de meditação e coisa, tem esses dois aplicativos que não são cobertos 100%, mas tem um bom desconto. (...), entrega de notebooks e celulares de alto desempenho também, celulares eu acho que não tá, só não – só pra quem pediu, só pros cargos de, é(...), gerencia, né, mas notebooks sim, pra todos”.
C6 Bank	“Essas entregas de notebook e material já tinha antes, então porque já tinha o pessoal que trabalhava 100% home office, então já tinha – já tinha isso antes. (...) eu me lembro que eu pedi pra vir pra mim era monitor e a cadeira, então veio, mas veio com todo um cuidado lá, de não poder ficar, então tinha que assinar, então tinha todo esse cuidado. Mas não foi uma coisa assim que começou a pandemia assim na segunda e na terça já tava lá, teve todo um – uma logística que o pessoal teve que correr atrás ali e se virar nos 30 pra conseguir fazer”.
MadeiraMadeira	“Eu recebi tudo. Notebook, tela auxiliar, mouse, teclado. Eles não usam desktop e essas coisas, então todo mundo que entra sempre recebe esse tipo de onboarding”.
iFood	“(…) assim que você entra ele disponibiliza uma verba pra criação do home office, ah (...) equipamentos algumas coisas você pode pedir e outras eles enviam a verba, né. Pra cadeira, mesa, é (...)E eles também dão uma ajuda de custo mensal, pra internet, luz, é (...) e essas coisas. Eu ganhei o not e o (...) (hum) o monitor, e os periféricos, né. A gente tem uma psicóloga disponível o tempo todo no canal do Slack também se a gente quiser conversar sobre qualquer coisa”.
EBANX	“Sim, eu soube que eles fizeram envio de cadeira, mas foi optativo assim, se você queria ou não receber, isso aqui no brasil, nos outros países eu soube que teve um auxílio que foi dado para as empresas comprarem equipamento. Quanto aplicativo de saúde mental o EBANX já tinha dentro da folha de benefícios, válido aqui pro brasil, né, alguns outros países da américa latina, o Gympass, então eles liberaram também aquela parte do plano que é mais voltada pra saúde mental. ãh (...), notebook e celular, eu sei que celular tem algumas pessoas só, não é todo mundo, mas todos – todos os EBANXs tem acesso ao notebook e pode pedir os periféricos também, né, pra deixar mais confortável”.
Creditas	“Sim, todos. É (...) os aplicativos de saúde mental a gente já tem acesso desde sempre, é um benefício que a Creditas já implanta antes do home office, da pandemia. E, todos os outros foram aplicados sim”.
Mercado Livre	“Então, no começo eles deixaram a gente pegar cadeira e monitor, essas coisas, e depois implementaram a verba pra home office 500 dólares pro colaborador, pra comprar tudo que precisa”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme observado nos trechos dos entrevistados, a gestão moderna permite que a empresa responda com flexibilidade às mudanças nas condições em que deve operar, bem como

alta mobilidade e empreendedorismo na tomada de decisões arriscadas. O trabalho remoto consiste no desempenho de funções profissionais fora da sede da empresa, através de ações e estratégias que melhorem a produtividade dos funcionários, mantendo assim a operação da organização diante disso, esta oportunidade já está sendo aproveitada cada vez mais pelas empresas que permitem aos seus colaboradores trabalharem à distância, dando-lhes suporte necessário para a implementação do novo regime de trabalho, além disso, para a maioria das organizações entrevistadas, já era rotina o envio dos equipamentos para o cumprimento das atividades.

Verificou-se que já existia a condição das startups entregarem notebooks no *onboarding* – processo de entrada nas empresas, entretanto durante a pandemia outros periféricos também foram disponibilizados para aumentar o conforto destes colaboradores encaminhados ao *homeoffice*. Os periféricos – mouse, monitores, microfone ou head-seat, impressora, pen-drive, webcam - eram utilizados em seus locais de trabalho, porém diante da situação foram encaminhados para as residências para utilização. No entanto, não se constatou o envio de celular ou smartphone como item acessório aos colaboradores, nem mesmo como prática antes da pandemia.

Nas empresas Mercado Livre, iFood e Gympass foram identificadas a verba para criação de home-office, que são valores específicos para a aquisição de elementos para aumento do conforto, como, por exemplo, aumento da velocidade da internet, cadeiras, mesas ou outros. Em outros casos - *C6 Bank, Nubank, Credits* - identificou-se o envio também de cadeira para aumento de conforto dos colaboradores, ao invés do voucher para a compra deste item. A verba de home-office foi identificada na modalidade de rodadas em que anualmente são disponibilizados os auxílios para *upgrande* dos trabalhos e também como auxílio mensal para a auxílio no plano de internet.

Apesar de também ser objeto de estudo deste trabalho, a *Gympass* oferece o serviço de plataforma corporativa de atividade física com foco na qualidade e é benefício para todas as startups selecionadas neste estudo. Dentro desta plataforma, também existe o *Zenclub* que é uma plataforma semelhante, porém focada em sessões de terapia e na saúde mental dos usuários e beneficiários de seu programa. Estes benefícios já eram oferecidos nas empresas Ebanx, iFood, Loggi, Gympass antes da pandemia, entretanto foram intensificados no momento de implementação do trabalho remoto.

Desta forma, percebe-se que as organizações deste estudo para implementação do trabalho remoto, realizaram as ações de verba para criação do home-office, oferecimento de

aplicativos de saúde mental ou terapia online, entrega de notebooks e periféricos e, em alguns casos, envio de cadeiras para melhorar o conforto.

#### 4.2.1.1.2 Impacto positivo da implementação do trabalho remoto

Os benefícios de acordos de trabalho flexíveis se estendem a um contexto social e regional mais amplo, pois os impactos de trabalhar perto de casa e fora do escritório incluem: redução do congestionamento do tráfego, apoio ao desenvolvimento regional, redução da pegada de carbono e apoio aos negócios locais, como confirmam Houghton, Foth e Hearn (2018). Um número considerável de estudos encontrou impactos positivos do trabalho remoto na autonomia (GAJENDRAN et al., 2015; HOEVEN; ZONEN, 2015; WANG; LIU; QIAN; PARKER, 2020).

A análise desta categoria inicia-se pelo seguinte questionamento aos gestores “*O impacto da implementação do regime de trabalho remoto foi positivo em quais aspectos*”. Os aspectos positivos no trabalho remoto foram realizados em suma por: flexibilidade de horário, aumento da qualidade de vida, aumento da produtividade, aproximação com a família e diminuição de custos. No Quadro 7, são apresentadas as respostas de cada um dos participantes das empresas:

Quadro 7 – Impacto da implementação do trabalho remoto

(continua)

Nome da empresa	O impacto da implementação do regime de trabalho remoto foi positivo em quais aspectos?
Nubank	“(…) flexibilidade de horário, então eu poder fazer uma pausa, num horário que não estaria produzindo alguma coisa e lavar uma roupa, cuidar da casa, cuidar dos gatos, alguma coisa assim, poder fazer um supermercado. eu não ter o gasto de tempo, né, que eu teria em trânsito, então eu ganho aí quase duas horas do meu dia, porque não é só ir e vir, é se arrumar para ir e o se desmontar na hora que você chega. (...) Tem também o eu poder trabalhar de qualquer lugar, então eu não sou de São Paulo, eu posso estar na casa dos meus pais, posso estar na praia, posso estar onde eu quiser, -é-, trabalhando. Eu – eu que não tenho filhos, né, acho que quem tem filhos é uma perspectiva bem diferente, mas pra mim são os maiores, - é -, os maiores ganhos assim do trabalho remoto”.
Stone	“E eu acho que a parte, digamos assim, a parte mais positiva é (...), eu vejo muito, é (...), a questão dum melhor planejamento diário de algumas rotinas como profissional e como pessoa. (...) A gente saiu muito bem no início, acho que pela adaptação da empresa ter sido muito rápida, por se tratar da parte de aquisição por se tratar de uma empresa que ainda tem traços muito fortes de startup, né”.
Gympass	“100% da população que interage diretamente comigo conseguiram estar mais perto da família e muitas delas entregaram o imóvel que às vezes ficava numa região central (...) porque em especial, São Paulo e mais ainda essa região da



Quadro 7 – Impacto da implementação do trabalho remoto

(conclusão)

Nome da empresa	O impacto da implementação do regime de trabalho remoto foi positivo em quais aspectos?
	Berrini, ela é muito central, então basicamente tu só tem ali prédios e assim (...) todo aquele ecossistema ali do entorno é muito caro pra ti comer, pra ti morar, então tu acaba te distanciando, mas foi um ponto bem forte que eu observei da galera mesmo, tendo essa liberdade, buscando uma qualidade de vida se afastando ali daquele ecossistema comercial mesmo”.
Loggi	“(…) primeiro que a gente acaba ganhando muito tempo, né. A gente corta aí o tempo desperdiçado ali no trânsito, é (...), eu especificamente antes da loggi eu trabalhava com consultoria, então viajava toda a semana e eu perdia aí 4 a 6 horas por semana só em deslocamento. (...) então teve isso, teve a questão de você conseguir ficar mais próximo da família, né, isso pra mim pesou bastante”.
C6 Bank	“Falando de positivos eu imagino, ãh, pessoalmente falando eu acho que se tu trabalha numa empresa trabalhando em algum lugar, que o transito seja um pouco caótico as vezes eu acho que o impacto de tu trabalhar em casa é melhor, porque tu não fica naquele estresse de ir pro trabalho, já perde 1/2 horas”.
MadeiraMadeira	“Eu sinto que eu to com uma qualidade de vida bem melhor, porque antes eu perdia em torno de 2hrs/2hrs e meia no trânsito pra ir trabalhar, hoje eu não tenho mais isso. Então assim, eu consigo me exercitar, consigo me alimentar melhor porque não fico comendo da rua, faço tudo em casa, né. (...), a minha rotina eu me sinto mais descansada, menos estressada digamos assim, nesse sentido, sabe, consigo me organizar melhor. (...) pensando do ponto de vista mental assim eu acho que to muito melhor agora do que indo para o escritório, né”.
iFood	“(…) minha perspectiva pessoal é a flexibilização, né, da gente poder fazer o nosso horário, porque a gente sabe que tem as demandas de casa, né”.
EBANX	“(…) então eu pessoalmente/particularmente eu prefiro escolher trabalhar alguns dias nos escritórios, alguns dias em casa, e o EBANX dá essa liberdade, você pode fazer isso sempre, mesmo não estando na pandemia”.
Creditas	“(…) acho que foi muito positivo pelo fato de não ter a necessidade de ir...de deslocamento, então eu não preciso mais passar 1 hora no trânsito pra um (...) ir trabalhar e perder por exemplo 2 horas do meu dia, porque é ida e volta, 1 hora de ida e 1 hora de volta pra poder voltar pra casa. Então, é (...) essa 1 hora eu consigo economizar para é (...) usar aqui nos estudos ou pra dormir mais até. assim, eu preciso me comunicar com as pessoas, mas eu me comunico pela comunicação interna, pelo aplicativo Slack”.
Mercado Livre	“Foi positivo na questão de (...) de entrega. Aumentou assim o (...) a quantidade de coisa que a equipe entrega. Esse foi o ponto positivo”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Corroborando com os trechos dos entrevistados, nos estudos de Kelliher e Anderson (2009), a maioria dos trabalhadores remotos vivenciam a intensificação do trabalho, pois conseguem ficar longe de interrupções no escritório e trabalhar de forma mais intensa. Evidencia-se nas respostas dos participantes que a flexibilidade trouxe melhoria em suas rotinas de trabalho. As práticas de trabalho tradicionais sofreram uma transformação radical, com uma

difusão cada vez maior de novas formas de trabalhar, destinadas a dar aos funcionários um certo grau de liberdade e flexibilidade sobre quanto, quando e onde trabalhar.

Gajendran e Harrison's (2007) relatam o efeito benéfico do trabalho remoto na autonomia percebida, que por sua vez foi associada a resultados individuais desejáveis (por exemplo, desempenho na tarefa e satisfação no trabalho). Nesse sentido, a disponibilidade de artefatos tecnológicos e sistemas avançados de comunicação virtual contribuíram para o surgimento de arranjos de trabalho remoto, assim como aborda Errichiello e Pianese, (2019). Nos relatos dos participantes deste estudo, a flexibilidade de horários e de localização levou ao aumento da qualidade de vida.

A flexibilidade de horários foi apontada com um dos principais benefícios levando em consideração a possibilidade de conciliar melhor outras atividades além do trabalho no dia a dia de atividades durante o trabalho remoto. A flexibilidade também trouxe a possibilidade da dispersão geográfica, podendo os trabalhadores atuarem em suas residências ou em outros pontos que seja mais interessante, como, por exemplo, em locais mais distantes dos grandes centros ou mais próximo a família de outras cidades.

Como a maior parte das empresas deste estudo estão localizadas em grandes centros, que tem como característica alto tráfego e conseqüentemente trânsito, a flexibilidade do trabalho remoto e *homeoffice* permite que os colaboradores não precisem se envolver em trânsito no deslocamento aos seus respectivos escritórios. Ainda relacionado aos grandes centros, os colaboradores podem ter uma redução de custos fixos considerando que a moradia tem preço mais atrativo em regiões menos concentradas, como mencionado pela C6 Bank:

*“A pandemia fez a revolução, uma revolução que se esperava, sei lá, pra daqui 10 anos, ela conseguiu fazer em alguns meses ali, pra todo mundo. Eu acho que foi bem produtivo, a empresa e os – ah, os trabalhadores souberam aproveitar. Acho que ela foi bem positiva porque mostrou que tu – o home office não é pra ti dormir até mais tarde, ou é pra ti não trabalhar, o home office é uma ferramenta que tu pode usar – saber usar de forma corretamente ali, e s – e consegue ser tão produtiva quanto tu estar lá no trabalho. Eu vejo que foi bem mais positivo isso do que negativo” (C6BANK).*

Em relação a produtividade, questão amplamente debatida quando se trata da inclusão do trabalho remoto, alguns participantes relataram um aspecto relacional positivo. Essa ideia foi fortalecida durante a pandemia, pois como confirma Davidescu et al. (2020), a flexibilidade do trabalho é uma solução viável, que tem potencial de aumentar a produtividade dos funcionários, como abordam os entrevistados:

*“Então...acho que as entregas também são melhores, - ãh- , isso a gente viu também na empresa que teve entregas, ãh, a produtividade, digamos assim, aumentou um pouco. Então tinha aquela ideia de que; “ah vamos fazer home office agora produtividade vai cair”, pelo contrário, cresceu bastante a produtividade. Acho que cada um soube, é (...), aproveitar esse home office, então vamos usufruir 100% pra quando tudo isso passar ele continue. E eu acho que a gente conseguiu fazer isso bem direito, essa lição de casa” (C6BANK).*

*“Pra Credits a gente produziu mais né, porque a gente tava em casa, então é (...) querendo ou não algumas (...) muitas pessoas ficavam mais tempo trabalhando e então é (...) a (...) querendo ou não a gente produziu mais” (CREDITAS).*

Um dos pontos relacionados a continuidade do trabalho remoto ou não nos pós pandemia é o aumento na produtividade dos funcionários alinhados a custos menores das organizações. A maioria dos funcionários notará mudanças em produtividade no trabalho em comparação com o período anterior à crise, conforme aponta Davidescu et al. (2020). Considerando que os relatos dos participantes desta pesquisa em relação a flexibilidade e aumento da qualidade de vida, considera-se que há a possibilidade de aumento da produtividade dos colaboradores em relação a trabalhar remotamente.

O trabalho remoto permitiu uma abrangência maior das atividades locais, trazendo interação maior inclusive de setores que atuavam na mesma sede. As viagens virtuais, a substituição das viagens de negócios e do turismo de conferências por videoconferências e o trabalho remoto são consideradas estratégias de enfrentamento que continuarão a surtir efeito e a ser sustentáveis no longo prazo, mesmo após o fim da crise (OHNMACHT; Z’ROTZ; DANG, 2020), além disso, a diminuição do tempo de deslocamento aos escritórios é citada como um dos benefícios da implementação do trabalho remoto.

Os estudos de Errichiello (2019) mostram que os novos locais de trabalho sustentariam mudanças nos comportamentos dos funcionários e nas práticas dos gerentes, ajudando assim a superar vários desafios tradicionalmente associados ao trabalho remoto (ERRICHELLO; PIANESE, 2019). De modo geral, os participantes da pesquisa apontaram que a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto pode aumentar a produtividade média das empresas pois a contribui para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e produtivos, criando um ambiente de trabalho colaborativo entre os profissionais e as demandas existentes na empresa. Os benefícios pessoais incluem redução do tempo de deslocamento, melhoria da qualidade de vida, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e aumento da eficiência e produtividade do trabalho (SHOCKLEY; ALLEN, 2012).

Para vantagens organizacionais, as empresas podem economizar espaço de escritório e custos imobiliários, colocar-se em posição de atrair e reter funcionários experientes e promover maior lealdade dos funcionários (NIA, 2019; PINSONNEAULT; BOISVERT, 2001). Já os

benefícios sociais abrangem tráfego reduzido, menor tempo gasto em viagens e menor consumo de energia (NIA, 2019; BJERKE; HULTMAN, 2003).

Como a pandemia Covid-19 empurrou uma mudança em direção ao trabalho remoto rapidamente, os funcionários são forçados a trabalhar remotamente, independentemente da preparação de seus empregadores para tal mudança. Portanto, é necessária uma implementação contínua para permitir que o “novo” regime seja adaptado às condições gerais e ao ambiente das organizações.

#### 4.2.1.1.3 Fatores de sucesso mais importantes

Os benefícios previamente identificados do trabalho remoto podem apenas, ou especialmente, ser verdadeiros para aqueles que estão interessados ou são capazes de se envolver no trabalho remoto (KADUK et al., 2019). Diante disso, os participantes foram questionados sobre os fatores que mais consideravam importantes para o sucesso de um time que atua remotamente. As respostas foram no quadro abaixo:

Quadro 8 – Fatores de sucesso do trabalho remoto

(continua)

Nome da empresa	Quais são os fatores que mais considera importantes para o sucesso de um time que atua remotamente?
Nubank	“Comunicação, é-, comunicação de forma assertiva, objetiva e clara. É (...), algumas <i>skills</i> de liderança acho que nesse momento são mais importantes ainda do que quando você tá trabalhando, é -, presencial assim. Então, capacidade de engajamento, acho que é algo essencial no remoto. É (...), acho que é isso: comunicação e engajamento”.
Stone	“Acho que muito desse sucesso, ãh, não passa só pelo remoto, mas pelo presencial também, mas é ter um time com – com a mesma visão da companhia como um todo, né, de ter esse alinhamento muito forte, dessa parte cultural aí, que eu acho que a stone é bastante conhecida por essa parte da cultura, então eu acho que esse é o principal pilar do sucesso assim. É (...), não é nem a – as melhores ferramentas, as mais inovadoras do mercado, mas sim quem tá tocando, né, quem tá tocando e como tá tocando”.
Gympass	“Eu acho que de tempos em tempos faz super sentido se reunir para fazer alguns alinhamentos “tá”, é (...) eu acho que eu sinto muita falta disso, de repente uma vez a cada 15 ou uma vez por semana, eu não abriria mão desse trabalho híbrido, porque eu acho que faz muito mais sentido, porque tem algumas particularidades do dia a dia que a gente acaba resolvendo que seja no presencial pelo menos uma vez por semana. Ao que tudo indica a gente ainda não tem data de retorno, nem perspectiva, a gente não sabe ainda, mas muito provavelmente a gente vai ser (...) ou encontros quinzenais, ou semanais”.
Loggi	“É (...). Comunicação. É (...), alinhamento de prioridades e conexão mesmo, né. No sentido mais – mais pessoal assim da coisa”.

Quadro 8 – Fatores de sucesso do trabalho remoto

(conclusão)

Nome da empresa	Quais são os fatores que mais considera importantes para o sucesso de um time que atua remotamente?
C6 Bank	“Eu acho que (...) a comunicação é o principal, então, a equipe não tá lado a lado ali pra, ah, pelo menos falando da minha área, quando eu tava trabalhando era um monitor do lado do outro, então às vezes tu via que teu colega tava se estressando porque um código não tava funcionando, então tu ia lá e dava esse help pra ele às vezes, e hoje não tem mais isso. (...) essa parte da comunicação acho que é um dos principais fatores”.
MadeiraMadeira	“Comunicação. 100%. Uma boa comunicação”.
iFood	“Acho que (...) comunicação, pecar pelo excesso de comunicação do que pela falta, é (...), porque aqui as coisas no ifood mudam muito rápido, então eu peço sempre pra-pra sinalizar quando muda, pra gente as vezes não entrar numa cerimônia, numa reunião e tá perdido sabe, não saber o que tá acontecendo. Ah (...), acho (...), e eu acho que a comunicação, além disso a comunicação a gente (...) com a comunicação a gente entende é (...), eu me preocupo muito com a saúde do meu time, sabe”.
EBANX	“Ah, a gente tem muita dificuldade de comunicação, mesmo tendo reunião, e tendo slack. Então é (...), eu sinto que apesar de as waves serem as nossas metas e claro todo mundo quer bater, e a gente precisar comprovar né com provas o que a gente fez, porque o que tá dizendo que ela foi batida ou não. É (...), eu acho que a gente ainda não conseguiu uma solução que nessa – esse nível de compreensão, de comunicação, e eu to te falando isso porque, de novo, a gente tem 3 idiomas que a gente fala oficiais no EBANX, que é o português, o inglês e espanhol. Então a gente tem equipes diversas, e às vezes a gente faz uma comunicação em inglês, outra em espanhol, outra em português”.
Creditas	“Bom, primeiramente o conforto. Não adianta nada eu estar em casa e ter que trabalhar na minha cama, porque eu não tenho uma escrivaninha, uma cadeira decente. Depois, a internet que é primordial, é (...) sem a internet eu não (...) sem uma internet de qualidade eu não consigo trabalhar. E o que mais?! E a comunicação rolar, né. Se eu mandar uma mensagem no Slack pra uma pessoa resolver um problema agora e essa pessoa responder no fim do dia ou amanhã, acaba não adiantando muita coisa”.
Mercado Livre	“Um fator é o clima da equipe, né, clima descontraído, leve, sem pressão, sem muita cobrança, mas com que tenha - mantendo alta performance e qualidade no que faz, e sempre entregando as metas. Esses são os fatores que eu mais considero pra – sei que tá tendo sucesso o time remoto, o clima da equipe, e a qualidade da entrega”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os autores Hanna e Daim (2007) reforçam a ideia de que maioria dos estudos de equipes virtuais e trabalho remoto enfatiza a importância da comunicação para atender aos requisitos de coordenação e eficiência da equipe, sobretudo pois as equipes virtuais raramente se encontram face a face e, como consequência, a linguagem corporal e as entonações de voz audíveis, desempenham um papel importante na consciência situacional dos seres humanos, não estão disponíveis.

É identificado que as equipes de trabalho remoto são particularmente vulneráveis a questões de comunicação e desempenho e o fortalecimento da comunicação enquanto se está no trabalho remoto é identificado como o principal fator de sucesso de um time que atua remotamente. O alinhamento entre as partes envolvidas no processo de trabalho remoto pode ser melhorado com rotinas e processos de comunicação mais eficientes.

Em síntese, a comunicação de forma assertiva e clara entre os membros da equipe é considerado o principal fator de sucesso para a gestão de equipes que atuam remotamente. Da mesma forma, deve existir a comunicação de alinhamento para garantir que os colaboradores estejam no mesmo caminho de crescimento esperado pelas organizações.

#### 4.2.1.1.4 Agilidade e Inovação no trabalho remoto

As empresas participantes destes estudos são de tecnologia e em crescimento acelerador devido a sua característica inovadora. Um dos pontos importantes desta pesquisa é avaliar a agilidade e inovação das startups com a implementação do trabalho remoto. No Quadro 9, são apresentadas as respostas referentes a esta questão.

Quadro 9 – Agilidade e inovação no trabalho remoto

(continua)

Nome da empresa	O trabalho remoto pode tornar a empresa mais ágil e inovadora?
Nubank	“Sim, com certeza, porque você pode – você tem a possibilidade de acessar outros conhecimentos que você não teria, né, de repente dentro - em São Paulo não, mas a gente fala de uma empresa que é em uma cidade muito pequenininha assim, onde não teriam tantas pessoas como por exemplo com determinados conhecimentos técnicos, e agora você pode acessar essas pessoas remotamente, então acho que com certeza. Só vejo ganhos”.
Stone	“Eu acho que mais inovadora sim, né, mais ágil(...) depende a agilidade em que ponto, agilidade pensando em nível estratégico sim, mas a nível operacional não. Mas com certeza, mais inovadora sim. E, se pensa maneiras de reinventar o que já é feito a muito tempo, né, como motivar por exemplo o time de forma remota como tu comentou ali na questão anterior, até como negociar com o lojista que não está na tua frente, por exemplo, isso requer inovação. É (...), mas agilidade a nível estratégico sim, mas a nível operacional acredito que não”.
Gympass	“(…) eu confesso de que eu (...) o meu sentimento é de que as coisas ficam um pouco mais morosas “tá”, é (...) porque (...)aquela interação é rápida, seja no aspecto profissional ou mesmo pessoal, ela torna as coisas muito mais ágeis, tu muda de opinião, tu pergunta uma opinião mais rápida sobre algum tema, é (...) são esses encontros que propiciam esse tipo de mudança rápida né, então acho que (...) que nesse aspecto de mudança, de estratégia fica um pouco mais moroso do que se presencial”.

Quadro 9 – Agilidade e inovação no trabalho remoto

(conclusão)

Nome da empresa	O trabalho remoto pode tornar a empresa mais ágil e inovadora?
Loggi	“Acho que sim, principalmente pro time de desenvolvimento, né, os devs, que são pessoas que geralmente gostam muito de ficar ali no mundinho delas e tão tendo essa oportunidade. É (...), e gostam disso, sentem vontade e isso pode gerar hum – é, pode gerar inovações, pode gerar que um produto seja lançado mais rápido, enfim...Mas as áreas mais, administrativas, área de operação em si, - operação nunca foi remoto, né, e as áreas administrativas eu não vejo muita diferença, é (...), em relação a isso não, pra mim não é um fator que vai influenciar tanto, mas pra área de desenvolvimento sim”.
C6 Bank	“Cara, eu acho que sim, dependendo a situação eu acho que pode sim, eu acho que trabalho remoto pode ajudar a empresa a ter uma, é (...)- , um custo menor, ãh (...), mas essa parte de inovação e ser mais ágil, acho que sim porque como tu tá trabalhando remoto, as vezes tu consegue, ãh (...), ter mais flexibilidade nas coisas, quando tem reuniões, quando tem projetos, então acho que...pode vir sim a ajudar”.
MadeiraMadeira	“Sim, no caso da madeira é um pouco difícil de falar disso, pois já é um pouco assim né. Já...- sempre foi né. Então, eu não sei te dizer se estar remotamente é um (...), poxa eu nunca pensei nisso”.
iFood	“Acho que sim, eu acho que sim porque é (...) dá essa flexibilidade para as pessoas morarem onde elas quiserem né, elas terem mais autonomia sobre a própria vida. Então, acho que de alguma maneira isso permite”.
EBANX	“Sem dúvidas. Eu acho que o maior ganho que a gente tem é em tempo, então a gente consegue fazer muito mais coisa. Ok, o horário de trabalho aumentou, mas a gente consegue fazer muito mais coisa, porque como eu falei, da pra marcar uma reunião mais cedinho, uma mais a noite que eu posso compensar no outro dia, é muito mais fácil do que se eu tivesse que ir pro escritório etc”.
Creditas	“Sim...e não. Eu acho que pode ser mais ágil e talvez inovadora. Eu acho que inovadora pode ser mais quando é presencial, porque a gente tem (...) assim, a gente consegue fazer reuniões pra unir ideias aqui no remoto, mas no presencial é (...) tive uma ideia agora já consigo compartilhar com todo mundo, e todo mundo botar em prática. No home office eu preciso ou montar uma reunião pra falar pra todo mundo e todo mundo começar a entender a (...) o raciocínio, ou eu mando no Slack pra todo mundo e só tipo daqui a pouco todo mundo começa a botar em prática, sabe”.
Mercado Livre	“Ágil sim, porque pra contratar fica muito mais fácil, não fica veiculada a uma cidade. E inovadora por entr- por ser mais fácil achar pessoa diferente, de diferentes localidades e regiões, acaba sendo mais fácil ser inovador eu acho”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pelos relatos, os participantes reconhecem que o trabalho remoto pode tornar as empresas mais ágeis e inovadoras. Os autores Asghari e Gedeon (2010) relacionam o trabalho remoto como uma estratégia importante que pode tornar as empresas inovadoras mais dinâmicas e mais eficientes, reduzir os custos de transação, aumentar a agilidade, competir internacionalmente e melhorar a interação e fidelidade do cliente.

O trabalho remoto traz consigo a possibilidade de contratação de pessoas de diferentes regiões e localizações o que permite o acesso a diferentes conhecimentos e a implementação de processos que fomentam atividades inovadoras. As empresas não tem a necessidade de estar vinculada a uma cidade ou a uma região e conseqüentemente tem acesso a diferentes captais intelectuais, o que pode permitir o aumento da inovação.

Apesar da possibilidade de se tornar mais inovadora, alguns participantes questionam a questão da agilidade, pois em alguns momentos e em algumas áreas, acaba dificultando a comunicação entre equipes. Então, apesar da agilidade, há alguns elementos dos processos que podem acontecer mais morosidade.

Esta evidencia mostra que há a necessidade de investimento e atenção a comunicação e aos processos de resolução de problemas para que não haja morosidade como citada pelo participante da pesquisa, assim, houveram evidências do aumento de tempo de alguns processos devido a nova forma de se comunicar, conforme relatado pela Gympass:

*“Hoje basicamente se eu preciso resolver alguma coisa rápida, com o jurídico, cooperações, eu tenho que pedir uma reunião, 30 minutos, ou preciso mandar mensagem e às vezes não vem a resposta no tempo que eu gostaria, pra poder retornar com o cliente. Então essa interação rápida pra mim foi uma coisa que se perdeu, e aí acaba ficando um pouco mais moroso esse fluxo de acontecimentos dentro de uma empresa do tipo, (...) eu preciso implantar um contrato aqui e preciso de um ok rápido de uma cláusula do jurídico, eu levantava e ia no jurídico e resolvia isso em 5 minutos. Hoje eu tenho que abrir um “jira”, então tem o tempo de SQA de 5 dias úteis, às vezes acaba estourando esse SQA é uma coisa super simples que eu acho que se perde um pouco” (GYMPASS).*

No entanto, a adoção de novas tecnologias que auxiliam na realização de tarefas colaborativas para equipes que trabalham de forma remota podem ajudar a compensar os efeitos parcialmente negativos sobre a inovação enquanto os funcionários trabalham remotamente.

Em suma, os participantes desta pesquisa acreditam que o regime de trabalho remoto pode tornar as empresas mais inovadora, pela possibilidade de contratação de novas pessoas de diferentes locais do Brasil e do mundo, principalmente na área de tecnologia. Entretanto, a agilidade das empresas não é apontada como uma realidade, visto que alguns processos que no regime de trabalho presencial seriam mais eficientes, acabam levando mais tempo.

#### 4.2.1.1.5 Aumenta o tempo efetivo

Um dos pontos levantados por esta pesquisa, é a consideração sobre o trabalho remoto aumentar o tempo efetivo de trabalho dos colaboradores das organizações. Apesar de não haver



consenso entre os participantes, considera-se relevante o apontamento de que há um aumento do tempo de trabalho, embora não necessariamente vinculado ao aumento da produtividade.

Quadro 10 – Trabalho remoto aumenta o tempo efetivo de trabalho dos trabalhadores

(continua)

Nome da empresa	<b>O trabalho remoto aumenta o tempo efetivo de trabalho dos trabalhadores?</b>
Nubank	“Eu acho que não. (...), no meu caso eu não acho que aumenta, mas vejo muitos relatos, mas eu acho que depende muito de como a pessoa lida com isso. Se ela tá usando esse tempo extra pra trabalhar ou pra fazer outras coisas. É que na minha opinião ele aumenta a eficácia do seu trabalho, é (...), mas de novo é muito pessoal, acho que tem gente que não se dá bem trabalhando remoto e acha que não é – não rende trabalhando de casa, mas eu acho que o meu trabalho especificamente é mais eficaz de casa”.
Stone	“Eu acho que talvez o tempo de conexão assim, entre colaboradores ou entre colaboradores e clientes ele aumente, mas realmente o tempo de trabalho efetivo, o mão na massa, é (...), ele no final das contas seja o mesmo. (...) Quando se tá a distância, ãh, os horários em que você tem dúvida ou se necessita de algo sejam um pouco mais distintos variando de pessoa pra pessoa, porque cada um adapta sua rotina de trabalho ao que o seu trabalho demanda, né, e as vezes não se encaixam os horários e há essa necessidade de conexão. Mas, o tempo efetivo semanal ali, no meu ver, segue o mesmo, até por questões de saúde, de controle da empresa, senão acaba sendo um pouco negativo”.
Gympass	“Ah sem dúvida, eu “tô” trabalhando muito mais do que eu trabalhava antes, em especial porque a gente “tá” disponível é como eu comentei que a gente usa muito o WhatsApp eu recebo mensagem de cliente, de colegas de trabalho e não tem muito hora né, então é (...) eu tenho como faz parte da minha personalidade de retornar muito rápido os e-mails, as mensagens que eu recebo assim, eu meio que me sinto mal se alguém me pergunta alguma coisa, mesmo se for 8/9 horas da noite, é (...) tu acaba voltando pro trabalho pra responder essa pergunta ou volta pro computador, vou olhar o Salesforce aqui o que que diz essa conta e tal, então isso acaba sendo rotineiro, não acho que isso seja legal sob o ponto de vista psicológico, mas por enquanto é o que tem acontecido”.
Loggi	“Não. Acredito. É, assim, tempo na frente do computador?! Sim, mas o tempo produzindo não. Acredito que seja a mesma coisa”.
C6 Bank	“Sim! Bastante. Tanto trabalho efetivo quanto produtividade/entregas. Eu – eu pelo menos senti bastante isso, percebi bastante isso”.
MadeiraMadeira	“Eu acho que depende...do colaborador. Porque tem algumas pessoas que são muito regradas; trabalho das 8 as 18 e a partir das 18 acabou meu horário de trabalho. É (...), já eu sou diferente. Tipo assim, e-eu gosto de - eu sou meio (?) - eu gosto de trabalhar, então as vezes passou das 18 e eu ainda tenho coisa pra fazer, se eu tiver com vontade eu vou continuar fazendo, entendeu? Tipo, e isso aconteceria se tivesse escritório pra ir, eu ia ficar lá e ia voltar embora mais tarde, sei lá, negócio assim. Depende muito da pessoa, sabe”.
iFood	“Eu não tenho tanta certeza porque, justamente pelo excesso de reunião, e eu acho que quando a gente -, existe aquela tal fadiga do zoom, né, que a gente sabe, o pessoal já estudou isso aí. É (...), da gente ficar tanto tempo conectado olhando a nossa cara o tempo todo, isso cansa mesmo. E eu também acho que num é -, as vezes sei lá, você passou por um período de 3 horas de reunião e eu tenho um intervalo de duas, eu não vou ser produtiva nas próximas duas horas, eu demoro o

## Quadro 10 – Trabalho remoto aumenta o tempo efetivo de trabalho dos trabalhadores

(conclusão)

Nome da empresa	<b>O trabalho remoto aumenta o tempo efetivo de trabalho dos trabalhadores?</b>
	tempo de eu imergir naquele assunto, eu me concentrar, aí até lá as vezes já foi 1 hora e aí foi só uma hora de trabalho. Eu acho que eu não tenho uma base tão certa assim, mas é uma impressão muito forte minha assim”.
EBANX	“Muito. Eu acho – eu diria que, sei lá, tava acostumada a uma rotina de trabalhar umas 9 horas normalmente, 8/9 horas e agora a gente tá trabalhando 10, às vezes 11. Então, aumentou bastante isso”.
Creditas	“Ah sim...(risos). Com certeza. Não só da Creditas, acho que de todas”.
Mercado Livre	“Sim, com certeza, porque não tem mais a parte aí de- não tem muito essa parte de descontração, sempre tinha o café da tarde só, sobe jogava um ping-pong, tinha a parte de estar no escritório dar uma passeada pra conversar, tem todo uma parte de distração que não existe mais”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os autores Houghton, Foth e Hearn (2018) e Vesala e Tuomivaara (2015) complementam de que as tecnologias digitais também entregam aos trabalhadores a oportunidade de reduzir drasticamente o tempo de deslocamento, passar mais tempo com a família ou em atividades recreativas e equilibrar melhor seus compromissos de vida profissional, no entanto pode existir uma diferença com a prática.

Apesar de não existir mais o tempo de deslocamento, por exemplo, as demandas de trabalho podem chegar a qualquer horário, principalmente levando em consideração de que todos os outros colegas também podem ter a flexibilidade de estar trabalhando em qualquer horário e lugar. Apesar do tempo efetivo de trabalho ser considerado aumentado, participantes desta pesquisa apontam que não estão relacionados diretamente com a produtividade e, conseqüentemente, com as entregas para a organização.

Os participantes entrevistados nesta pesquisa, em sua maior parte, consideram que o tempo de trabalho sofreu um aumento com a implementação do trabalho remoto, entretanto há divergências em relação a efetividade do trabalho, visto que pode ter a atuação na frente do computador, porém não o exercício do trabalho de fato. No entanto, a atuação independente do local físico, faz com que – muitas vezes - não existam horários para interação com os colegas e conseqüentemente a jornada de trabalho pode extrapolar as horas tradicionais.

## 4.2.1.1.6 Rotina/Frequência de Reuniões e Feedbacks

O acesso a novas tecnologias tornou-se uma parte essencial do tempo privado e do trabalho (DIAZ et al., 2012). Com o início da pandemia COVID-19, as ferramentas digitais são ainda mais importantes, pois muitos funcionários foram obrigados a trabalhar em casa (CARNEVALE; HATAK, 2020; WANG et al., 2021), possibilitados pela tecnologia. Sendo assim, visualiza-se que a maioria dos encontros pessoais foi movida para a esfera virtual, e foi por meio do uso das TICs que funcionários e empresas puderam se manter conectados, conforme mencionado no quadro a seguir as ações estratégias adotadas para manter as reuniões e atividades remotamente, o que antes era presencial.

Quadro 11 – Rotinas de reuniões

(continua)

Nome da empresa	Quais são as rotinas de reuniões e qual a frequência delas entre equipes e empresa durante o regime de trabalho remoto?
Nubank	“Eu não tenho cadencia assim. Ah, tenho em todos os formatos possíveis. Diário, semanal, mensal”.
Stone	“A rotina de reunião é diária, ãh, entre o time, e também cerca de 2 vezes a questão de nível maior, como atacando a região, o distrito inteiro. O time como polo, como Santa Maria é uma só, é diária”.
Gympass	“Então a gente tem fixo mesmo essa reunião de segunda com toda a equipe, é (...) e a gente tem as quintas-feiras é (...) como se fosse um fechamento de semana, é pra ajustar e calibrar seus indicadores, pra deixar todos os indicadores, as contas que vão entrar, é (...) calibradas ali pra conseguir fazer entrada né, pro pessoal da gestão.
Loggi	Ãh (...). Bom, de rotinas a gente tem as explains que são os planejamentos mais ou menos de prazo assim, que a gente faz de 15 em 15 dias. E aí a nível de coordenação já tá, assim, tá. E (...), consequentemente tem a nível superior da gerencia, com a diretoria, de planejamento quinzenal. É (...), e a gente tem as dailys, todos os dias, a gente alinha qual vai ser a prioridade do time. É (...), e semanalmente a gente tem reuniões com equipe inteira e aí não é só, é (...), a – a equipe mesmo de trabalho, mas é a diretoria inteira, que no meu caso é a diretoria de planejamento e performance, né, mas a gente tem toda sexta-feira uma sinq, como se fosse uma sinq, de – dos operais da área. Então, a gente tem o all hands que é com todos os colaboradores da loggi onde falam o CEO, são coisas mais gerais e ela é mensal. E além disso mensalmente a gente tem as sincs das áreas, tem a sinc de operações, a gente tem as sinc de vendas, tem a sinc de people, e aí, é (...), as áreas – os diretores de cada área, preparam o material pra colocar a empresa na mesma página, mas é muito mais – é uma apresentação, né, não é interação, é uma apresentação.
C6 Bank	“(…) a rotina, eu acho que, sei lá, 40% do dia/50% do dia é em reuniões. (...) entre a minha equipe, entre os membros da minha equipe, a gente tem reuniões diárias, a gente gosta de daily pra falar exatamente o que a gente fez, o que que a gente vai fazer, e o que que tá pegando ali. Tipo: “ó, não to conseguindo resolver esse problema” -, mas a gente – mas como a gente dá sustentabilidade pra várias plataformas, a gente fica envolvido em outras reuniões de outras áreas pra – ou pra ajudar, ou pra opinar, ou pra trocar ideia sobre algum assunto.

## Quadro 11 – Rotinas de reuniões

(conclusão)

Nome da empresa	Quais são as rotinas de reuniões e qual a frequência delas entre equipes e empresa durante o regime de trabalho remoto?
	Então a gente acaba tendo reuniões com outras equipes, mas do nosso time todo dia tem reunião”.
MadeiraMadeira	“As equipes e os gestores geralmente tem reuniões diárias com os times, se não forem diárias com o time são o que a gente chama de one-one que é uma reunião do gestor com os seus diretos e separados né pra fazer alinhamentos melhores, e pelo menos uma vez por semana tem uma reunião com o time todo. E a gente tem uma reunião que participa a empresa toda uma vez a cada 3 meses, e aí no desdobramento dessa reunião a gente faz de diretoria, também acontece uma vez a cada 3 meses”.
iFood	“É (...), às vezes podia ser um e-mail? Podia ser uma thread no slack? Podia, mas a galera curte, né.. A gente faz uma cerimônia semanal, mas eu faço essa cerimônia muito mais com foco da gente construir um espírito de time. A gente troca tipo o que deu certo, o que que deu errado naquela semana, pra gente entender como a gente tá, como a gente se ajuda. Reunião diária só quem tá em contexto de squad, né. Eu como líder eu não participo do o dia-a-dia, mas o pessoal tem daily, é (...), e aí tem a cerimônia de refinamento, de planejamento e isso eles fazem no contexto deles. Eu faço um one-one com meu time também, mensal tá. E aí existe então uma cerimônia pelo menos uma-uma mensal de entregas, é (...) que os líderes participam, tanto lider de design, quanto engenharia, quantos de produtos, então ali a gente dá um-um overview do que a gente entregou no último mês, é (...), dividido por tema e por squad”.
EBANX	“(…) olhando aqui pra dentro do meu time por exemplo, a gente tem dois checkpoints que a gente fala na semana, então são duas reuniões de 30 minutos com toda a equipe, as terças e quintas, isso já é acertado e acontece faça chuva faça sol. Aí a gente tem mais uma reunião semanal que é da nossa equipe, né, de produtos, sem os desenvolvedores, que é uma vez por semana, uma hora. A gente tem – não tem uma frequência, uma cadência de reunião de toda a equipe e produto, mas eu to aqui a 6 meses e acontece pelo menos uma reunião, mas ela não ta formalizada, ela é marcada dia sim/dia não. A gente chama de All Hands inclusive. A gente não tem - a gente não tem daily na cadeira que eu to, mas eu sei que os líderes que tão na cadeira acima de coordenação eles tem uma daily com a nossa diretora”.
Creditas	É (...) Rotina de reunião: Todo dia a gente tem uma daily eu e minha equipe, é (...) pode ser tanto de (...) a gente costuma fazer de manhã as 9, mas as vezes acontece de ser no fim do dia. E a empresa Creditas faz uma reunião de comunicação, sobre como tá com as coisas, como tá andando tudo, toda semana”.
Mercado Livre	“(…) varia de equipe pra equipe, né. A minha tem reunião diária de segunda a sexta, exceto quando é segunda-feira de planejamento da sprint. Aí não tem a diária, só tem a de planejamento. A frequência tem a reunião diária que é de 15 minuto a 30, a planejamento é 2 horas/ 2 horas e meia, e no final da sprint tem uma reunião de (...) retrospectiva, que é pra finalizar a sprint, e daí 2 horas/ 2 horas e meia também. Além dessas reuniões tem reuniões com outras equipes também, que geralmente as que eu tenho são com consultorias externas, que estão fazendo alguma coisa pro mercado livre. Daí tem frequência – tem algumas que tem reuniões diárias, e algumas que são reuniões semanais, e (...) também tem outras, né: reuniões de feedback, que são mais mensais, tem (...), tem um monte de reunião, geralmente quanto (...). E é isso, né. Mais são essas (...)”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Estar socialmente conectado com colegas pode ter significados diferentes durante o bloqueio COVID-19, no qual a maioria das reuniões sociais não é permitida, em oposição a estar conectado no local de trabalho “normal”. No trabalho remoto, os funcionários ficam completamente “fora da vista” dos gestores e colegas, permitindo apenas o controle virtual ou remoto (SEWELL; TASKIN, 2015).

Com o devido ajustamento, as empresas passaram a usar plataformas de treinamento para seus colaboradores, que obtiveram ganhos ao poder manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalhar em horários flexíveis e economizar em deslocamentos. As empresas, por outro lado, ganham com a redução dos custos e aumento de produtividade dos funcionários (JOSHI; BHASKAR; GUPTA, 2020).

Os trabalhadores remotos conversam informalmente com seus colegas por meio da tecnologia de comunicação, concluindo tarefas, respondendo a perguntas e negociando seus papéis dentro das organizações. Questionou-se sobre a rotina de reuniões e a frequência delas entre equipes e empresa durante o regime de trabalho remoto e, diante das respostas, foram identificados formatos padrões de reuniões entre os trabalhadores remotos. Apresentam-se:

**Daily:** reunião diária que acontece todos os dias de manhã e tem o tempo médio de 15 a 30 minutos. A reunião é feita com a equipe dos times e tem o objetivo de fazer um repasse rápido do dia anterior e repassar as prioridades do dia. Também é um momento para os colegas dividirem se há algum impedimento na tarefa buscando em conjunto a possível solução.

**CheckPoints:** Encontros da equipe para alinhar e avaliar o andamento das atividades em conjunto com a equipe. São momentos de atualizar os processos e projetos e entender o comprometimento dos envolvidos. Tem a periodicidade de uma a duas vezes por semana.

**One on One:** encontros individuais realizado entre superiores subordinado e com a frequência quinzenal ou mensal. Tem o objetivo de trocar feedbacks e alinhamento de expectativas da organização em relação as atividades realizadas e de liderança e pessoa liderada.

**Explains ou Sincs:** Reuniões entre as grandes áreas da organização para esclarecimento em relação aos objetivos gerais da empresa, discussão de temas relevantes e alinhar os próximos passos. Estas reuniões são mais expositivas por parte dos líderes das equipes que reúnem os seus liderados para informar o que foi definido a nível de estratégico.

As reuniões acabam sendo fundamentais para alicerce da comunicação entre os trabalhadores remotos, visto que as oportunidades de interação do presencial não estarem mais disponíveis. Nesse sentido, os participantes foram questionados: *o número de reuniões aumento?* e são encontradas evidências sinalizando que houve o aumento:

*“E (...) o número de reuniões que tem ali na sequência ele - eu acredito que ele aumentou em questão do time, do time do mundo físico, né, do polo Santa Maria ou do polo da cidade que for, mas com os cargos (ãh) de lideranças mais altos ele se manteve a mesma frequência, até porque eles já trabalhavam a distância antes de nós né” (STONE).*

*“Aumentou porque a gente resolvia coisas rápidas é (...) no bate-papo ali informal, agora a gente precisa marcar reunião pra tudo” (GYMPASS).*

*“Digamos que deu uma leve aumentada, mas não foi tão tão grande, mas deu uma leve aumentada. (...) quem sentiu um pouco a diferença em questão de reuniões só que, quando era presencial, era mais, o horário era mais certo. Porque a gente tava numa sala e agendava da - das 3 as 3:30, então 3:30 tinha gente na porta esperando pra entrar, então tu fazia a tua reunião bem certinha no horário, hoje algumas passam por ser salas virtuais e tudo mais. Mas é essa a diferença que eu percebi. Uma vez na semana tem uma reunião com toda a empresa” (C6BANK).*

*“É (...), o número de reuniões com certeza aumentou durante a pandemia, com certeza aumentou” (MADEIRAMADEIRA).*

*“O número de reuniões aumentou né, porque, por exemplo, se aconteceu um problema agora com outro desenvolvedor e precisa de ajuda, não é só virar a cadeira e conversar, né. Acaba marcando reunião pra- pra ver o que - e tudo geralmente acaba virando numa reunião, daí vai minando ali a tua agenda. O que a gente tenta fazer pra não atrapalhar muito a gente?! A gente tenta marcar sempre no começo ou no final do período, pra ter mais tempo livre pra resolver” (MERCADO LIVRE).*

Inclusive, a EBANX tem adotado um método para que fique mais confortável para os trabalhadores o número de reuniões. Conforme relato, a área de recursos humanos sugeriu para seus colaboradores que o período da tarde de sexta-feira seja bloqueado para que não se façam reuniões. Apesar da definição, a participante da pesquisa relata que com o alto nível de trabalho não é possível implementar a sugestão da área de recursos humanos.

*“O RH implementou a umas 3 semanas um pedido de testar que a gente bloqueie um horário, um bloco, né, por ex: a tarde de sexta-feira, pra não ter reunião. Porque teve muita reclamação, então eles disseram como boa prática, podia ser a manhã ou a tarde, qualquer dia da semana, mas eles queriam que a gente escolhesse algum. É (...), faz 3 semanas, tá, não consegui fazer isso em nenhuma semana. (risos)” (EBANX).*

Dentre os tipos de reuniões identificadas, está a One-on-One, que é uma reunião de feedback entre os líderes e liderados. Questionou-se os participantes desta pesquisa sobre a existência e frequência de reunião de feedback e foram encontradas as seguintes evidências:

*“Oficialmente ao menos uma reunião de feedback onde líder e liderado sentam pra conversar sobre os resultados” (STONE).*

*“Duas vezes por semana já pré-agendado, mas a gente tem é (...) reuniões informais com bastante frequência, às vezes até duas vezes no dia assim, a gente “tá” sempre interagindo” (IFOOD).*

*“Sim, a gente também tem as reuniões de feedback mensal. Onde o líder direto, é (...), avalia ali – passa o feedback pro seu – pro seu liderado” (LOGGI).*

*“Sim, a cada 4 meses. Oficialmente, né. Mas eles fazem assim (...), é (...), com frequência assim, fora do período de avaliação” (MADEIRAMADEIRA).*

*“Da minha perspectiva eu tenho reuniões a cada 15 dias com meu líder em direto, e a gente tem uma – a gente faz uma avaliação por semestre de desempenho. Então a gente tem a devolutiva dessa avaliação semestral também, né, no final né do período. Foi agora semana passada por exemplo a minha, referente ao primeiro semestre do ano” (EBANX).*

*“Sim. É (...) Pelo menos uma vez por semana (...) a gente faz” (CREDITAS).*

*“A minha é mais um – ao menos uma vez por mês geralmente, mas – tem os feedbacks oficiais, mas tem os mais informais. No feedback oficial tem o ciclo, que tem pelo menos uma vez por quarter, né, o feedback formal, também tem os feedbacks que não são formais, né, mais frequentes” (MERCADO LIVRE).*

Sem feedback, os colaboradores à distância são deixados para especular por que suas expectativas não foram atendidas e quando o feedback o chegará. Na ausência de situação informações adicionais, eles são suscetíveis a gerar atributos negativos sobre as regras e colegas de trabalho remoto (CRAMTON, 2001).

De modo geral, os participantes desta pesquisa mostram que existe um roteiro e frequência de reuniões nas organizações selecionadas por este estudo. As reuniões são importantes para garantir que a entrega dos resultados seja coerente a expectativa das empresas e acaba sendo o método utilizado para melhorar a comunicação entre as equipes e áreas das organizações. Foram encontradas semelhantes roteiros e frequências de reuniões que são apresentadas nesta parte do trabalho. Os feedbacks são constantes e importantes para a implementação do trabalho remoto.

#### 4.2.1.1.7 Expansão do trabalho remoto

Um dos principais questionamentos em relação a esta pesquisa é a extensão do trabalho remoto mesmo diante do mundo pós pandemia. As evidências apontam de que a maioria das organizações respondentes deste estudo estarão dispostas a continuar oferecendo e expandindo o regime de trabalho remoto a seus colaboradores, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 12 – Expansão do regime de trabalho híbrido e/ou remoto

Nome da empresa	A empresa pretende continuar oferecendo e expandindo o regime de trabalho híbrido e/ou remoto?
Nubank	Essa é uma grande incógnita também.
Stone	“(..) eu acho que principalmente o híbrido, né. ãh, mas esse híbrido pra alguns setores, né, não pro – pro setor comercial, porque aí a gente perde um dos nossos diferenciais, né, que é não precisar que o lojista vá até – até a cadeira do seu gerente no banco pra ter alguma coisa relacionada à sua demanda”.
Gympass	“Sim, a empresa pretende pra quem de fato tem funcionado bem, pretende seguir no formato remoto, mas eu entendo de que o meu time que é o comercial seja necessário o trabalho híbrido, a partir do ano que vem é pra onde a gente vai migrar”.
Loggi	“Sim, principalmente pras posições de tecnologia. A comunicação oficial é que a gente vai implementar o trabalho híbrido a partir de 2000– janeiro de 2022. É (...), essa questão dá – do time de tecnologia eu não tenho certeza se saiu oficialmente, mas acredito que sim”.
C6 Bank	“Sim, sim. Tem desde do ano passado a gente já – já foi passado e todas as – as contratações ou vagas é sempre o tutor já fala que vai ser 100% remoto. ãh, ãh, -, voltando todo mundo vacinado até acho que o pessoal vai querer voltar pro – pro escritório, fazer seu happy hour, churrasquinho, conversar. Mas não é que é obrigatório de voltar como as empresas tradicionais que: “tenho que bater ponto as 9 da manhã, tal horário, tenho que estar lá no escritório”.
MadeiraMadeira	“Sim! Com a pandemia sim. que a gente sabe é: a madeira quando entrou em pandemia tinha cerca de 700 colaboradores, a gente tá chegando em 2000. Então, nem que a gente quisesse levar todo mundo pro escritório a gente não consegue. a gente entende que é um caminho sem volta assim, né. (...) não vai ser 100% remoto, vai ser híbrido, sabe. (...) tanto que eu fui contratada meio que nesse sentido assim: se tiver que ir uma semana por mês pra Curitiba, se tiver que ir pra uma reunião, alguma coisa nesse sentido, se tem problema. Então é um modelo meio híbrido, né”.
iFood	“Sim, é (...), eles acabaram de comunicar porque tinha a primeira - a primeira comunicação tinha ido que a gente ia até julho com ajuda de custo, e aí eu acabei até de mandar essa mensagem pro meu time, eles estenderam até dezembro”.
EBANX	“Sim (...). É, como eu falei, é muito do DNA do EBANX ter essa possibilidade de você trabalhar, é (...), remoto ou não. Quando você tá num-uma cidade que tem escritório eles estendem muito esse convite, mas a cultura da empresa já nasceu muito pronta pra isso. Então, eu acredito que agora não tem volta mais... vai ser sempre híbrido”.
Credits	“Sim, é(...) quando as coisas voltarem ao normal eles pretendem manter híbrido, né. Mas é (...) vai ser uma coisa provavelmente, tá meio explícito isso, que o colaborador vai escolher se ele quer híbrido, se quer todos os dias ou se ele quer full remoto”.
Mercado Livre	“Posicionamento oficial é que vai ser híbrido, até 2/3 do tempo vai poder trabalhar home office, né. Mas pelo menos 1/3 tem que ir pro escritório, só que não oficialmente já tá sendo estudado ser totalmente remoto, mas não é nada oficial. Oficial é híbrido. É que antes era uma vez por semana, agora vai ser quase 3/4 dias de trabalho remoto”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).



Os autores Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) mencionam que é importante que as empresas entendam e aprendam a usar as equipes remotas com qualidade durante a pandemia, porém devem estudar e analisar se podem oferecer aos funcionários a possibilidade de continuarem o trabalho remoto ou, inversamente, a presença pode ser exigida no local de trabalho.

No entanto, a implementação do trabalho remoto tende a continuar se expandindo mesmo após a pandemia e a possibilidade de volta ao escritório. A pandemia foi um ponto de ruptura para a expansão do quanto as empresas e seus colaboradores podem fazer enquanto trabalham remotamente. O movimento apontado pelos participantes é do cenário de trabalho híbrido, na qual alguns dias da semana haverá a necessidade de ida ao escritório, enquanto outros dias o trabalho poderá ser realizado de forma completamente remota. Destaca-se que as novas contratações destas empresas, já estão considerando o regime de trabalho remoto ou híbrido uma realidade mesmo após a pandemia.

O trabalho híbrido é caracterizado pelas empresas darem autonomia para os seus profissionais escolherem onde realizam suas atividades da melhor maneira possível. Por meio desse modelo de trabalho, os funcionários poderão escolher entre realizar suas atividades no home office, na sede da empresa ou em escritórios flexíveis — os *co-workings* —, por exemplo. As equipes devem se tornar cada vez mais híbridas e isso significa que as pessoas trabalharão em vários locais. Embora muitas empresas tenham tido que adotar o trabalho remoto em um contexto emergencial, os participantes desta pesquisa percebem que o trabalho híbrido é a tendência de modelo de trabalho que traz muitas vantagens para as pessoas e para as organizações e a implementação dependerá das demandas e necessidades das empresas e das pessoas.

Uma das questões realizadas aos participantes do estudo é em relação ao trabalho ser realizado em *co-workings*. Apesar deste ponto levantado, apenas na Ebanx e no iFood encontraram-se evidências de implementação do incentivo ao *co-working*, conforma apresenta-se trechos abaixo:

*“Tem! Tem o contrato acho que com uma empresa de co-working, é (...) existe um pacote aí, acho que é mais barato se não me engano, pra gente utilizar” (IFOOD).*

*“Tinha alguns contratos com co-workings específicos, então...claro, você estando remoto você pode trabalhar de onde você quiser, você pode ir pra qualquer co-working, mas no sistema híbrido era meio: se você não quer trabalhar em casa, a gente tem esse co-working pra você ir. E eu sei que o pessoal gostava muito disso, porque daí não tinha que ficar se preocupando em agenda, e... em pagar também o valor. Já era um espaço da empresa, que você podia frequentar” (EBANX).*

Com a expansão do trabalho remoto mesmo após a pandemia, acredita-se que esta evidência pode ser encarada de outra forma ao final da pandemia, devido aos benefícios em relação ao isolamento social provocado pelo trabalho remoto, conforme apontado por Ohnmacht, Z'rotz e Dang (2020). À medida que mais pessoas trabalham remotamente, muitas se sentem cada vez mais isoladas e socialmente à deriva. Para enfrentar este desafio, muitos trabalhadores independentes estão optando por trabalhar em espaços de coworking.

Uma das perspectivas também levantadas é em relação redução de custos por parte das empresas, visto que se torna mais enxuto o colaborador estar em regime remoto. Além disso, encontraram-se evidências de que as empresas cresceram muito mais que a capacidade física atual de seus escritórios e a o número de profissionais é bem maior do que era antes, e com a mesma infraestrutura física continuam com o mesmo número de prédios ou salas. Sendo assim, o trabalho remoto, já modificou a forma como as startups são organizadas fisicamente, pois, como no exemplo da MadeiraMadeira, não haveria mais espaço para todos os colaboradores em sua sede. Esta evidência também foi encontrada e relatada no Gympass e Mercado Livre.

*“Então a gente dentro da estrutura do Gympass a gente tinha três escritórios físicos ali na região da Berrini, Faria Lima, dois deles foram entregues, e aí a gente vai centralizar toda a operação em um escritório só, e aí com gestão de ocupar ali os lugares disponíveis a gente vai conseguir tocar a operação híbrida desse jeito” (GYMPASS).*

*“(..) o escritório de floripa, por exemplo, que é o que eu trabalho, é, na verdade vai – se voltar presencial vai ficar até apertado, porque dobrou o número de colaboradores” (MERCADO LIVRE).*

Considera-se que com a implementação do trabalho remoto e posteriormente o regime de trabalho híbrido, as empresas poderão reduzir custos com instalações e otimização da alocação de grande parte dos empregados no mesmo espaço físico, podendo existir o encerramento de contratos e a devolução de salas e/ou imóveis.

Em suma, o regime de trabalho remoto tem dado resultado para as organizações e não foram encontradas evidências de que as organizações deste estudo deixarão de implementá-lo. Na realidade, a tendência apontada pelos participantes desta pesquisa é que existe o trabalho híbrido, em que os profissionais poderão dividir o seu tempo de trabalho entre a atuação de fato nos escritórios e sedes das organizações ou atuar remotamente em, pelo menos, parte do tempo.

## 4.2.1.1.8 Cultura

Conforme Hanna e Daim (2007), a cultura de toda a organização influencia na implementação do regime de trabalho remoto, pois as equipes virtuais são culturalmente diversificadas, geograficamente dispersas e globalmente estruturadas em suas tarefas. Ainda segundo Fuller, Hardin e Scoot (2006), a cultura organizacional desempenha um papel crítico na aceleração da adoção da tecnologia do mundo virtual, pois a disposição de uma organização em adotar iniciativas fornecidas pela tecnologia do mundo virtual irá impulsionar sua.

No Quadro 13 abaixo, são apresentadas as evidências relativas ao questionamento *Como a organização mantém o espírito de equipe e a manutenção da cultura com os trabalhadores remotos?*

Quadro 13 – Cultura organizacional

(continua)

Nome da empresa	Como a organização mantém o espírito de equipe e a manutenção da cultura com os trabalhadores remotos?
Nubank	“Comunicação e engajamento! É isso. Acho que são diversas ações que incluem comunicação e engajamento”.
Stone	“(…) a gente tem esse meio de comunicação, pode parecer muito incrível, mas se a gente manda um email hoje pro Andre (…) que é o fundador da Stone hoje ele tem 48 horas pra nos responder, e ele responde, consegue conversar com quem tá em qualquer lugar. Acho que essa – essa – esse meio de comunicação mantém a cultura muito forte, é, a gente tem essas – essas – pontos de encontro periódico, ãh, onde é muito característico da empresa, onde se fortalecem cada vez mais esses pontos, e (...), acho que é um pouco de uma bola de neve, né, a –a cultura traz o resultado e o resultado faz com que aquela – com que aquela cultura fique mais fortalecida, porque a pessoa ve o esforço traz-gerando resultado pra companhia, então se torna um ciclo vicioso assim. E, dá certo de forma remota também”.
Gympass	“(…) que é muito fácil de dissipar isso né, em especial que a gente tem uma rotatividade muito alta, é (...) algumas competições que agrupam equipes, aí por exemplo se tu tens equipes formadas por times diferentes, por setores diferentes, marca mais ponto, aí faz Quiz referente ao Gympass, é (...) a gente fomenta muito o uso da nossa própria aplicação do tipo cada visita na academia soma um ponto, então eles tentam fomentar esse tipo de integração e fortalecimento da cultura”.
Loggi	“(…) posso falar muito da minha área, e não existe nada institucional a isso ainda, a não ser as Sincs né. Mas (...), é, na nossa área a gente procura a gente tem algumas coisas né, tem vários grupos de afinidades que - no whatsapp, grupo de pessoal que esporte, grupo de pessoal que gosta de livro (...), a gente tem competição de – de academia, de exercício físico, sempre todo mês a gente separa a equipe em dois grupos, onde a gente (...), e eu acho que o próprio ambiente de startup permite, assim, todas as reuniões a gente brinca, acaba falando um pouco sobre a vida pessoal também, todo mundo conhece os cachorros de todo mundo, os gatos, enfim”.
C6 Bank	“A gente faz bastante happy hour online, digamos assim (...). Essa parte quando começou o trabalho remoto eles disponibilizaram mais um plano de saúde, digamos assim, pra nós ter psicólogo também, que é onde vem esse plano a mais. Mas eu vejo que a gente tem bastante – tenta, pelo menos, ter bastante happy hour

## Quadro 13 – Cultura organizacional

(conclusão)

Nome da empresa	Como a organização mantém o espírito de equipe e a manutenção da cultura com os trabalhadores remotos?
	que o nosso time faz toda sexta, depois de tal horário a gente para pra conversar, vê como que ta”.
MadeiraMadeira	“Eu não vejo o trabalho da madeira de assim: “ah, precisamos fazer treinamentos, conversas, etc, pra manter a nossa cultura”, porque na verdade as pessoas já são assim, então é algo natural, vem de dentro assim, você não precisa ficar treinando as pessoas e dizendo pra elas: "você precisa ser assim, você tem que ser assado”, porque as pessoas já são assim, é natural sabe. E aí quando a gente faz o recrutamento e seleção, as recrutadoras costumam fazer avaliação de fit cultural, pra saber se a pessoa se encaixa dentro desse jeito madeira de ser. Então, assim (...), A gente faz essas reuniões de time, onde a gente fala da nossa cultura, é (...), nessas reuniões a cada 3 meses que os fundadores fazem e falam da nossa cultura e do nosso jeito de ser, mas é muito- é muito natural, sabe”.
iFood	“O iFood dá muita ferramenta, né. Ele tem esse cuidado de estar aí sempre medindo, (ãh...), mas eu acho que uma coisa que o ifood faz também que a gente brinca é que ele m-miima bastante, sabe, os colaboradores. Então a gente ganha, tipo (...) eu ganho muito presente, eles mandam muita coisa pra minha casa, é (...) cupom a gente ganha cupom pra caramba, é (...) tipo eu tenho essa autonomia de (...), ontem eu mandei - ontem teve happy hour e então eu mandei cupom pro time inteiro, pra-pra poder (...)”.
EBANX	“Esse é outro desafio, a gente tem no – a gente tem no EBANX alguns encontros por trimestre com os founders, então é um momento bem legal, de falar direto com eles sobre planos de organização, agora teve uma rodada de investimento bem significa, a gente teve um evento especial só pra falar sobre isso, falar sobre os planos estratégicos – plano né, a estratégia da empresa, se a gente tá no caminho certo ou não. Ah, mas o EBANX tem uma cultura muito forte de se apoiar, a cultura que a chama de tamojunto, é a hashtag, é a forma como a gente vê as coisas, que poxa a gente tem que apoiar um ao outro, isso já era muito forte antes, e isso veio pro online muito forte igual. Eles até trazem muito aquela coisa tamo junto muito mais do que nunca, porque é o que a gente precisa - a gente precisa disso, senão a gente não consegue trabalhar, como eu falei, é muita gente diferentes lugares, então...tem esses esforços e o rh implementou essas talks, a cada 15 dias pra trocar uma ideia assim com as pessoas”.
Creditas	“Eu acho que a Creditas é (...) sempre mantém os colaboradores é (...) tenta manter pelo menos, né, os colaboradores enquadrados na cultura que a gente tem, nos valores. A gente é (...) tem uma união muito grande, se eu não sei alguma coisa eu posso consultar qualquer pessoa, que qualquer pessoa vai me responder, se não na hora é (...) o mais breve possível”.
Mercado Livre	‘Então, o espírito de equipe é estimulado via reuniões de descontração, uma reunião pra tomar café, uma hora por dia toda a semana. E a manutenção da cultura com o trabalho remoto (...) essa aí é estimulada bem dentro da equipe, né, bem – não tem nada assim que é da empresa inteira, né. Até teve alguns cursos sobre como trabalhar melhor remotamente, tem tudo isso, tem todo uns vídeos de bem-estar que eles mandam no próprio workplace. E o espírito de equipe é via essas reuniões diárias, né, que tem a parte de descontração e a parte do café semanal de uma hora que é só descontração mesmo”.

No caso, o desenvolvimento da cultura no trabalho remoto está relacionado às atividades no home office, e em outros lugares em que o profissional esteja para executar as tarefas do dia a dia. Para que a cultura seja trabalhada, é necessária a utilização de plataformas de comunicação e/ou protocolos para desenvolver as atividades. Empresas jovens, inovadoras e que aceitam riscos parecem mais propensas a adotar a tecnologia do mundo virtual em seus estágios emergentes.

No entanto empresas grandes e bem estabelecidas com culturas inovadoras também podem estar dispostas a adotar a tecnologia do mundo virtual (FULLER; HARDIN; SCOTT, 2007). Mesmo com mais de 2.000 mil funcionários, a Stone implementou um canal direto para possibilidade de qualquer um dos colaboradores enviarem uma mensagem para o diretor máximo da instituição. O CEO tem 48 (quarenta e oito) horas para responder o comunicado de qualquer um que enviar a mensagem. Encontros frequentes entre as lideranças da organização também foram identificados na MadeiraMadeira e Ebanx, mas no formato de reuniões e eventos virtuais em que são expostos os planos estratégicos e as características da cultura das organizações.

Nas empresas Gympass e Loggi, foram identificadas competições que estimulam o engajamento entre os colaboradores. O engajamento deste modo faz com que grupos menos sejam criados e a cultura seja transmitida entre os colaboradores das organizações. Os momentos de interação e descontração como os happyhours em formato de eventos virtuais são incentivados e foram identificados – C6Bank, iFood e Mercado livre - como parte importante da rotina semanal ou quinzenal dos participantes desta pesquisa. Mesmo após a pandemia, considerando que há trabalhadores em diferentes locais, este tipo de ação deverá continuar existindo e o ambiente de startup é propício para que existe este tipo de entrosamento.

Os participantes desta pesquisa elencaram a cultura como ponto importante para na perspectiva do trabalho remoto nas empresas e a comunicação e engajamento como pontos pilares para a cultura organizacional. É um desafio enfrentado no trabalho remoto e conta com as tecnologias da informação e comunicação como ferramenta para a implementação de estratégias da cultura.

#### 4.2.1.1.9 Captação de Talentos

As organizações inovadoras estão em crescimento constante e acelerado, e para garantir este cenário a captação de talentos é fundamental. As empresas adotando o regime de trabalho remoto para todos os setores, torna-se importante a avaliação sobre o impacto deste regime na

captação de talentos. Questionaram-se os entrevistados: “*Em uma perspectiva de captação de talentos, qual foi o impacto do regime de trabalho remoto?*”. As evidências são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 14 – Captação de Talentos

(continua)

Nome da empresa	Em uma perspectiva de captação de talentos, qual foi o impacto do regime de trabalho remoto?
Nubank	“Ai, eu acho também só vejo vantagens, porque ele possibilita muito mais esse <i>cross</i> , de pessoas procurando emprego e de pessoas procurando pessoas pra trabalhar, e empresas procurando independente de – tipo assim, não tem mais fronteiras, entendeu?!”.
Stone	“(…) o impacto ele talvez gerou uma procura maior, ãh, seja por essas pessoas buscarem mais, mas não houve muito impacto na captação pelo seguinte fato: que por mais que a, na minha área né – colegas diretos, por mais que as pessoas sejam contratadas, por exemplo, contratada no meio do ano passado pra trabalhar na Stone, ela já foi contratada com o intuito de que há necessidade dela estar em Santa Maria, então por mais que tenha trabalho remoto, por mais que esteja em modelo remoto, é, o – a atividade fim dela é na cidade. Então, não houve – não houve um impacto muito direto não no meu ver”.
Gympass	“Então na verdade a gente eliminou barreiras né, então eu não trabalho exatamente né no time de RH, não tenho relação direta com eles, mas eu entendo de que o fator distância deixou de ser relevante. Muito embora a gente “tá” situado ali em São Paulo e aí grande parte dos profissionais é (...) com esse tipo de expertise “tão” situados lá né, quem trabalha nessa parte de fornecer é (...) toda parte de benefícios, interlocução aí com RH, as grandes centrais assim, Rio, São Paulo basicamente, todos os profissionais eles ficam lá, mas abre a possibilidade de fomentar e contratar gente de todo Brasil, é claro que qualificação e experiência é outra conversa, mas eu entendo aqui que muitas das vagas que “tão” sendo divulgadas, já “tão” sendo divulgadas pra 100% home office”.
Loggi	“Foi – teve bastante impacto. (...)acaba que pula algumas etapas para o início do trabalho. E também casou com o período de expansão, né, então, é (...), a gente adaptou o pessoal de tipo adaptou o <i>onboarding</i> , pras pessoas que entram e pra elas terem contato com a empresa inteira já de uma vez, isso ficou mais fácil presencialmente- remoto, do que presencialmente”.
C6 Bank	“Acho que por exemplo, entrevistas digamos assim, ãh, falando em captação de talentos muitas vezes a gente tinha essa conversar, esse papo, 2/3 com uma pessoa ali na frente que fosse ser o entrevistado, digamos assim. Então a gente conseguia trocar, ter uma maior, é (...), entendimento sobre o assunto com a pessoa. Hoje acho que as vezes acho que é um um pouco mais complicado. Eu quando comecei a trabalhar não tava morando em São Paulo, então também foi bem aberto, “ah, quer vir pra cá, vem”, ãh, meio que um trabalho remoto ali já, foi me dado antes”.
MadeiraMadeira	“Ah, ficou mais fácil, né. Com certeza. Ficou mais fácil captar talentos e fechar as laias principalmente em posições mais señior assim né, gerentes, enfim. É... gerente, señiors, porque o leque fica maior né, então tem acesso a essa galera de são paulo, no grande centro, que já trabalhou em startups que tem sede em são paulo, então (...), sem que necessariamente a pessoa tenha que se mudar. as empresas que não se adaptarem e quiserem voltar 100% ao presencial eu acho que vão ter dificuldades em perder pessoas que talvez possam ir para outros lugares que estão trabalhando dessa forma”.

## Quadro 14 – Captação de Talentos

(conclusão)

Nome da empresa	Em uma perspectiva de captação de talentos, qual foi o impacto do regime de trabalho remoto?
iFood	“Ah, foi muito melhor. Como eu te falei montei um time muito mais diverso, é (...), consegui sair do eixo São Paulo, né, porque fica muita coisa aqui, e (...) também trazer essa diversidade de pensamentos, porque paulista se acha o centro do brasil, né. A gente acha que “nossa só existe Sao Paulo”, então isso foi muito legal. Porque eu percebi várias diferenças assim, até em relação a - de ritmo, sabe, de trabalho. E-e poder abraçar isso, n-num ter que impor ai o jeito paulista de trabalhar, tá bom a pessoa trabalhar no seu ritmo, tá tudo bem”.
EBANX	“(…) Tenho percebido que tem entrado muitas pessoas de fora, pra trabalhar pra “Curitiba” né, digamos que na nossa área que fica em Curitiba agora a gente tem muita gente de outros estados no brasil. E (...), antes a gente já tinha, mas agora eu sinto que tá um pouco maior, por conta disso que eu falei. Antes mesmo que você é (...) – sua vaga fosse (...) ia ser parcialmente remoto, então algum dia tu ia ter que aparecer no escritório, e agora não né. Então as pessoas – tá contratando mais gente de diferentes lugares”.
Creditas	“Nossa (...). Total. Pra começar que quando a gente começou a pandemia é...tinham acho que 80 pessoas pra serem contratadas, e tiveram que congelar essas contratações porque é...a gente não sabia como que vai-ia ser, né. Tanto que eu tinha entrado fazia um mês e eu fiquei morrendo de medo de ser mandada embora caso tivesse dado tudo errado. Graças a Deus deu tudo certo, e essas contratações foram feitas somente em outubro, então teve aí um gap de março até outubro pra contratar gente boa e que talvez prov (...) teve muita gente que também já tinha encontrado outro emprego, então é (...) eu acho que foi um impacto muito grande”.
Mercado Livre	“É, facilitou muito a contratação que, por exemplo, cada vez que contratar senhor pode olhar do brasil inteiro, não precisa mais ficar preso a um lugar. Ficou muito bom. Só que também tem um impacto né, que se voltar e ter que ser presencial vai perder muita gente que só quer trabalhar totalmente remoto. Então (...), é uma faca de dois gumes, né, contrata remoto e depois (...)”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Segundo Houghton, Foth e Hearn (2018) as políticas de teletrabalho podem ser usadas para atrair, motivar e reter funcionários de alta qualidade, cujas habilidades e conhecimentos são específicos, de qualidade, raros, valiosos e difíceis de imitar, substituir ou substituir, afirmando que 'seu impacto no desempenho superior pode ser enorme.

O trabalho remoto possibilita as empresas a contratarem as pessoas de qualquer lugar país ou do mundo. Além de ser um benefício no sentido de contratação de talentos, há a questão da possibilidade de outras empresas captarem os talentos das organizações, conforme relato dos entrevistados.

*"Ah, ficou mais fácil, né. Com certeza. Ficou mais fácil captar talentos e fechar as laias principalmente em posições mais senhor assim né, gerentes, enfim. É... gerente, señiors, porque o leque fica maior né, então tem acesso a essa galera de são paulo,*

*no grande centro, que já trabalhou em startups que tem sede em são paulo, então (...), sem que necessariamente a pessoa tenha que se mudar” (MADEIRAMADEIRA).*

*“Eu até confesso que me assustei um pouco quando eu entrei porque todo dia, toda semana, tem gente entrando e gente saindo” (GYMPASS).*

O autor Kubatova (2014) reforça que a implementação de regime de trabalho flexível impacta na retenção de capital humano nas organizações, pois, por exemplo, existe uma tendência dentre os “Millennials” na escolha de profissões que permitem a contratação com trabalho remoto.

*“(...) a minha opinião como profissional, é (...), recrutamento a gente abriu um leque muito maior de oportunidades, principalmente empresas como a madeira que cresce muito em um curto espaço de tempo, né, tem um correspondencial muito grande nesse sentido, então assim, ah, se antes voce tinha que contratar pessoas só da região de curitiba ou que vai ter disponibilidade pra mudança esse publico todo fica muito limitado, né. Agora com o trabalho em home office eu posso contratar pessoas de qualquer lugar do país, né, ou do mundo, enfim. Ao mesmo tempo, isso também é muito perigoso, porque assim como a gente traz a gente também perde. Então tem um trabalho muito forte, é, de negócio, de manter essas pessoas, né, de fazer a retenção dessa galera” (MADEIRAMADEIRA).*

No entanto, apesar de uma década ou mais de globalização dos negócios e conhecendo os benefícios da diversidade, muitos gerentes de projeto ainda estão lutando para gerenciar questões multiculturais que surgem em equipes virtuais e interculturais (HANNA; DAIM, 2007).

#### 4.2.1.1.10 Impacto negativo sobre o trabalho remoto

A partir da premissa de que a adoção de trabalho remoto só é adequada para certos tipos de empregos (PINSONNEAULT; BOISVERT, 2001), esta abordagem considera as características de trabalho dos funcionários como condições limitantes para reconciliar os impactos mistos do envolvimento em trabalho remoto. Diante disso, a maior parte dos pontos negativos levantados pelos participantes estão relacionados a comunicação e ao isolamento social referente ao trabalho remoto, conforme apresentado no quadro a seguir.



Quadro 15 – Pontos negativos do trabalho remoto

(continua)

Nome da empresa	Pontos negativos do trabalho remoto
Nubank	“(…) é mais difícil você criar relações pessoais com as pessoas do trabalho, é, porque fica tudo muito no âmbito do profissional, né, cê não tem aquele cafezinho, aqueles – almoçar junto (...) Existe uma energia desprendida pra você se comunicar muito maior do que quando você tá presencialmente, seja porque você tem que articular as coisas de forma muito mais clara enquanto você tá falando pra várias pessoas, e as pessoas podem estar dispersas, elas não são na tua frente, né, ou seja porque você precisa se comunicar de forma assíncrona, então você precisa escrever tudo sempre muito claro, porque a pessoa não está do seu lado pra dizer “nossa, essa mensagem que cê mandou eu não entendi”.
Stone	“Realmente como a gente faz, como é a cultura da stone, ãh (...), além também - da questão da (...), como que eu posso dizer?! Da - Do novo modelo, ãh (...), de avaliar produtividade, né, porque a parte comercial até então ela nunca tinha avaliação de produtividade a distância, né, como o home office exige”.
Gympass	“(…) acho que a questão da interação do laço que tu forma com o teu par e com teu líder e tal, ele é fundamental. Eu confesso que eu sinto muita falta assim de a gente almoçar junto, da gente criar esse vínculo de amizade que é bem comum”.
Loggi	“(…) é que difícil virar a chave, né, é (...), se não tomar cuidado você almoça em 10 minutos, para de trabalhar 10 da noite, começa muito cedo, então é difícil ter esse limite. Você não vê por exemplo o escritório ficando vazio e só você tá lá, não. É (...), dependendo do gestor também tem algumas – alguns acionamentos a mais, fora de horário”.
C6 Bank	“(…), esse cafezinho da tarde que tu tava ali tomando e falava com o colega, e a partir dali resolvia um problema que os dois tavam tendo e às vezes não sabia, ou tu tava tendo algum probleminha e o cara chegava ali e perguntava: e ai como que tá, tudo bem, como que foi? E ai começava a falar, o cara já te dava uma ideia, e tu voltava a trabalhar e dali 15/20 minuto já resolvia aquilo. ãh...O churrasco fora do experiente, o happy hour com os colegas pra não falar de trabalho, hoje o happy hour é online (...) conversa reveladora de corredor que ajudava muito no teu dia-a-dia e hoje a gente perdeu isso”.
MadeiraMadeira	“O ponto que é cansativo de negócio é que aumenta muito o número de reuniões, então tem que ter uma - tem que ter um controle muito grande da tua agenda. E assim, sempre que tu precisa falar com alguém as pessoas acabam agendando pra falar contigo, não é como a pessoa te encontrar na tua mesa ou no corredorzinho do escritório”.
iFood	“Eu acho que o excesso de reuniões, assim com certeza né (...), cê viu que foi difícil achar meia-hora, vendo a minha agenda dessa semana, semana que vem eu vou tirar uma semana de férias. (...) o ifood adotou uma política esse mês que todos os funcionários, mesmo que não tenham um ano de casa, que é nem o meu caso que não tenho nem 6 meses, tem que tirar pelo menos uma semana de férias até agosto. Acho que isso é pra forçar o descanso e evitar taxa de burnout, alguma coisa assim, porque é uma preocupação e está entre umas metas da empresa desse ciclo, esse olhar pra evitar o burnout, tá”.
EBANX	“Ah...bom aí acho que no meu caso agrava né, porque eu não conheço as pessoas com as quais eu trabalho, pessoalmente, e (...) eu confesso que foi um dos – eu fiquei um pouco em dúvida quando eu tava fazendo o processo, se era uma coisa que eu conseguia lidar, e eu falo isso porque ok você pode fazer integração, mas as vezes no dia-a-dia você poderia sentar ir lá na mesa do coleguinha e descobrir”.

Quadro 15 – Pontos negativos do trabalho remoto

(conclusão)

Nome da empresa	Pontos negativos do trabalho remoto
Creditas	“Negativo é essa questão de produzir mais, porque a gente não vê (...) não tem essa separação de “tá bom, agora eu parei de trabalhar então eu vou desligar meu notebook e vou assistir um filme; vou estudar; vou fazer alguma coisa”. Não, a gente fica direitão e quando a gente vai ver já são 7 horas da noite”.
Mercado Livre	“Menos integração e eu acho (...). E aí tem menos integração com a equipe, tem menos momentos de descontração, porque, por exemplo, antes no escritório tinha o café da manhã, tinha a tarde sempre tinha aquela parada pra jogar um ping-pong, jogar um fifa. Hoje em dia tu acaba sendo mais produtivo porque tu fica só trabalhando, porque tu tá em casa. Daí geralmente acaba trabalhando um pouquinho a mais também (...) é esse o impacto negativo”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A literatura mostra extensivamente que muitos trabalhadores remotos que trabalham longe dos escritórios sofrem com a redução das comunicações informais com os colegas por causa da distância física que levou a uma sensação de frustração e isolamento social (ERRICHELLO; PIANESE, 2019). Os estudos de Vander Elst et al. (2017) revelaram que a extensão do trabalho remoto se relacionou negativamente com o suporte social percebido, que por sua vez levou a mais exaustão emocional.

Bentley et al. (2016) também encontraram efeitos indiretos do apoio social de supervisores e da organização sobre o desgaste psicológico e a satisfação no trabalho por meio da redução do isolamento social em práticas de trabalho remoto. Partindo dessa visão, os bloqueios globais e as precauções de isolamento introduziram uma necessidade maior de permitir que uma força de trabalho aproveite o trabalho remoto e novas maneiras de trabalhar para salvar empregos.

Além do apoio social, a pesquisa mostrou que o controle percebido sobre a localização, o momento e o processo de trabalho estavam negativamente relacionados ao conflito trabalho-família dos teletrabalhadores e às intenções de rotatividade (KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2009), e as demandas relacionadas à tarefa, como por exemplo a pressão de tempo e a incerteza foram positivamente associadas ao estresse experimentado pelos teletrabalhadores (WANG; LIU; QIAN; PARKER, 2020).

Estar socialmente conectado com colegas pode ter significados diferentes durante o bloqueio COVID-19, no qual a maioria das reuniões sociais não é permitida, em oposição a estar conectado no local de trabalho “normal”. Todos os entrevistados trouxeram como contraponto e perspectiva negativa do trabalho remoto, a diminuição da interação informal com os colegas, nesse sentido, o apoio social recebido durante o período de trabalho fora do

escritório, por exemplo, pode ajudar os trabalhadores remotos a superar o isolamento social (BENTLEY et al., 2016).

Essa tendência, impulsionada principalmente pela revolução digital, tem mudado a organização do local de trabalho de várias maneiras. As relações interpessoais é um fator importante para que exista o aumento da produtividade dos colaboradores e este tipo de comunicação acaba sendo dificultada em um ambiente onde apenas o trabalho remoto existe, sendo considerado um ponto negativo na visão dos entrevistados.

Estudos semelhantes mostraram que o impacto do trabalho remoto no bem-estar também depende de outras características do trabalho, incluindo interdependência de tarefas e autonomia de trabalho (GOLDEN; VEIGA, 2005; PERRY et al., 2018). Neste sentido, momento como almoço, o café e o happyhour são citados como ações de interação que não acontecem mais e são pontos negativos do trabalho completamente remoto, pois a integração entre os colaboradores e as suas respectivas equipes foi bastante impactada negativamente na implementação do trabalho remoto.

A procrastinação, definida como o atraso irracional do comportamento (STEEL, 2007), é um dos maiores assassinos da produtividade no trabalho, em suma, a procrastinação é comum no local de trabalho baseado em escritório (KÜHNEL et al., 2016) e pode ficar ainda pior quando as pessoas trabalham em casa.

Outro ponto destacado pelos entrevistados é em relação a comunicação formal e de equipe também é afetada, pois diante da possibilidade do convívio no dia a dia do escritório, aponta-se a necessidade de um esforço muito maior para a divisão assertiva da mensagem a ser tratada. É necessário um esforço muito maior para deixar clara a mensagem e conseqüentemente o repasse das atividades. Uma das conseqüências do aumento desta dificuldade é o aumento do número de reuniões, pois o ambiente presencial permite que as dúvidas sejam tratadas de forma síncrona sem um horário definido, o que não é uma prática viável em ambiente completamente remoto, em que existe a necessidade de agendamento de um horário para que exista a comunicação síncrona.

Apesar da comunicação ser um desafio no trabalho remoto, reporta-se o aumento da oportunidade de interação com áreas diferentes provocado pelas reuniões virtuais, conforme a LOGGI aborda:

*“(...) eu acho que também deu oportunidades de interação com mais áreas, é (...), eu acho que assim não sei se é uma coisa muito pontual do meu caso, mas, é (...), te permite, por exemplo, ah, entrar numa reunião que seu diretor vai com outros diretores e que se fosse presencial você provavelmente não iria ser convidado, mas te chamam pra participar. Então, abriu algumas portas nesse sentido. E (...), acho*

*que até interação assim, na – no meu time eu gosto muito de criar salas de trabalho, é (...), salas pra assim: ‘estamos focando em demandas, mas estamos na mesma sala’, e acaba aumentando a interação do time” (LOGGI).*

Diante disso, na questão da produtividade, na melhoria da comunicação para garantir a boa avaliação da produtividade dos colaboradores. Para fortalecer o compromisso do trabalhador remoto com as empresas, as organizações devem encorajar a troca informal de pares e a comunicação relacionada à tarefa entre seus membros.

Assim sendo, destacam-se como desvantagens do trabalho remoto apontadas pelos participantes desta a dificuldade na criação de relações pessoais e a na comunicação causada pela distância. Os momentos de interação – *happy hour*, hora do café e confraternizações em geral - que foram suspensos eram considerados importantes para o engajamento e a aproximação dos colaboradores e, inclusive, os participantes desta pesquisa que entraram nas organizações em momento de pandemia, ainda não conheceram pessoalmente seus colegas de trabalho.

#### **4.2.2 Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs)**

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) já há algum tempo permitem formas alternativas de organizar o trabalho que desafiam os paradigmas de gestão tradicionais, ou seja, estruturas organizacionais evoluídas começaram a fornecer um conjunto de opções para atender à crescente demanda por maior flexibilidade de trabalho. Como as TICs avançaram em suas capacidades, e especialmente com a maior disponibilidade de internet de alta velocidade, trabalho remoto (ALLEN et al., 2015) cresceu em seu uso como um novo modo de trabalho nas últimas décadas.

Neste contexto, o trabalho remoto, também denominado teletrabalho, trabalho distribuído ou regime de trabalho flexível (BAILEY; KURLAND, 2002), é definido pela *International Eurofound* e pelo *International Labour Office* (2017) como “o uso de tecnologias de informação e comunicação (...) para trabalho realizado fora das instalações do empregador”. Essa tecnologia é frequentemente adotada por organizações para permitir um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal e reduzir a perda de tempo devido ao deslocamento (HARPAZ, 2002; MIELE; TIRABENI, 2020).

Neste sentido, a pandemia, na fase inicial, também criou um grande ruído devido às barreiras de comunicação entre trabalhadores e empresas, que por falta de adequação e clareza não conseguiram instruir adequadamente os funcionários (JOSHI; BHASKAR; GUPTA, 2020).

Portanto, os membros das equipes virtuais estão hoje cada vez mais envolvidos no trabalho remoto de suas casas individuais ou em escritórios satélites para reduzir o deslocamento (BOSELIE, 2010).

No entanto, à medida que o trabalho remoto se tornou cada vez mais comum, não apenas os benefícios, mas também os perigos que ele acarreta para as organizações e os indivíduos envolvidos foram gradualmente revelados. Frente a isso, o trabalho remoto que é disperso geograficamente é baseado principalmente nas tecnologias da informação e comunicação.

A pandemia certamente foi catalizadora do fenômeno e a literatura mostra que por existirem muitas ferramentas que coordenam e distribuem as tarefas on-line e permitem estruturar o trabalho em equipe à distância, com softwares de gerenciadores de projeto e gerenciadores de atividades na nuvem. Conforme já exposto, a comunicação é elencada como fato principal de sucesso de um time atuando remotamente, e a maior parte desta comunicação é realizada por mecanismos tecnológicos.

De acordo com Wang et al. (2020), os trabalhadores remotos dependem muito das TICs para se comunicar e colaborar com colegas, supervisores e clientes, especialmente durante a pandemia, as comunicações mediadas por TIC quase se tornaram a única opção porque os trabalhadores não conseguiam participar de reuniões presenciais.

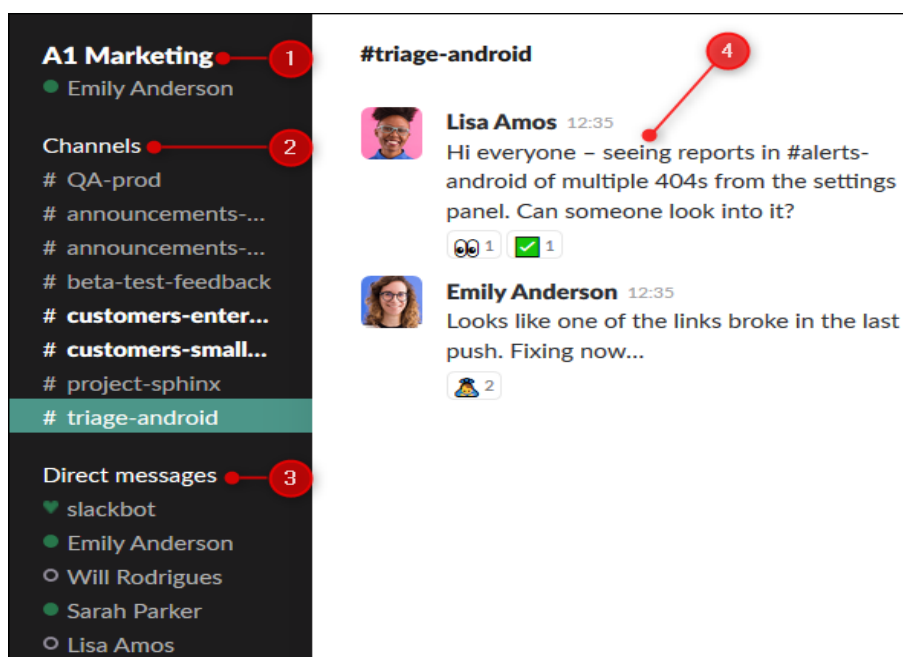
No que se refere a análise sobre a categoria de TICs, foram realizadas perguntas a cada um dos entrevistados. Assim, a análise inicia-se pelo seguinte questionamento: *quais são as ferramentas de comunicação síncronas utilizadas? E assíncronas? E para gestão de atividades?* As respostas foram conceitos formulados no entendimento de cada um, em linguagem própria, neste sentido, o primeiro quadro de análise da categoria tecnologia de comunicação e informação foi demonstrar o conceito para o termo na percepção dos entrevistados.

Foi questionado a partir do conceito de Tecnologia de Comunicação e Informação, se os gestores adotaram novas ferramentas ou tecnologias de comunicação durante o período de implementação do trabalho remoto na pandemia. As evidências encontradas são de que as empresas inovadoras não adotaram novas tecnologias, porém reforçaram a utilização daquelas que já existiam.

Com a análise das ferramentas e tecnologias utilizadas pelas empresas são apresentadas as ferramentas de comunicação síncronas/assíncronas e de gestão de projetos e atividades utilizadas pelos respondentes. Além das ferramentas tradicionais de comunicação já difundidas como e-mail, telefone, whatsapp, destacam-se:

**Slack:** é uma ferramenta de comunicação no local de trabalho, em que tem como diferencial ser o único lugar para mensagens, ferramentas e arquivos. Essa ferramenta é um sistema de mensagens instantâneas com muitos suplementos para outras ferramentas de local de trabalho. Existem dois métodos de chat no Slack: canais (chat em grupo) e mensagem direta ou DM (chat pessoa a pessoa). As principais funcionalidades do Slack envolvem o compartilhamento de arquivos como documentos, vídeos e imagens; criação e edição compartilhada de trechos de código ou de textos; integração com ferramentas externas; pesquisa por termos em todos os canais e mensagens diretas; slackbot (lembretes agendados sobre uma mensagem ou arquivo compartilhado ou automatização de respostas com base em critérios); chamadas de vídeo e de voz e criação e gerenciamento de canais e times.

Figura 6 – Ferramenta Slack

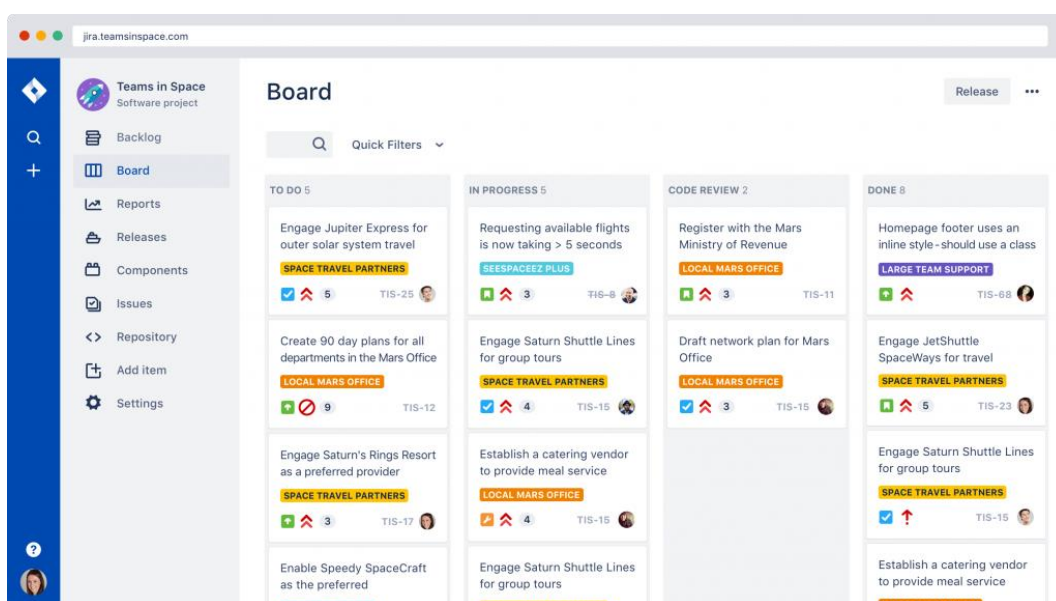


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os canais no Slack podem ser públicos, o que significa que qualquer membro pode ver e entrar nesse canal, ou privados, ou seja, apenas os membros desse canal podem ver ou convidar outros para entrar, assim, todas as empresas participantes deste estudo utilizam a ferramenta Slack para a comunicação entre os seus membros. Nomeadamente, tais tecnologias são utilizadas pelos colaboradores em contexto pessoal para lazer, entretenimento e outras atividades pessoais, bem como no contexto do local de trabalho para desempenhar tarefas e atividades relacionadas com o trabalho (RUBIN; DEY; MUKHERJEE; GIBSON, 2021).

**Jira:** Jira Software faz parte de uma família de produtos projetados para ajudar equipes de todos os tipos a gerenciar o trabalho. Originalmente, Jira foi projetado como um rastreador de bug e problemas. Mas hoje, Jira evoluiu para uma ferramenta poderosa de gerenciamento de trabalho para todos os tipos de casos de uso, desde gerenciamento de requisitos e casos de teste até o desenvolvimento ágil de software. As equipes podem testar de forma eficaz e iterativa. As equipes de QA usam questões Jira, telas, campos e fluxos de trabalho personalizados para gerenciar testes manuais e automatizados.

Figura 7 – Ferramenta Jira

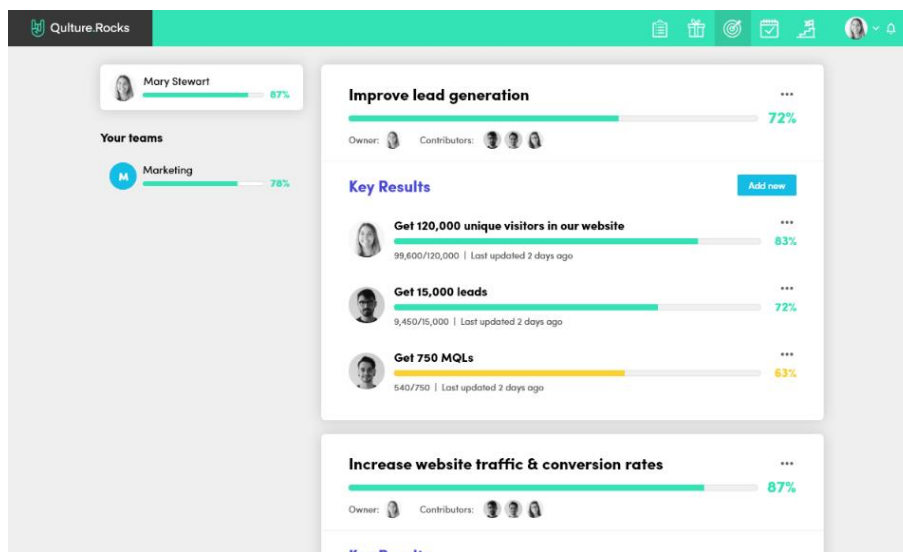


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Jira é utilizado para a gestão de diferentes times e setores, em projetos e processos diferentes. A maior parte das organizações deste estudo apontam a utilização desta ferramenta. Para cada tarefa o software registra a descrição, status de resolução - resolvido ou não resolvido, tipo de tarefa - bug, tarefa, melhoria, etc., sequência de comentários, data e localização geográfica onde o comentário foi publicado, e o número de desenvolvedores envolvidos, entre outros.

**Culture.Rocks:** A Culture.Rocks é uma plataforma de gestão de performance na nuvem que possui quatro produtos independentes que trabalham de forma integrada: feedbacks instantâneos, metas, avaliações de talentos e one-on-one.

Figura 8 – Ferramenta Culture.Rocks

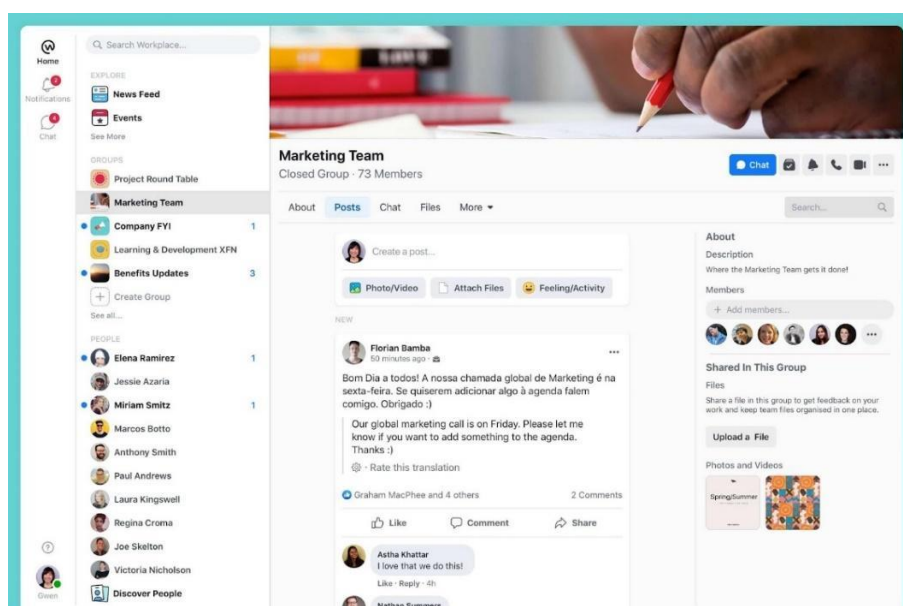


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A utilização desta plataforma é interessante para o acompanhamento de KPIs e OKRs, garantindo o acompanhamento das metas e objetivos de cada um dos colaboradores.

**Workplace Facebook:** O Workplace é a rede social do Facebook criada exclusivamente para as empresas. Com ela é possível conectar todos os funcionários e – mais do que simplesmente automatizar a forma – transformar a maneira como eles se relacionam e trabalham.

Figura 9 – Ferramenta Workplace (Facebook)



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).



O Workplace permite que os colaboradores criem a sua conta corporativa separada da sua conta pessoal do Facebook, exclusivamente para interagir com colegas de trabalho. A plataforma oferece, ainda, grande parte dos recursos da rede social, como: feed de notícias, possibilidade de criar grupos e eventos, publicar arquivos, compartilhar vídeos ao vivo e interagir via chats.

Apesar de todas as ferramentas mencionadas, um dos grandes desafios encontrados pelas organizações foi a comunicação ineficaz, ou seja, o identificaram que os trabalhadores remotos dependem muito das TICs para se comunicar e colaborar com colegas, supervisores e clientes, especialmente durante a pandemia, as comunicações mediadas por TIC quase se tornaram a única opção porque os trabalhadores não puderam participar de reuniões face a face.

No entanto, embora as mesmas mudanças tecnológicas possam ser defendidas tanto pelos funcionários quanto pela empresa, os motivos de seu acolhimento e as expectativas com relação ao acolhimento podem ser muito diferentes, o que dá origem a potenciais conflitos. Assim, os trabalhadores remotos podem utilizar proativamente a mídia social corporativa avançada atual (por exemplo, Slack) para socializar com outras pessoas de uma maneira informal para superar a “solidão”.

Como Baruch (2000) articulou, as organizações e os gestores devem “encontrar novas maneiras de gerenciar, em outras palavras, “desenvolver caminhos de carreira inovadores e implementar mecanismos de apoio adequados para teletrabalhadores” (p. 46). Espera-se que o trabalho remoto baseado em TICs aumente a eficiência do trabalho porque permite a comunicação interativa sem limites de tempo e espaço, além disso, pode até mesmo facilitar a solução criativa de problemas, apoiando vários tipos de colaboração entre os funcionários

Por um lado, parece que tanto as empresas quanto os funcionários querem simplesmente explorar as competências que os indivíduos ganham com o uso de tecnologias em suas vidas privadas, o que está de acordo com a exploração de oportunidades por meio da agilidade. Por outro, a integração dessas tecnologias ao trabalho remoto ainda está associada a algumas diferenças sutis nas expectativas dos negócios em relação aos funcionários, o que pode representar desafios únicos para os negócios (RUBIN; DEY; MUKHERJEE; GIBSON, 2021).

Diante disso, cada organização tem uma percepção diferente em relação às tecnologias, que por sua vez, afetam o uso ou a eficácia das novas tecnologias, assim, é importante entender a estrutura organizacional antes de introduzir novas tecnologias. Partindo desse contexto, além das ferramentas, algumas empresas apresentam protocolos ou guias para a utilização da melhor forma possível, conforme apresentação das respostas no quadro abaixo:

Quadro 16 – Protocolo para utilização das tecnologias

Nome da empresa	Há algum protocolo/guia para a utilização das ferramentas?
Nubank	“Tem guias de boas práticas, mas protocolos eu acho que são as regras estabelecidas pela empresa de segurança e utilização dos recursos”.
Stone	“A gente tem dentro das plataformas de estudo que a gente tem, é (...), tem toda a questão pra cuidados de cyber ataque, toda essa parte assim. E, toda a parte de solicitação de acessos, ãh (...). O que mais?! A parte de login, toda essa parte tem essa - tem mais esse cuidado, mas nada muito específico de protocolo, assim, mais protocolo de segurança”.
Gympass	“Não, não tem nenhum tipo de protocolo, na verdade o Rafa que é meu líder, ele sempre pede pra gente como (...) priorizar o Slack, porque na verdade fica tudo registrado né, é (...) ih (...) mas a gente acaba utilizando pela facilidade e pela mobilidade o WhatsApp pra resolver coisas rápidas do dia a dia, do tipo, tô com problema em tal cliente, como que eu posso fazer isso aqui com preço e tal, então a gente acaba usando muito mais o WhatsApp do que o Slack, embora seja de protocolo ali da empresa a gente deixar as informações formalizadas na ferramenta oficial. É, assim, o Slack são bate-papos rápidos mas, formalizações no aspecto de clientes e algum pedido de concessão, de preço, de aprovação de cláusula, a gente formaliza assim por e-mail, é a ferramenta é (...) assim, de registro né”.
Loggi	“Não tem. Cada time se organiza de um jeito. Inclusive dentro de uma mesma gerencia assim, O padrão”.
C6 Bank	“O pessoal fez bastante documentação que a gente tem um fórum interno só pra nós, uma intranet digamos assim, então tem bastante protocolos, mais regras assim de como se comportar no home office, como se comportar na pandemia, é (...), como se comportar em reuniões ali e tudo mais. Teve todo esse cuidado, que tanto pessoal do RH fez quanto nós mesmos como desenvolvedores, quem utiliza essas ferramentas no dia a dia, vai adicionando informações novas ali pra cuidados que a gente tem que ter”.
MadeiraMadeira	“Não, a gente ainda não tem esse protocolo, o que tá sendo feito é aumentar a comunicação pelo slack pra diminuir a comunicação pelo whatsapp”.
iFood	“O protocolo é (...), é o slack, o whatsapp a gente tem grupos no whatsapp, mas não é obrigatório, e lá não é nenhuma comunicação oficial, sabe. Tipo, eu não vou comunicar nada nem cobrar que alguém esteja lá pra ser comunicado por lá, e não são todas as pessoas que estão lá. É (...), tem gente que não tem paciência pro whatsapp porque é muito grupo mesmo, ninguém dá conta de tanto grupo. Ah (...), e acho que (...) que é isso”.
EBANX	“Na verdade, a gente tem um protocolo geral de segurança do EBANX, então tem alguns canais que a gente usa só pra uso interno, outros pra uso externos, e alguns (...), e todos os materiais do EBANX precisam ser sinalizados se é uma informação que pode ser compartilhada ou não, porque a gente usa muito o google né, seja o google slides, seja o google docs, seja o google sheets. Mas, com relação a contato, o comercial ele pode usar tanto whatsapp, quanto chat, então por conta da china, quanto email com os clientes, mas slack não, slack a gente usa interno apenas. Então, comercial usa muito zoom pra fazer ligação também, mas o contato deles com os clientes, por exemplo, tem que ser via whats ou via – via email ou via e-chat”.
Creditas	“Não tem uma regra, a gente já tem esse costume de usar o Whatsapp só com clientes, e o Slack com os colaboradores”.
Mercado Livre	“E o <i>google meet</i> é obrigatório usar pra as reuniões, a gente só faz pelo google meet, não faz por nenhuma outra ferramenta. Daí o slack é o protocolo é pra comunicar com a equipe de tecnologia, o workplace chat é pra comunicar tudo que não envolve a equipe de tecnologia né, como por exemplo: a equipe de transporte, equipe de produtos e equipes externas, como por exemplo consultorias que trabalham pro mercado livre”.

Argumenta-se que, a como a maioria das tarefas, comunicações e colaborações interpessoais são mediadas por TICs no trabalho remoto, como um indivíduo experimenta seu projeto de trabalho (ou suas características de trabalho) é alterado ao adotar uma política de trabalho flexível. Destarte, o autor Chamakiotis et al. (2020) traz a importância de que times que atuam de forma remota, os gestores devem ter como estabelecer normas e protocolos de comunicação claros, bem como selecionar as tecnologias (síncronas ou assíncronas) que permitirão a participação de todos os profissionais dispersos.

As práticas de coordenação livre podem permitir que os profissionais trabalhem de forma colaborativa, concentrando-se nos aspectos complementares das diferentes tarefas. Entretanto, vale salientar que a comunicação deficiente pode não só prejudicar o desempenho, mas também pode prejudicar as relações profissionais (CAMACHO et al., 2018) e aumentar o estresse no trabalho (DAY et al., 2012).

Partindo deste contexto, o trabalho remoto tornou-se atraente para organizações e indivíduos na era digital atual, devido à economia de espaço, à oportunidade de utilizar um mercado de trabalho global, menos tempo gasto em deslocamentos e assim por diante (BARUCH, 2000). Dado os desafios que irão influenciar o desempenho e o bem-estar dos indivíduos, os funcionários e empregadores precisam considerar a adequação entre os arranjos de trabalho flexíveis e a pessoa (GOLDEN et al., 2006; PERRY et al., 2018).

A pandemia não apenas gerou oportunidades para o avanço de soluções baseadas em tecnologia, mas também forneceu uma rara oportunidade de estudar a pesquisa e a prática da tecnologia, incluindo gerenciamento de informações, práticas de trabalho e design e uso de tecnologias, como apresentado anteriormente.

Todos esses arranjos e ferramentas de trabalho permitem que os funcionários determinem o tempo e o espaço para trabalhar de forma mais eficiente, o que acaba gerando maior eficiência no trabalho. Portanto, o que é importante é entender como as tecnologias de suporte ao trabalho interagem com os funcionários que aceitam o trabalho remoto de uma forma abrangente.

Com base no exposto, pode-se afirmar que o trabalho remoto tem sido uma ferramenta valiosa para o enfrentamento da disseminação do surto, porém, também revelou fragilidades inesperadas em nossa sociedade, destacando aspectos cruciais que precisam ser melhor compreendidos para avaliação de seu longo prazo. Diante disso, o modelo a seguir apresenta fatores e ferramentas para a implementação do trabalho remoto nas organizações que visam permanecer com essa prática de trabalho ou ainda, aquelas que ainda não adotaram, mas presenciaram a necessidade de adotar tal medida.

#### 4.3 *FRAMEWORK* PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO

Desde o início do século XXI, o mundo tem experimentado cada vez mais mudanças tecnológicas, sociopolíticas e institucionais que, coletivamente, estão levando a uma nova ordem econômica, social, ambiental e tecnológica (HITT; HOLMES; ARREGLE, 2021; AHLSTROM et al., 2020). A pandemia Covid-19, no entanto, foi um evento inesperado que foi um grande choque para a vida e o trabalho das pessoas em escala global, exigindo dos indivíduos e organizações ajustes significativos, rápidos e memoráveis e que afetaram a todos no mesmo curto período de tempo.

Partindo desse contexto, o conhecimento necessário para gerar inovações reside cada vez mais fora dos limites das corporações modernas (CHESBROUGH, 2003; HIPPEL, 2005). Com base nesta lógica, a startups podem ser uma fonte valiosa desse conhecimento (DUSHNITSKY; LENOX, 2005), impulsionando grandes inovações que estão substituindo as tecnologias e os modelos de negócios existentes.

Neste entendimento, nesta pesquisa levaram-se em consideração as perspectivas das startups unicórnios que são empresas privadas avaliadas em US \$ 1 bilhão ou mais (FORTUNE, 2016; STRAKER et al., 2021). São empresas que tem modelo de negócio com novas soluções para problemas existentes e emergentes e criam um novo valor para seus clientes e consumidores.

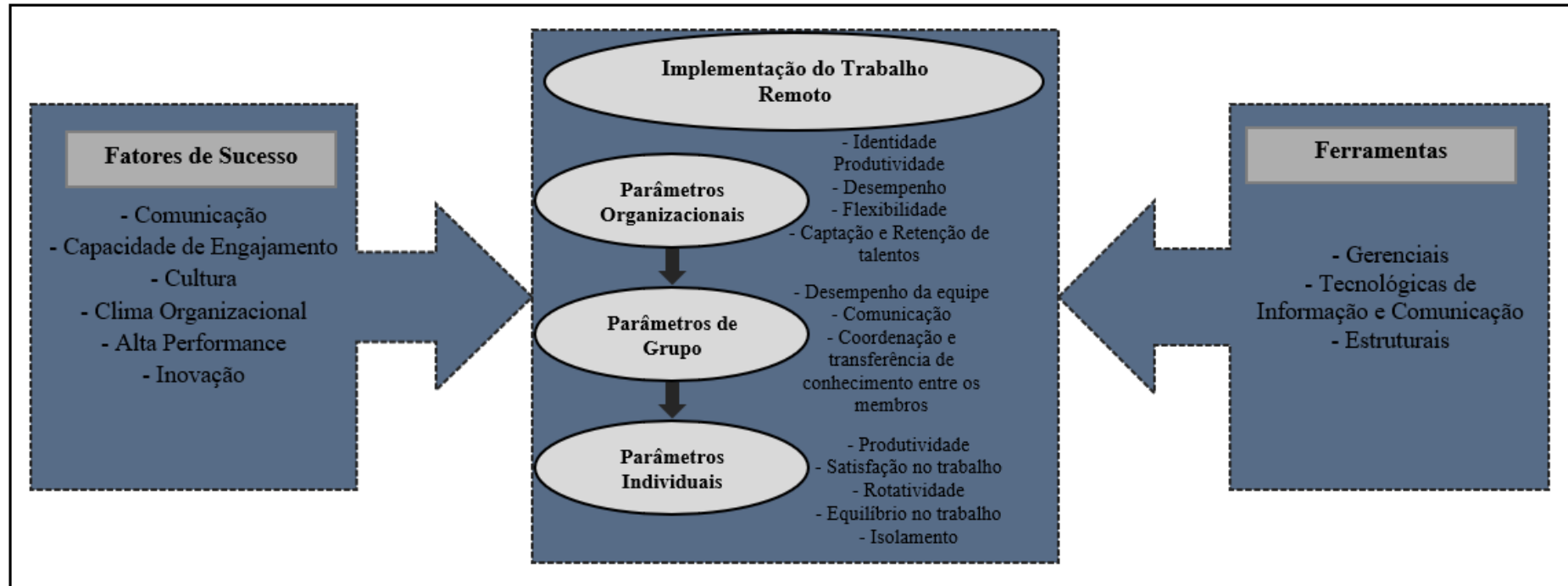
No entanto, embora as startups sejam muito importantes para a economia e atraiam muito interesse de pesquisadores, formuladores de políticas, empreendedores nascentes e gerentes, analisar seu crescimento e desempenho é uma tarefa desafiadora. Com base na literatura, foi desenvolvido um arcabouço conceitual – modelo - que desconstrói a complexidade dos elementos centrais das startups unicórnios e os vincula a implementação do trabalho remoto - *fatores e ferramentas* -, abordando resultados de impactos significativos a partir da sua adoção (Figura 10).

Para atingir os objetivos propostos, o *framework* proposto abre o estágio de implementação do trabalho remoto com foco na dinâmica dos fatores de sucesso e ferramentas de gestão e ajuda a entender seu papel quando a organização decide adotar um determinado modelo de trabalho para uma ou mais unidades organizacionais, indivíduos e/ou tarefas. A compilação dos dados individuais e gerais dos entrevistados dentro das etapas da implementação do trabalho remoto foram previstas no modelo.

Apresenta-se, portanto, um breve panorama da pesquisa e prática do trabalho remoto, afim de fornecer uma melhor compreensão desse novo *modus operandi* em termos de práticas

de trabalho. Sendo assim, o modelo revisa algumas descobertas importantes em pesquisas anteriores, abordando questões como fatores de sucesso que as organizações identificaram no seu processo de implementação, abordando um equilíbrio entre vida profissional e pessoal individual e grupal dentro de um parâmetro organizacional.

Portanto, expõe-se os fatores que estimularam a adoção e o crescimento do trabalho remoto e ferramentas que impulsionaram a interligação entre os níveis organizacional, de grupo e individual. Dito isso, eles são amplamente discutidos abordando algumas questões atuais, como uso e aceitação de tecnologias, desempenho e continuidade de negócios, isolamento de equipes e conjunto de habilidades gerenciais e estruturais.

Figura 10 – *Framework* de Implementação do Trabalho Remoto

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante desse panorama, o *framework* proposto (Figura 10) apresenta impactos estratégicos diante da natureza complexa que essas organizações são analisadas. Cada vez mais empresas têm visto o número de seus trabalhadores remotos aumentar nos últimos anos e eles só continuarão a crescer devido ao contexto incerto induzido pela pandemia COVID-19.

As startups desempenham um papel fundamental na introdução de tecnologias no mercado, especialmente porque muitas vezes são responsáveis pelo desenvolvimento de inovações radicais que levam ao crescimento econômico (COLOMBELLI; QUATRARO, 2017; FUKUGAWA, 2017). Em nível mundial, no período entre 2017 a 2019, as startups geraram 2,8 trilhões de dólares em valor econômico (STARTUP GENOME, 2021).

Há uma tendência crescente para novos negócios inovadores, de modo que novas empresas de base tecnológica nascem a cada ano, adquirindo grande relevância nos mercados mais dinâmicos do mundo como um novo modelo de crescimento social e econômico (OLAWALE; GARWE, 2010). Dito isso, compreender o sucesso desse modelo negócio diante de uma pandemia e quais fatores tornaram-se primordiais para alavancar o potencial diante do crescimento rápido e escalabilidade.

#### **4.3.1 Fatores de Sucesso**

Como mostra a literatura, neste novo cenário o trabalho remoto ofereceu um grande número de benefícios e vantagens de uma perspectiva gerencial, estrutural e tecnológica. A partir do modelo de implementação proposto é possível verificar o impacto que essa nova abordagem de trabalho possui em nível organizacional, grupal e individual. Como afirma Kaduk et al. (2019), os benefícios previamente identificados do trabalho remoto podem apenas, ou especialmente, ser verdadeiros para aqueles que estão interessados ou são capazes de se envolver no trabalho remoto.

O principal mecanismo de crescimento de uma organização é o capital humano que ela possui, que reside nos trabalhadores individuais e as equipes, bem como nas relações conjuntas que eles formam (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998) dentro da organização. Neste sentido, os fatores de sucesso para implementação do trabalho remoto iniciam-se pela força de trabalho para que este seja adotado com sucesso.

O crescimento crescente de startups unicórnios estão sendo reconhecido em todo o mundo e, para continuar este crescimento, tais empresas precisam manter e melhorar o desempenho no ambiente competitivo contínuo, sendo que para ter sucesso em um novo ambiente, uma startup deve adotar um modelo de negócios aberto. Os fatores de sucesso para

implementação de estratégias e práticas em startups podem variar entre cada estágio, em que alguns fatores podem ter um impacto maior e/ou menos importantes. Frente a isso, comunicação, engajamento, cultura, clima, inovação, qualidade, alta performance foram os principais fatores apontados pelas organizações pesquisadas para que o trabalho remoto fosse implementado.

Esses fatores são utilizados para facilitar o sucesso de startups (KIM et al., 2018), estudos vem discutindo o desempenho de startups e seu impacto no sucesso de novas práticas de trabalho. De acordo com Freytag (2019) os principais fatores incluem o equilíbrio estratégico, gestores compartilhando uma visão de conhecimento e inovação e compreensão dos resultados organizacionais e individuais.

Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente em que as transformações globais acontecem com grande velocidade em decorrência dos avanços tecnológicos. Tais transformações trazem diversas mudanças para o trabalho, a comunicação tornou-se a base da construção desta relação de trabalho entre funcionários e gerentes (NOGUEIRA; PATINI, 2012), permitindo a organização avaliar o desempenho, apresentar feedbacks e até traçar estratégias para o desenvolvimento organizacional, de equipes e individual.

No que tange ao fator comunicação, a maior parte dos planos de adaptação ao trabalho remoto tem como pontos em comum uma boa comunicação e o estabelecimento de rotinas (MURY, 2020), conforme o autor, o diálogo transparente com os líderes, por meio de videochamadas periódicas, garante que haja uma sensação de confiança. Nesse sentido, a comunicação é essencial, buscando praticar a o diálogo, flexibilidade e suporte valorizando cada colaborador de maneira visionária e empoderada (KEARNEY et al., 2019).

Estudos recentes indicaram que a pandemia levou a um aumento exponencial no crescimento e uso da comunicação digital e tecnologias de apoio porque as organizações estão sendo forçadas a inovar e mudar (CHANDRA et al., 2020; SAVIĆ, 2020). Além disso, a crise resultou em uma mudança de paradigma em termos de arranjos de trabalho, como o trabalho remoto.

O fator capacidade de engajamento, geralmente caracterizado como um grau de comprometimento e participação do funcionário em sua organização e valores (ATTRIDGE, 2009). Partindo deste entendimento, um dos fatores mais cruciais da capacidade de engajamento é ter as ferramentas virtuais certas instaladas com uma equipe dispersa, um indivíduo tem que trabalhar muito mais para fazer o trabalho remoto ou os funcionários se sentirem parte da cultura organizacional (CHAUDHARY et al., 2021; JOSHI; SODHI, 2021).



Assim, o grau de envolvimento das equipes e indivíduos pode ter um impacto importante, e as startups devem permitir que a equipe remota trabalhe em conjunto, como se realmente estivessem próximos uns dos outros, para obter o máximo deles. A partir disso, existem várias ferramentas de grupo virtual para melhorar o engajamento dos funcionários e equipe.

Conforme Chaudhary et al. (2021), em primeiro lugar, por meio do treinamento emocional a empresa pode melhorar a autoconsciência e as habilidades sociais de sua equipe por meio da educação em liderança e do programa de crescimento. Em segundo, o treinamento em gerenciamento de tempo prático, auxiliando a equipe a eliminar distrações e aproveitar o tempo ao trabalhar em casa ou no local de trabalho, e por terceiro e último lugar, o treinamento de comunicação claro, ajudando a equipe a melhorar as habilidades de comunicação oral e escrita (MARKOS; SRIDEVI, 2010).

O fator cultura aponta que é necessário entender um pouco da cultura de um funcionário remoto, como eles costumam expressar satisfação ou insatisfação, sendo um aspecto importante ao gestor e que precisa gerenciá-lo a distância. Nesse contexto, conforme Amigoni e Gurvis (2009, p. 962) “as diferenças culturais estão entre os maiores obstáculos enfrentados pelas equipes virtuais”, bem como compreender as variáveis de tempo, espaço e organização são fundamentais na escolha e na criação de equipes virtuais, assim como também na criação de estratégias para melhorá-los (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Por fim, as startups também devem adotar uma cultura que valorize o atendimento e a qualidade do cliente, uma vez que pode levar a um desempenho superior (PAPADIMITRIOU; KARGAS, 2012). Em outras palavras, considera-se a cultura como o grau em que uma organização valoriza e promove a aprendizagem, incentivando o desenvolvimento do conhecimento pelos funcionários, mesmo fora do âmbito imediato do seu trabalho como o trabalho remoto.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) o clima organizacional diz respeito às percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho. Diante disso, o fator de sucesso para a implementação do trabalho remoto passa pelo clima organizacional, na visão dos entrevistados, a forma de crescimento no desempenho organizacional tem relação direta com a satisfação no trabalho, partindo do clima de trabalho, para eles, a cooperação, o envolvimento e o sentimento de pertença à organização criam valor por meio do aumento do capital intelectual, da criatividade e da inovação da organização.

O clima organizacional é um fator extremamente importante para a adoção do trabalho remoto, o distanciamento presencial e isolamento das equipes traz um aspecto, por vezes,

negativo, entretanto manter é um desafio contínuo para as organizações no cenário atual. Destarte, as startups apresentam o novo, as equipes além de descentralizadas devem estar preparadas para mudanças e apresentar espírito colaborativo para proporcionar harmonização no clima organizacional.

Um dos objetivos das organizações é obter lucro e esse objetivo é potencializado pela capacidade de sua força de trabalho para realizar atividades de forma eficiente e eficaz. Diante disso, o seguinte fator considerado de sucesso é a alta performance, ou seja, manter a força de trabalho motivada e em alto nível de produtividade é uma variável importante para obter um desempenho satisfatório. Partindo desse entendimento, a análise da alta performance está relacionada ao contexto considerando os comportamentos voluntários do indivíduo que incluem esforços extras para completar a tarefa, para apoiar as principais metas e objetivos da organização e cooperação com outros. Entretanto, apontamentos feitos pelos entrevistados sugerem à necessidade de avaliar os funcionários antes de alocá-los em um modelo de trabalho remoto.

As inovações impulsionadas pela crise podem ser entendidas como uma forma crucial de abordar essas necessidades sociais complexas ou mesmo concorrentes durante tempos de dificuldades (BESSANT et al., 2015; DAHLKE et al., 2021). Diante disso, o seguinte fator de sucesso para adotar o trabalho remoto é a inovação, uma resposta estratégica chave a crises como a covid-19 (WENZEL et al., 2021).

A inovação é um mecanismo vital para a sobrevivência e recuperação organizacional e para manter a competitividade quando confrontada com ameaças e desafios durante e após a pandemia (CHESBROUGH, 2020; LEE; TRIMI, 2020; WANG et al., 2020). Normalmente, empresas de crescimento rápido e altamente inovadoras podem efetivamente aproveitar as janelas de oportunidade para explorar as necessidades de mercado não atendidas (GIOTOPOULOS et al., 2017), como é o caso das startups unicórnios.

Portanto, como melhorar o desempenho da inovação tem recebido atenção ampla e prolongada e é estudado a partir de várias perspectivas e em diferentes níveis. Anderson et al. (2002) resumiram os fatores que influenciam o desempenho da inovação, como personalidade, motivação, capacidade cognitiva, características do trabalho e humor.

Junto com os desafios de tempo incomparáveis que vieram com a pandemia, surgiram grandes oportunidades de mudanças e melhorias, de inovações e soluções criativas, tais como eventos híbridos e colaborações remotas, telemedicina, reuniões de equipe, cultura da transformação digital, espaço virtual, entre outras. Partindo desse contexto, as transformações mais importantes trazidas pela pandemia até o momento são danos a instituições de longa data,

remodelagem das cadeias de suprimentos globais, interrupção de negócios e redes pessoais existentes e comprometimento do fluxo de conhecimento, capital de tecnologia, ideias e pessoas através das fronteiras internacionais (ZAHRA, 2020).

A inovação significa, portanto, “uma abertura a novas ideias como um aspecto da cultura de uma empresa”, expressa através da “taxa de adoção de inovações” e sua “vontade de mudar”, e é considerada uma característica muito importante para startups (GRIVA et al., 2021), bem como um dos principais motores de crescimento e vantagem competitiva, especialmente para aquelas que adotaram o trabalho remoto.

### **4.3.2 Implementação do Trabalho Remoto**

Nesse item, aponta-se um conjunto de parâmetros que torna explícito a dimensão do processo, principalmente para a importância a implementação do trabalho remoto. Diante disso, o pressuposto chave para esse modelo, na verdade, é que o sucesso ou o fracasso depende da capacidade de identificar práticas e ações adequadas para gerenciar a complexidade do trabalho remoto, abordando questões como supervisão e controle, transferência de conhecimento, relacionamento e gestão da comunicação.

#### *4.3.2.1 Parâmetros Organizacionais*

Ao adotar uma perspectiva organizacional, o trabalho remoto é influenciado pelos recursos existentes nas empresas, principalmente com relação aos objetivos e cultura corporativa, bem como os recursos humanos e tecnológicos. Diante dos dados coletados foi possível observar que a implementação do trabalho remoto, ao contexto das empresas, é afetada por fatores tecnológicos como sistemas de informação existentes, uso de ferramentas de *e-learning*, fatores organizacionais que se refere ao âmbito geográfico, capital humano, e por último, fatores ambientais como o dinamismo.

Nesse sentido, para abordar a implementação do trabalho remoto as organizações devem combinar três aspectos, a decisão do funcionário, a decisão do gerente/gestor de dar aos funcionários a oportunidade do trabalho remoto e a introdução efetiva dessa modalidade na organização. De acordo com Errichiello e Pianese (2016), as organizações devem alinhar as ações e práticas das áreas de gestão de pessoas, gestão de relacionamento, gestão de processos, gestão do conhecimento para que a implementação seja possível.

Como mencionado pelos entrevistados, o contexto pandêmico acelerou a adoção desse tipo de modalidade de trabalho, as políticas de gestão mudaram de maneira rápida e contínua fazendo com que as organizações implementassem estrategicamente a implementação do trabalho remoto. No que diz respeito ao desenvolvimento futuro do trabalho remoto, o efeito da sua adoção é influenciado por alguns parâmetros, tais como identidade, produtividade, desempenho, flexibilidade e captação e retenção de talentos.

Apontou-se como efeito da adoção do trabalho remoto a produtividade, comprometimento, desempenho e capacidade de reter talentos. Estudos de Illegems e Verbeke (2004) avaliaram o impacto da adoção do teletrabalho na capacidade de atrair, motivar e reter funcionários altamente competentes e qualificados, os autores distinguem cinco áreas de impactos: desenvolvimento estratégico (por exemplo, recrutar talentos) e funcionamento operacional (por exemplo, absenteísmo) de recursos humanos, eficiência organizacional (por exemplo, produtividade) e ligação externa (por exemplo, atendimento ao cliente) e externalidades (por exemplo, creche).

Existem muitas teorias e debates acerca da adoção dessas novas modalidades de trabalho, seja teletrabalho, home office, o trabalho remoto, entre outros, e sua relação com a organização, grupos/equipes e principalmente com o indivíduo. No entanto, apesar da grande mobilidade digital, flexibilidade, capacidade de alocar ativos com agilidade, competência para inovar rapidamente e capacidade de atrair diferentes formas de investimentos (DE MASSIS; FRATTINI; QUILLICO, 2016; HOGARTH, 2017), as startups unicórnios também enfrentam desafios que podem ser vistos como novas oportunidades e aprendizado (DALMARCO et al., 2017), ainda mais ao implementar o trabalho remoto em suas operações.

Partindo desse contexto, a população-alvo deste estudo é um novo fenômeno, entretanto elas quase não receberam atenção da comunidade acadêmica, visto que alguns estudos abordam esse tipo de empresa de forma superficial, utilizando principalmente teorias de gestão antigas e desatualizadas (JINZHI; CARRICK, 2019), o que traz um novo olhar a partir dessa pesquisa para este contexto organizacional.

A realidade dessas organizações fora imediatamente atingida pela crise, com queda nas vendas, mas mantendo custos fixos, o que trouxe uma ameaça real à liquidez e à sobrevivência no longo prazo. Frente a isso, a implementação do trabalho remoto tornou-se um desafio e ajustar essa nova forma de trabalho exigiu-se que as startups visualizassem sua identidade organizacional, medindo sua produtividade e desempenho à distância, adotassem uma abordagem flexível de horários e tarefas, e ao mesmo tempo, captar e reter talentos para que suas atividades fossem mantidas.

Logo, as empresas devem agir rapidamente (PRIYONO et al., 2020), e a resposta determinará a capacidade de implementar essa nova perspectiva organizacional que sobreviva neste cenário (RATTEN, 2020). Assim, considerando que a inovação é um pré-requisito para adaptar, identificar e buscar oportunidades empreendedoras por meio de reestruturação interna, as startups, de certa forma, identificaram esses parâmetros organizacionais necessários para implementar o trabalho remoto, o que traz um novo aporte para outras organizações.

#### 4.3.2.2 *Parâmetros de Grupo*

A partir do novo cenário abordado pelos entrevistados, observou-se a importância de algumas práticas para a implementação de trabalho remoto eficaz, principalmente no que se refere aos parâmetros dos grupos/equipes, como o apoio do gerente (na seleção de funcionários adequados, adaptação de práticas gerenciais); apoio do funcionário (capacidade de autodisciplina e automotivação) e disponibilidade de ferramentas adequadas para manter o desempenho e produtividade dos grupos.

Nos estudos de Peters, Dulk e Lippe (2009), os autores focaram na perspectiva do gerente, investigando o contexto do país como a cultura e regulamentos nacionais, fatores organizacionais como estilo de liderança, fatores individuais e características do teletrabalho, e como esta modalidade de trabalho influencia a vontade do gestor de delegar e confiar nos funcionários, permitindo-lhes para trabalhar remotamente.

Com base na compreensão do ambiente, os gerentes devem determinar qual é o objetivo da organização e como as equipes buscam desempenhar suas funções e tarefas de acordo com a missão da empresa, e posteriormente, quais parâmetros são exigidos na implementação do trabalho remoto. Dito isso, acerca dos apontamentos realizados pelos entrevistados, o desempenho da equipe, comunicação entre os membros, coordenação e transferência de conhecimento foram os mais citados.

Ao estabelecer relações a distância entre os grupos e equipes remotas, a organização deve construir uma abordagem multinível e dinâmica considerando o novo arranjo de trabalho. Do ponto de vista de Belanger et al. (2013), o teletrabalho ou o trabalho remoto é considerado um fenômeno multinível que implica em atender as interações e as relações mútuas entre indivíduos, grupos e a organização, e a atuação do gestor/líder torna-se fundamental para que essa interação remota seja uma ferramenta potencialmente poderosa neste novo cenário.

De acordo com essa perspectiva, sugere-se obter um alinhamento das capacidades, atividades e desempenhos dos indivíduos às aspirações e objetivos organizacionais, ou seja, às

atividades exercidas pelos gerentes/gestores podem influenciar as ações e decisões dos funcionários de modo que resultem em um processo de reconfiguração do trabalho de acordo com objetivos corporativos, bem como às ações realizadas pelos funcionários podem facilitar ou impedir o alinhamento dos objetivos de grupo e organizacionais (ERRICHELLO; PIANESE, 2016).

Diante disso, a capacidade dos gerentes em definir indicadores de desempenho e produtividade das suas equipes é a solução mais apropriada para manter a comunicação, coordenação e transferências entre os membros. Portanto, essa capacidade traz uma visão holística de todo o processo de implementação do trabalho remoto a partir da configuração dos parâmetros de grupo, assim, a combinação de mecanismos formais e informais de controle das tarefas e atividades das equipes sugere uma maior eficácia da implementação do trabalho remoto.

E importante destacar a flexibilidade de horários e funções dos grupos frente ao novo ambiente organizacional, o bem-estar das equipes e a criação de um clima favorável apontando um valor estimável para o avanço e compartilhamento do conhecimento. De fato, a motivação é uma condição efetiva para a implementação eficaz do trabalho remoto e consiste em sua adaptação hábil e racional às condições e necessidades existentes da organização, e ainda, requer que os gestores influenciem os seus grupos, levando em consideração as condições externas e internas da organização (BARTOSIAK, 2020).

#### 4.3.2.3 *Parâmetros Individuais*

Quanto aos parâmetros individuais, o processo de tomada de decisão que orienta um funcionário na escolha de trabalhar remotamente é influenciado por sua atitude e personalidade, aliado a informações externas adquiridas sobre essa modalidade de trabalho como por exemplo através da mídia popular, bem como a comparação entre fatores que impedem a adoção do trabalho remoto por medo do isolamento, ou apoiam a adoção por necessidades de independência à sua escolha (visto como obrigação, por vezes).

Considera-se uma relação direta entre os arranjos de trabalho flexíveis e um grupo de resultados em níveis individuais, ou seja, percepções de autonomia do funcionário, conflito trabalho-família, qualidade de relacionamento com supervisor e co-trabalhadores, satisfação no trabalho, desempenho, intenção de rotatividade, estresse no papel e perspectivas de carreira percebidas, são alguns fatores citados pelos entrevistados e que podem interferir na implementação do trabalho remoto.

O envolvimento dos funcionários é um parâmetro individual que possui efeito direto na definição de metas organizacionais, visto que os funcionários devem se sentir mais responsáveis e motivados para perseguir tais objetivos, na verdade, as percepções dos funcionários sobre a capacidade de controlar e/ou influenciar o ambiente físico, social e econômico favorecem o alinhamento entre o indivíduo e a organização (ERRICHELLO; PIANESE, 2016). Assim, devido ao aumento da autonomia no trabalho remoto em comparação com o trabalho na empresa, os funcionários que trabalham remotamente têm maior probabilidade de ter um maior nível de vigor, uma dimensão de engajamento que reflete modo de trabalho e motivação positivos.

A partir dos apontamentos realizados pelos entrevistados, alguns parâmetros foram mencionados como essenciais para analisar a implementação do trabalho remoto, tais como produtividade, satisfação no trabalho, isolamento, equilíbrio profissional e pessoal. Diante disso, indicadores devem ser definidos estrategicamente para que as tarefas e funções remotas sejam mantidas, bem como avaliar o funcionário em seu novo ambiente de trabalho.

Entretanto, diferentes funções requerem diferentes compromissos de tempo e energia, algumas responsabilidades em múltiplos domínios da vida são frequentemente incompatíveis, o que pode levar ao conflito entre papéis (SIRGY; LEE, 2016; ZHANG et al., 2020), o que mostra o desafio de equilibrar a vida profissional do pessoal no ambiente remoto, pois a implementação do trabalho remoto exige-se novas habilidades em um contexto de trabalho e família.

O conceito de proximidade muda seu significado existente, a tecnologia moderna e a Internet permitem que as pessoas ao redor do mundo compartilhem informações imediatamente, independentemente da proximidade (BARTOSIAK, 2020), o que justifica a proposta de implementação do trabalho remoto como eficaz e valiosa para as organizações. Diante disso, esta oportunidade já sendo aproveitada cada vez mais por empresas que permitem aos seus colaboradores trabalharem à distância.

Em uma pesquisa recente realizada pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), 98% dos funcionários em geral indicaram que desejam a opção de trabalho remoto em suas futuras carreiras. Embora a demanda por equilíbrio entre vida pessoal e profissional e flexibilidade no trabalho exista por décadas, a pandemia e as restrições resultantes impostas pelas autoridades aceleraram rapidamente a tendência de trabalhar em casa (WEF, 2020).

Sendo assim, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi identificado como um dos principais impulsionadores de conflito na adoção do trabalho remoto, e que a pressão do trabalho pode afetar o desempenho e satisfação, visto que as tarefas são executadas

remotamente. Outro ponto observado a partir das entrevistas foi a questão do isolamento e os benefícios de trabalhar em casa são apontados como fatores críticos na adoção do trabalho remoto.

No que se refere a rotatividade, sendo uma enorme preocupação tanto para indivíduos quanto para gestores, ela geralmente causa custos operacionais significativos para as empresas (LU et al., 2016). Por vezes, a rotatividade de funcionários provavelmente será um meio de aumentar os aspectos positivos relacionados ao trabalho como por exemplo o engajamento, e / ou reduzir os aspectos negativos como o esgotamento (CHI; SALDAMLI; GURSOY, 2021).

Portanto, trabalhar de forma remota pode levar a resultados positivos e negativos no emprego, as aplicações estão imersas no impacto da implementação do trabalho remoto no contexto organizacional.

### **4.3.3 Ferramentas de Gestão**

Com o surgimento das ferramentas adequadas para apoiar o trabalho remoto, este novo modo de trabalho tem se expandido rapidamente nas últimas décadas. Embora sua crescente aplicação na vida cotidiana seja evidente, as novas tecnologias se tornaram especialmente vitais desde a pandemia de Covid-19.

Dada a escalada do uso de ferramentas, aplicativos e dispositivos, a atenção dessa pesquisa se concentrou na integração desses instrumentos de tecnologias na batalha para superar os desafios organizacionais, sociais e emocionais do isolamento, que afetaram a logística da vida pessoal e profissional. Diante disso, apresenta-se a seguir aspectos que os entrevistados apontaram como uma mudança significativa no contexto organizacional, onde empresas e funcionários se depararam com ambientes de trabalho totalmente virtuais, comunicação à distância e gerenciamento de tarefas online, implementação de novos métodos para uma execução perfeita das atividades e direções de engajamento que visam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tanto para a organização quanto para os funcionários.

#### *4.3.3.1 Gerenciais*

Após a introdução de ferramentas de gestão numa perspectiva estratégica, a implementação do trabalho remoto trouxe novos processos de aprendizagem e reconfiguração das estruturas organizacionais, fornecendo um conjunto de opções para atender à crescente demanda por maior flexibilidade de trabalho. No entanto, à medida que o trabalho remoto se



tornou cada vez mais comum, não apenas os benefícios, mas também os perigos que ele acarreta para as organizações e os indivíduos envolvidos foram gradualmente revelados.

Partindo dessa lógica, a importância de algumas práticas gerenciais para a implementação de trabalho remoto eficaz em apoio aos gerentes e funcionários mostram a diminuição e redução dos impactos negativos que foram apontados anteriormente. Sendo assim, para garantir que uma organização seja gerida de forma eficaz e eficiente ao adotar o trabalho remoto, é necessário que os gestores conduzam sua implantação e possuam recursos, além de amplo conhecimento de competências técnicas, comunicativas, sociais e de gestão.

Diante disso, os benefícios que são esperados quando é investido em uma tecnologia ou, neste caso particular, quando recursos são investidos dentro da organização para implementar o trabalho remoto, só serão refletidos quando for totalmente aceito e utilizado por todos os membros da organização que foram planejando usá-lo (FATHEMA; SHANNON; ROSS, 2015). Neste contexto, algumas ferramentas foram destacadas pelos entrevistados tais como a, integração prática de tecnologias no planejamento de longo prazo, podendo aprimorar o engajamento prospectivo contínuo das equipes e indivíduos com os objetivos organizacionais.

Aliado a isso, a importância da definição de objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, e com tempo certo para serem concluídos para o trabalho remoto foi apontado como uma ferramenta gerencial extremamente valiosa para a sobrevivência e sucesso da empresa. Também se verificou que as startups estudadas adotaram alguns procedimentos de gestão, tais como: a) estabelecimento de data e horário para conversas exclusivas com cada colaborador e equipes a partir de um cronograma de videoconferências, b) criação de formulário com *checklist* ou perguntas para serem debatidas em conjunto, c) escuta ativa dos gestores com suas equipes, d) equipe informada com as novas estratégias, diretrizes e decisões organizacionais, e) distribuição das atividades quanto para a comunicação organizada e a garantia da execução do que foi planejado; f) oferecer incentivo e motivação as equipes e oferecer uma relação positiva e de esperança entre os membros da organização, e, g) cultivar uma abordagem proativa criando laços de confiança e familiaridade entre todos os envolvidos.

#### 4.3.3.2 *Tecnológicas de Informação e Comunicação (TICs)*

O desenvolvimento em tecnologia da informação e comunicação (TIC) permitiu que os indivíduos, em muitas partes do mundo, continuassem a realizar suas atividades diárias virtualmente em vez de fisicamente. Algumas atividades como trabalho remoto, telessaúde, aprendizagem online (e-learning), compras online (e-shopping) e videochamadas foram

algumas práticas online remotas (também chamadas de “teleatividades”) que foram empregadas para substituir, quando possível, o trabalho presencial, saúde, educação, compras e reuniões (MOURATIDIS; PAPAGIANNAKIS, 2021).

Devido às medidas de distanciamento social e bloqueios, muitos foram “obrigados” a trabalhar em casa, contando com videoconferência a partir de plataformas como Zoom, Meet, Skype ou gerenciamento de trabalho baseado em texto e ferramentas de comunicação como Workplace Facebook, Jira, Qulture.Rocks, Slack, Trello, e-mail, como substitutos da interação pessoal (WULF; BREUER; SCHMITT, 2021).

Devido à ausência de interação face a face, a adoção de plataformas digitais refere-se a conjuntos compartilhados e comuns de ferramentas de comunicação e colaboração que conectam os trabalhadores do conhecimento digitalmente uns aos outros em tempo real (ELIA et al., 2020). Estudiosos sugeriram que as plataformas digitais são amplamente utilizadas para construir relacionamentos profissionais (GOLDEN, 2006) e que influenciam o desempenho criativo e o compartilhamento de conhecimento dos funcionários (MEULEN et al., 2019).

Por outro lado, as ferramentas de TICs são exigentes, pois criam pressão sobre os indivíduos para que sejam constantemente acessíveis e responsivos, por exemplo, a e-mails, ligações e mensagens de texto no local de trabalho (BARBER; SANTUZZI, 2015), e estimulam um relacionamento sempre ativo mentalidade (ATANASOFF; VENABLE, 2017), o que pode acarretar impactos negativos na implementação do trabalho remoto. Partindo desse cenário, na medida em que a pandemia criou experiências notáveis, alimentou experimentação em grande escala e inspirou inovações, enquanto revelava lados ameaçadores e fraquezas em uma variedade de contextos (RAI, 2020).

#### 4.3.3.3 *Estruturais*

Aspectos importantes acompanham a disponibilidade abundante de novas tecnologias, que podem explicar os padrões distintos de operações de base tecnológica e impulsionar a mudança em um determinado setor (DOLATA, 2009), que é a capacidade de transformação e adaptabilidade das organizações frente a novos cenários, ou seja, essa capacidade facilita a identificação da pressão baseada na tecnologia para mudar os arranjos estruturais de um determinado contexto.

Com base nas respostas dos entrevistados e na análise de dados, três ferramentas estruturais foram identificadas: gatilhos para um envolvimento digital aprimorado, capacidade de transformação das tecnologias digitais e adaptabilidade socioeconômica durante e após as

crises. Primeiramente, no que se refere ao envolvimento com o ambiente digital os indivíduos enfrentam uma situação amplamente desconhecida que ameaça seu (senso de) bem-estar, o que pode impactar, positivamente ou negativamente, seu desempenho bem como o da organização.

Em segundo, capacidade transformadora que reflete o poder de mudança e o grau de pressão baseada na implementação do trabalho remoto, ou seja, modificar as estruturas tecnológicas e humanas para manter as atividades e funções diárias a distância. E terceira e última ferramenta, e adaptabilidade socioeconômica que se relaciona com a dinâmica de abertura organizacional, institucional e estrutural e flexibilidade para se adaptar ao novo cenário.

Aliado a isso, foram apontados alguns desafios referentes as ferramentas estruturais para as organizações, como aprender a controlar os resultados remotamente, ações e comportamentos dos funcionários, bem-estar e produtividade em relação ao trabalho em equipe, motivação frente ao isolamento, adaptação ao novo modelo de trabalho, temporalidade da jornada de trabalho, e ao mesmo tempo, migrar serviços e produtos online e se engajando em novos canais de negócios.

Ainda, o acesso e a disponibilidade às ferramentas digitais exigiram, claramente, componentes críticos (computadores, móveis, internet, flexibilidade de horários, etc.) para executar o trabalho remoto, sendo que as organizações que já mudaram para essa nova modalidade ofereceram tais componentes para que seus funcionários pudessem trabalhar em casa, buscando uma melhor posição para lidar com o novo cenário.

Partindo dos dados coletados, foi possível observar que as organizações estudadas passaram a usar plataformas de treinamento para seus colaboradores, que obtiveram ganhos ao poder manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalhar em horários flexíveis e economizar em deslocamentos. As empresas, por outro lado, ganharam com a redução dos custos e aumento de produtividade dos funcionários (JOSHI; BHASKAR; GUPTA, 2020).

As transformações nos aspectos estruturais também foram responsáveis por externalidades positivas, como na adoção de plataformas digitais de gerenciamento informacionais em substituição ao uso de documentos financeiros físicos, logo, tais inovações geraram relações comerciais mais eficientes e seguras (ALABDULLAH; AHMED; NOR, 2020). Em suma, tecnologias de transformação digital, como nuvem, Internet das coisas (IoT), Blockchain (BC), Inteligência Artificial (IA) e Aprendizado de máquina (ML), constituem a maior parte do que está sendo adotado pelas empresas como parte de seus esforços de transformação em suas estruturas organizacionais.



## 5 CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta as considerações finais obtidas a partir dos resultados. Em complemento são expostas algumas contribuições da pesquisa, limitações e implicações de novas investigações futuras.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a afirmativa de que, mesmo antes da pandemia, muitos indivíduos e organizações esperavam por arranjos de trabalho mais flexíveis, com isso o avanço da tecnologia digital e o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) deram origem ao conceito de trabalho remoto. Sob essa perspectiva, a implementação do sistema de trabalho remoto é considerada correta, sendo percebida como garantia de resultados benéficos para as organizações. Considerando o contexto atual, em que o surto abrupto da pandemia COVID-19 forçou as organizações a adotarem sistemas de trabalho remoto, a adoção de novos padrões e ferramentas induziu um debate econômico e político sobre o futuro do trabalho e as condições em que trabalhamos, constituindo assim um ativo valioso de vantagem competitiva para as empresas inovadoras, ou seja, as startups.

Ao considerar que as empresas inovadoras são organizações de tecnologia com crescimento acelerador devido a sua característica inovadora atuando em ambientes de incerteza, a Tese de doutorado apresentada foi motivada pela questão de pesquisa: “De que forma as empresas inovadoras podem implementar o trabalho remoto como regime de trabalho permanente?”.

Em busca da resposta a esse questionamento, ao constatar que a literatura científica, até o momento, não fornece uma fundamentação teórica específica para a disseminação e implementação do trabalho remoto em empresas inovadoras, a partir deste estudo foi possível identificar características e fatores alicerçados em ambiente tecnológico e inovador capazes de potencializar tal adoção.

Em seguida, a partir da elaboração do Modelo de implementação do Trabalho Remoto, foi possível mapear as empresas inovadoras, chamadas startups unicórnios, e a partir disso identificar potenciais fatores e ferramentas de sucesso para a adoção deste regime de trabalho. No entanto, apesar de considerado um sistema de trabalho flexível e possível de sucesso, a forma como as organizações recorreram ao trabalho remoto suscitou muitas questões e desafios no contexto dos seus processos, procedimentos, capacidades e infraestruturas existentes.

Não há estudos sobre como as organizações devem se preparar para enfrentar as situações críticas, adotando de forma impecável um sistema de trabalho remoto, sendo a contribuição deste estudo é ser uma ferramenta que possibilita o avanço teórico e prático do trabalho remoto em startups. A investigação teórica realizada na literatura científica e em documentos organizacionais, assim como os resultados obtidos pela aplicação do instrumento, permitem a apresentação das seguintes considerações:

- a) as perspectivas teóricas e os resultados empíricos encontrados sugerem que a transferência de conhecimento e a colaboração são afetados pelos modos de comunicação que os trabalhadores usam para colaborar uns com os outros. O desenvolvimento da tecnologia digital e as conseqüentes medidas de bloqueio durante a pandemia COVID-19 aceleraram as organizações a fazerem uso de plataformas digitais para implementar e melhorar o trabalho remoto, em que a flexibilidade no local de trabalho proporcionou vários benefícios aos funcionários bem como para as empresas.
- b) a abordagem apresentada neste estudo permitiu identificar o impacto do trabalho remoto de toda as empresas acerca das redes de colaboração dos funcionários e práticas de informação e comunicação. Logo, a política inovadora das empresas é percebida como desempenhando um papel crucial na adoção e uso de tecnologia digital e TIC avançada para adoção do regime de trabalho remoto, especialmente em situações imprevistas, mantendo assim as operações das organizações ativas
- c) as empresas alvo deste estudo, são consideradas um modelo de negócio que traz novas soluções para problemas existentes e emergentes, em outras palavras, as startups criam um novo valor para seus clientes e consumidores, ao mesmo tempo em que aumentam a concorrência na economia, bem como as transformações no ambiente institucional e os avanços nas infraestruturas tecnológicas têm levado ao aumento do trabalho remoto com implicações nos ambientes locais. Ao implementar o regime de trabalho remoto, verificou-se alguns fatores tornam-se significativos, por exemplo, comunicação, engajamento, cultura, desempenho e inovação, entretanto, para obter tais “habilidades” é necessário ter disponíveis ferramentas gerenciais, estruturais, tecnológicas e inovadoras.
- d) à medida que as empresas inovadoras alinharam seus sistemas e processos organizacionais com as novas possibilidades tecnológicas, o uso de trabalho remoto tornou-se uma estratégia importante que pode tornar as startups mais dinâmicas e mais eficientes, reduzindo seus custos de transação, aumento da agilidade, competir

- internacionalmente e melhorar a interação e fidelidade do cliente e, ao mesmo tempo, superar os desafios de localização. Ou seja, as próprias formas de trabalhar mudaram com inovações da noite para o dia, permitiu a mudança do trabalho e dos trabalhadores tradicionalmente limitados pelo espaço físico para um novo ecossistema digital conectado e colaborativo, dentro e fora das fronteiras dos países.
- e) a ruptura e a inovação trouxeram diferentes experiências às empresas inovadoras, como a humanização do serviço, suporte e engajamento. Dito isso, a inovação e tecnologia são áreas que se têm destacado em todo o mundo, refletindo no enorme número de startups altamente dinâmicas, levando a desafios e adaptando-se às pressões dadas pelas demandas e exigências dos consumidores e clientes, pressão do mercado e da sociedade.
  - f) no que se refere aos efeitos para os indivíduos, destaca-se a redução do tempo de deslocamento, melhoria da qualidade de vida, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e aumento da eficiência e produtividade do trabalho. Já para as organizações inovadoras, observa-se que a economia do espaço de escritório e custos imobiliários, colocar-se em posição de atrair e reter funcionários experientes e promover maior lealdade dos funcionários, são alguns pontos que beneficiaram as startups ao adotar o regime de trabalho remoto.
  - g) a partir das análises foi possível constatar que as empresas avaliadas, a disponibilidade de artefatos tecnológicos e sistemas avançados de comunicação virtual contribuíram para o surgimento de arranjos de trabalho remoto. Em relação a flexibilidade e aumento da qualidade de vida, considera-se que há a possibilidade de aumento da produtividade dos colaboradores em relação a trabalhar remotamente, além disso, as viagens virtuais, a substituição das viagens de negócios e do turismo de conferências por videoconferências e o trabalho remoto são consideradas estratégias de enfrentamento que continuarão a surtir efeito e a ser sustentáveis no longo prazo, mesmo após o fim da pandemia.
  - h) há muitas ferramentas que coordenam e distribuem as tarefas on-line, permitindo estruturar o trabalho em equipe à distância, com softwares de gerenciadores de projeto e gerenciadores de atividades na nuvem, sendo assim, a comunicação é elencada como fato principal de sucesso de um time atuando remotamente, e a maior parte desta comunicação é realizada por mecanismos tecnológicos. Pode-se citar os principais mecanismos de TIC que as empresas pesquisadas utilizam no seu ambiente remoto, tais como Slack, Jira, Qulture.Rocks e Workplace Facebook.

- i) é provável que as organizações mudem para algum tipo de modelo de trabalho híbrido, no qual os funcionários dividem seu tempo entre o trabalho remoto e o de escritório, ou um modelo misto, no qual as empresas são compostas por uma mistura de funcionários remotos em tempo integral e funcionários completos funcionários de escritório em tempo integral. No entanto, destacam-se como desvantagens do trabalho remoto apontadas pelas empresas a dificuldade na criação de relações pessoais e a na comunicação causada pela distância.
- j) há uma forte tendência em no que se refere ao futuro do trabalho e das relações humanas; uma das perspectivas para os próximos anos é a criação do Metaverso - o referido termo se refere a um espaço virtual coletivo no qual as pessoas podem interagir umas com as outras em uma realidade aumentada. As startups unicórnios participantes desta pesquisa possuem na sua criação inovação e criatividade, devido a isso, consumidores, tecnólogos, empreendedores e toda a indústria de entretenimento já estão olhando para essa nova realidade como o próximo modo de trabalhar, virtualmente, que, ao invés de ferramentas como o Zoom ou Meet - o Metaverso é uma tecnologia que integra os mundos real e virtual onde os indivíduos podem interagir com colegas de trabalho e clientes em um ambiente virtual que parece real.

No que diz respeito às contribuições, do ponto de vista científico, ao considerar que não foram encontradas revisões sistemáticas de literatura nas bases de dados pesquisadas, a partir das palavras-chave definidas para busca, que abordam as temáticas trabalho remoto, empresas inovadoras ou startups unicórnios, essa pesquisa pode ser considerada como ponto de partida para a identificação dos fatores e ferramentas que levam a implementação do regime de trabalho remoto.

A partir dos posicionamentos apresentados, considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram cumpridos, uma vez que o *framework* construído procurou assegurar que a implementação do trabalho remoto abrange fatores e ferramentas tanto no nível individual, grupal e organizacional, levando em consideração condições físicas, estruturais, tecnológicas e principalmente, emocionais nas quais as organizações e indivíduos estão inseridas. Nessa perspectiva, podem desenvolver ferramentas capazes de potencializar o trabalho remoto.

Sendo assim, pode-se concluir que foi possível propor um *framework* capaz de identificar fatores de sucesso para a implementação do trabalho remoto, bem como ferramentas necessárias para que essa adoção seja possível alinhadas à parâmetros individuais, grupais e



organizacionais, nos âmbitos tecnológico e inovador, respondendo à questão de pesquisa que originou essa Tese de doutoramento.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento dessa tese enfrentou algumas limitações, dentre as quais destacaram-se os seguintes: a) disponibilidade e envolvimento das startups classificadas como unicórnios - foram entrevistadas dez startups unicórnios, sendo que há pelo menos vinte na data de defesa desta tese; b) os participantes são de diferentes setores – o que pode influenciar a percepção e as práticas adotadas por cada área na implementação e percepção sobre o trabalho remoto.

## 5.3 PERSPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROS

Os conhecimentos e os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa podem gerar novas investigações. É possível realizar pesquisas mais aprofundadas nos pontos de vista, em que foi identificada a possibilidade de uma investigação sobre a implementação do trabalho remoto em empresas inovadoras startups em estágio inicial. Este direcionamento poderia complementar a presente pesquisa com a aplicação dos instrumentos e boas práticas relacionadas no trabalho.



## REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J. *et al.* The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 49, n. 1, 2017. DOI <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>.
- ADAMS, E. L. *et al.* Food insecurity, the home food environment, and parent feeding practices in the era of COVID-19. **Obesity**, [s.l.], v. 28, n. 11, p. 2056-2063, 2020.
- AHLSTROM, D. *et al.* Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 57, p. 411-437, 2020.
- ALABDULLAH, T. T. Y.; AHMED, E. R.; NOR, M. I. The world declining economy and coronavirus pandemic: systems should be continued. **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, [s.l.], v. 102, p. 89-96, 2020.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015. DOI 10.1177/1529100615593273.
- AMIGONI, M.; GURVIS, S. **Managing the telecommuting employee**: set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009. *E-book*.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 23, n. 11, p. 979-996, 2002.
- ASGHARI, R.; GEDEON, S. Significance and Impact of Internet on the Entrepreneurial Process: e-Entrepreneurship and Completely Digital Entrepreneurship. In: KAKOURIS, A. (Ed.). **Proceedings of the 5th european conference on innovation and entrepreneurship**. England: Academic Publishing, 2010. p. 70-76.
- ATANASOFF, L.; VENABLE, M. A. Technostress: implications for adults in the workforce. **The Career Development Quarterly**, [s.l.], v. 65, n. 4, p. 326-338, 2017. DOI 10.1002/cdq.12111.
- ATTRIDGE, M. Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. **Journal of Workplace Behavioral Health**, [s.l.], v. 24, n. 4, p. 383-398, 2009. DOI 10.1080/15555240903188398.
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002. DOI 10.1002/job.144.
- BARBER, L. K.; SANTUZZI, A. M. Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. **Journal of Occupational Health Psychology**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 172-189, 2015. DOI 10.1037/a0038278.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BARTOSIAK, N. Conditions for effective organization management during remote work. **International Interdisciplinary Scientific Journal**, [s.l.], v. 1, p. 1-20, 2020.
- BARUCH, Y. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New Technology, Work and Employment**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 34-49, 2000. DOI 10.1111/1468-005x.00063.
- BAUM, J. A. C.; SILVERMAN, B. S. Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. **Journal of Business Venturing**, [s.l.], v. 19, n. 3, p. 411-436, 2004.
- BÉLANGER, F.; WATSON-MANHEIM, M. B.; SWAN, B. R. A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. **Behaviour and Information Technology**, [s.l.], v. 32, n. 12, p. 1257-1279, 2013.
- BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability**, Switzerland, v. 12, n. 9, 2020. DOI <https://doi.org/10.3390/su12093662>.
- BENTLEY, T. A. *et al.* The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. **Applied Ergonomics**, [s.l.], v. 52, p. 207-215, 2016. DOI 10.1016/j.apergo.2015.07.019.
- BERGAMASCO, D. **Da ideia ao bilhão: Estratégias, conflitos e aprendizados das primeiras start-ups unicórnio do Brasil**. [S.l.]: Portfolio-Penguin, 2020.
- BESSANT, J.; RUSH, H.; TRIFILOVA, A. Crisis-driven innovation: the case of humanitarian innovation. **Int. J. Innov. Manag.**, [s.l.], v. 19, n. 6, p. 1-17, 2015. DOI <https://doi.org/10.1142/S1363919615400149>.
- BHUIYAN, M. A. A. *et al.* Influence of community design and sociodemographic characteristics on teleworking. **Applied Sciences**, Switzerland, v. 12, n. 14, p. 1-11, 2020. DOI <https://doi.org/10.3390/su12145781>.
- BICK, A.; BLANDIN, A.; MERTENS, K. Work from home after the COVID-19 outbreak. **CEPR Discussion Paper**, n. DP15000, 2020.
- BJERKE, B.; HULTMAN, C. M. A dynamic perspective on entrepreneurship, leadership and management as a proper mix for growth. **International Journal of Innovation and Learning**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 72-93, 2003.
- BLOUNT, Y. **Management skills and capabilities in an era of technology disruption**. [S.l.]: IGI Global, 2017. 1-2 v. DOI <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1918-8.ch010>.
- BOSELIE, P. **Strategic human resource management: a balanced approach**. London: McGraw-Hill Higher Education, 2010.
- BREUER, C. *et al.* Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. **Human Relations**, [s.l.], v. 73, n. 1, p. 3-34, 2020. DOI <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>.

BROWN, K. C.; WILES, K. W. The Growing Blessing of Unicorns: The Changing Nature of the Market for Privately Funded Companies. **Journal of Applied Corporate Finance**, [s.l.], v. 32, n. 3, p. 52-72, 2020. DOI <https://doi.org/10.1111/jacf.12418>.

BRUSSEVICH, M.; DABLA-NORRIS, M. E.; KHALID, S. **Who will bear the brunt of lockdown policies?** Evidence from tele-workability measures across countries. [S.l.]: International Monetary Fund, 2020.

BRYNJOLFSSON, E.; COLLIS, A.; EGGERS, F. Using massive online choice experiments to measure changes in well-being. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, [s.l.], v. 116, n. 15, p. 7250-7255, 2019.

BUENO, S.; RODRIGUEZ-BALTANAS, G.; DOLORES GALLEGO, M. Coworking spaces: a new way of achieving productivity. **Journal of facilities management**, England, v. 16, n. 4, p. 452-466, 2018. DOI <https://doi.org/10.1108/JFM-01-2018-0006>.

BURCHELL, B.; REUSCHKE, D.; ZHANG, M. Spatial and temporal segmenting of urban workplaces: The gendering of multi-locational working. **Urban Studies**, [s.l.], v. 58, n. 11, p. 1-26, 2020. DOI <https://doi.org/10.1177/0042098020903248>.

CAMACHO, S.; HASSANEIN, K.; HEAD, M. Cyberbullying impacts on victims' satisfaction with information and communication technologies: The role of perceived cyberbullying severity. **Information and Management**, [s.l.], v. 55, n. 4, p. 494-507, 2018.

CAMOCINI, B. Teleworking and the adaptive reuse of urban interiors: The fragmentation and re-concentration of the workplace. **Design Principles and Practices**, [s.l.], v. 5, n. 5, p. 29-35, 2011. DOI <https://doi.org/10.18848/1833-1874/cgp/v05i05/38163>.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s.l.], v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 116, p. 183-187, 2020. DOI [10.1016/j.jbusres.2020.05.037](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037).

CASCIO, W. F. Managing a virtual workplace. **Academy of Management Executive**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 81-90, 2000. DOI <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>.

CHAMAKIOTIS, P. *et al.* The role of temporal coordination for the fuzzy front-end of innovation in virtual teams. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 50, p. 182-190, 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.015>.

CHANDRA, S.; SHIRISH, A.; SRIVASTAVA, S. C. Theorizing technological spatial intrusion for ICT enabled employee innovation: The mediating role of perceived usefulness. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 161, p. 120320, 2020. DOI [10.1016/j.techfore.2020.120320](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120320).

CHAUDHARY, V. *et al.* Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. **Materials Today: Proceedings**, 2021. DOI [10.1016/j.matpr.2021.05.685](https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.685).

CHESBROUGH, H. The logic of open innovation: managing intellectual property. **California Management Review**, Berkeley, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.

CHESBROUGH, H. To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 88, p. 410-413, 2020. DOI 10.1016/j.indmarman.2020.04.010.

CHI, O. H.; SALDAMLI, A.; GURSOY, D. Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. **International Journal of Hospitality Management**, [s.l.], v. 98, p. 103020, 2021. DOI 10.1016/j.ijhm.2021.103020.

COLOMBELLI, A.; QUATRARO, F. Green start-ups and local knowledge spillovers from clean and dirty technologies. **Small Business Economics**, 2017. DOI 10.1007/s11187-017-9934-y

COWDEN, B. J. *et al.* Unicorns and agency theory: Agreeable moral hazard? **Journal of Small Business Strategy**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 17-25, 2020.

CRAMTON, C. D. The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. **Organization Science**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 346-371, 2001. DOI <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAHLKE, J. *et al.* Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-response COVID-19 innovations. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 169, p. 120799, 2021. DOI 10.1016/j.techfore.2021.120799.

DALMARCO, G. *et al.* The use of knowledge management practices by brazilian startup companies. **INMR - Innovation & Management Review**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 226-234, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/134974>. Acesso em: dia mês ano.

DAVIDESCU, A. A. *et al.* Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. **Sustainability**, Switzerland, v. 12, n. 15, 2020. DOI <https://doi.org/10.3390/su12156086>.

DAVIDESCU, A. A. M.; APOSTU, S.-A.; PAUL ANDREEA AND CASUNEANU, Ionut. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. **Sustainability**, ST ALBAN-ANLAGE 66, CH-4052 BASEL, SWITZERLAND, v. 12, n. 15, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12156086>

DAY, A. *et al.* Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. **Journal of Occupational Health Psychology**, [s.l.], v. 17, n. 4, p. 473-491, 2012.

DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; QUILLICO, F. What big companies can learn from the success of the unicorns. **Harvard Business Review**, [s.l.], p. 1-5, 2016.

- DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019. DOI <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.
- DELANOE, A.; CHAVALARIAS, D.; ANGLADE, A. Dematerialization and the environment: A text-mining landscape on academic, blog and press publications. *In*: WANGEL, J.; HOJER, M.; LAGO, P. (Org.). **ICT for Sustainability 2014, ICT4S 2014**. [S.l.]: Atlantis Press, 2014. p. 199-207. DOI <https://doi.org/10.2991/ict4s-14.2014.24>.
- DI MARINO, M.; LAPINTIE, K. Libraries as transitory workspaces and spatial incubators. **Library & Information Science Research**, New York, v. 37, n. 2, p. 118-129, 2015. DOI <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.01.001>.
- DI MARTINO, V.; WIRTH, L. Telework: A new way of working and living. **Int'l Lab. Rev.**, [S.l.], v. 129, n. 5, p. 529, 1990.
- DIAZ, I. *et al.* Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. **Journal of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 80, n. 2, p. 500-508, 2012. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.007>.
- DOLATA, U. Technological innovations and sectoral change. **Research Policy**, [s.l.], v. 38, n. 6, p. 1066-1076, 2009. DOI [10.1016/j.respol.2009.03.006](https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.006).
- DRESCH, A.; LACERDA, D P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**.
- DUSHNITSKY, G.; LENOX, M. J. When do firms undertake R&D by investing in new ventures? **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 10, p. 947-965, 2005. DOI [10.1002/smj.488](https://doi.org/10.1002/smj.488).
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, [s.l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELIA, G.; MARGHERITA, A.; PASSIANTE, G. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 150, p. 119791, 2020. DOI [10.1016/j.techfore.2019.119791](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791).
- ERRICHIELLO, L.; PIANESE, T. Organizational control in the context of remote work arrangements: a conceptual framework. **Studies in Managerial and Financial Accounting**, v. 31, p. 273-305, 2016. DOI [10.1108/s1479-351220160000031009](https://doi.org/10.1108/s1479-351220160000031009).
- ERRICHIELLO, L.; PIANESE, T. Toward a theory on workplaces for smart workers. **Facilities**, [s.l.], v. 38, n. 3/4, p. 298-315, 2019. DOI [10.1108/f-11-2018-0137](https://doi.org/10.1108/f-11-2018-0137).
- EUROFOUND. **Living, working and COVID-19, COVID-19 series**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
- FATHEMA, N.; SHANNON, D.; ROSS, M. Expanding the technology acceptance model (TAM) to examine faculty use of learning management systems (LMSs) in higher education institutions. **MERLOT Journal of Online Learning and Teaching**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 210-232, 2015.

- FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPV, 1994.
- FORBES. O Mundo dos Unicórnios: Ebanx. **Forbes Tech**, 21 jun. 2021c. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/06/o-mundo-dos-unicornios-ebanx/?fbclid=IwAR3tMkS-yaqKhu-CSY5mlU4RW8B4IOE2phwW6bVicSCjUaMpf-fUsnHIUj0>. Acesso em: 20/07/2021.
- FORBES. O Mundo dos Unicórnios: iFood. **Forbes Tech**, 2 ago. 2021b. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/08/o-mundo-dos-unicornios-ifood/>. Acesso em: 20/07/2021.
- FORBES. O mundo dos unicórnios: MadeiraMadeira. **Forbes Tech**, 24 maio 2021a. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/05/o-mundo-dos-unicornios-madeiramadeira/>. Acesso em: 21/07/2021.
- FORTUNE. **The unicorn list.** [S.l.]: Fortune, 2016. Disponível em: <https://fortune.com/unicorns/16/j.bushor.2021.02.016>. Acesso em: 15/04/2021.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.
- FRANGIONE, B. Loggi: como a startup de entregas foi de case de sucesso a unicórnio. **StartSe**, 5 abr. 2021. Disponível em: <https://app.startse.com/artigos/loggi-como-a-startup-de-entregas-foi-de-case-de-sucesso-a-unicornio>. Acesso em: 23
- FREYTAG, R. Strategic negotiations: three essentials for successful partnerships with startups. **Strategy & Leadership**, [s.l.], v. 47, n. 1, p. 19-25, 2019. DOI 10.1108/sl-11-2018-0115.
- FUKUGAWA, N. Division of labor between innovation intermediaries for SMEs: productivity effects of interfirm organizations in Japan. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 56, p. 297-322, 2017. DOI 10.1111/jsbm.12345.
- FULLER, M. A.; HARDIN, A. M.; DAVISON, R. M. Efficacy in Technology-Mediated Distributed Teams. **Journal of Management Information Systems**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 209-235, 2006. DOI 10.2753/mis0742-1222230308.
- FULLER, M. A.; HARDIN, A. M.; SCOTT, C. L. Diffusion of Virtual Innovation. **Data Base for Advances in Information Systems**, [s.l.], v. 38, n. 4, p. 40-44, 2007. DOI <https://doi.org/10.1145/1314234.1314243>.
- GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 92, n. 6, p. 1524-1541, 2007.
- GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A.; DELANEY-KLINGER, K. Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job resources. **Personnel Psychology**, [s.l.], v. 68, n. 2, p. 353-393, 2015.
- GARRETT, L. E.; SPREITZER, G. M.; BACEVICE, P. A. Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. **Organization**



**Studies**, London, v. 38, n. 6, p. 821-842, 2017. DOI <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>.

GERHARDT, V. J. *et al.* **Ambientes onde o desenvolvimento tecnológico acontece**. Santa Maria, RS: NIC/UFSM, 2020. *E-book*.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOTOPOULOS, I.; KONTOLAIMO, A.; TSAKANIKAS, A. Antecedents of growth-oriented entrepreneurship before and during the Greek economic crisis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s.l.], v. 24, n. 3, p. 528-544, 2017. DOI 10.1108/jsbed-01-2017-0003.

GOLDEN, T. D. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 319-340, 2006. DOI 10.1002/job.369

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. **Journal of Management**, [s.l.], v. 31, n. 2, p. 301-318, 2005. DOI 10.1177/0149206304271768.

GOMEZ, G. R.; FLORES, J.; JIMÈNEZ, E. **Metodologia de la Investigacion Cualitativa**. Malaga: Ediciones Aljibe. 1996. 378p.

GRIVAS, P. *et al.* Avelumab first-line maintenance in locally advanced or metastatic urothelial carcinoma: Applying clinical trial findings to clinical practice. **Cancer Treatment Reviews**, [s.l.], v. 97, p. 102187, 2021. DOI 10.1016/j.ctrv.2021.102187.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, S. J. *et al.* Leadership Role Effectiveness as a Mediator of Team Performance in New Product Development Virtual Teams. **Journal of Leadership Studies**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 20-36, 2020. DOI <https://doi.org/10.1002/jls.21677>.

HANNA, R.; DAIM, T. Critical success factors in outsourcing: Case of software industry. *In*: KOCAOGLU, D. F.; ANDERSON, T. R.; DAIM, T. U. (Org.). **PICMET 07: Portland International Center for Management of Engineering and Technology**, vols 1-6, proceedings: management of converging technologies. Portland, Oregon: PICMET, 2007. p. 1456-1465. DOI <https://doi.org/10.1109/PICMET.2007.4349467>.

HARPAZ, I. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. **Work Study**, [s.l.], v. 51, n. 2, p. 74-80, 2002. DOI <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>.

HATAYAMA, M.; VIOLLAZ, M.; WINKLER, H. Jobs' amenability to working from home: evidence from skills surveys for 53 countries. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 9241, p. 211-240, 2020.

- HIPPEL, E. von. Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. **Journal für Betriebswirtschaft**, [s.l.], v. 55, p. 63-78, 2005. DOI <https://doi.org/10.1007/s11301-004-0002-8>.
- HITT, M. A.; ARREGLE, J.; HOLMES, R. M. Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 58, n. 1, 2020. DOI 10.1111/joms.12646.
- HOEVEN, C. L. ter; ZOONEN, W. van. Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. **New Technology, Work and Employment**, [s.l.], v. 30, n. 3, p. 237-255, 2015.
- HOGARTH, S. Valley of the unicorns: consumer genomics, venture capital and digital disruption. **New Genetics and Society**, [s.l.], v. 36, n. 3, p. 250-272, 2017.
- HOUGHTON, K. R.; FOTH, M.; HEARN, G. Working from the other office: trialling co-working spaces for public servants. **Australian Journal of Public Administration**, Hoboken, v. 77, n. 4, p. 757-778, 2018. DOI 10.1111/1467-8500.12317.
- ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. Telework: what does it mean for management? **Long Range Planning**, [s.l.], v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004.
- JINZHI, Z.; CARRICK, J. The rise of the chinese unicorn: an exploratory study of unicorn companies in China. **Emerging Markets Finance and Trade, Taylor & Francis Journals**, [s.l.], v. 55, n. 15, p. 3371-3385, dec. 2019.
- JOHNSON, L. C. From hybrid housing to cybrid neighborhoods: Case studies of five decentralized tele-workspaces. **Journal of Architectural and Planning Research**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 136-152, 2003. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0037623855&partnerID=40&md5=c79641ffc0f67f9067f44b7c1339b436>. Acesso em: 20/08/2021.
- JOSHI, A.; BHASKAR, P.; GUPTA, P. K. Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown: A Prespective. **J. Pure Appl. Microbiol**, [s.l.], v. 14, p. 957-961, 2020.
- KADUK, A. et al. Involuntary vs. voluntary flexible work: Insights for scholars and stakeholders. **Community, Work and Family**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 412-442, 2019.
- KAWAGUCHI, D.; MOTEGI, H. Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. **Journal of the Japanese and International Economies**, [s.l.], v. 62, p. 101162, 2021. DOI 10.1016/j.jjie.2021.101162.
- KEARNEY, E. et al. A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s.l.], v. 155, p. 20-30, 2019. DOI <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>.
- KELLIHER, C.; ANDERSON, D. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. **Human Relations**, [s.l.], v. 63, n. 1, p. 83-106, 2009. DOI 10.1177/0018726709349199.
- KIM, B.; KIM, H.; JEON, Y. Critical success factors of a design startup business. **Sustainability**, [s.l.], v. 10, n. 9, p. 2981, 2018. DOI 10.3390/su10092981.

KISS, L. *et al.* The connection of the style of interactions and the collaboration in a virtual work environment. *In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON COGNITIVE INFOCOMMUNICATIONS(COGINFOCOM)*, 6., 2015, New York. **Proceedings** [...]. New York, NY: IEEE, 2015. p. 211-214.

KNIFFIN, K. M. *et al.* COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. **American Psychologist**, [s.l.], v. 76, n. 1, p. 63-77, 2020.

KOJO, I.; NENONEN, S. Typologies for co-working spaces in Finland – What and how? **Facilities**, [s.l.], v. 34, n. 5-6, p. 302-313, 2016. DOI <https://doi.org/10.1108/F-08-2014-0066>

KOTHARI, C. R. **Research methodology: methods and techniques**. 2. ed. New Delhi: New Age International, 2004.

KUBATOVA, J. Providing university students with skills for future work environment. *In: CHOVA, L. G.; MARTINEZ, A. L.; TORRES, I. C. (Org.). Inted2014: 8th International Technology, Education and Development Conference*. Valenica Spain: Iated-Int Assoc Technology Education & Development, 2014. p. 5351-5358.

KÜHNEL, J.; BLENDOW, R.; FEUERHAHN, N. When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 37, n. 7, p. 983-1002, 2016. DOI 10.1002/job.2084.

LAUTSCH, B. A.; KOSSEK, E. E.; EATON, S. C. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. **Human Relations**, [s.l.], v. 62, n. 6, p. 795-827, 2009. DOI 10.1177/0018726709104543.

LEE, D.; LIN, K.-C. How to Transform Sustainable Energy Technology into a Unicorn Start-Up: Technology Review and Case Study. **Sustainability**, [s.l.], v. 12, n. 7, p. 3018, 2020. DOI <https://doi.org/10.3390/su12073018>.

LEE, S. M.; TRIMI, S. Convergence innovation in the digital age and in the Covid-19 pandemic crisis. **Journal of Business Research**, v. 123, p. 14-22, 2020. DOI 10.1016/j.jbusres.2020.09.041.

LIM, I.-K.; PARK, H.-J.; CHO, H.-J. Development of the absent detection system for online integrity evaluation. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, [s.l.], v. 8, n. 8, p. 1-4, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85068517453&partnerID=40&md5=1e4a2a4fc50e4cca305403a79b616514>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARI, A. C6 Bank é o mais novo unicórnio brasileiro. **Forbes Money**, 5 dez. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2020/12/c6-bank-e-o-mais-novo-unicornio-brasileiro/>. Acesso em: 15/09/2021.

MARINHO, E. S. **Incubation process, entrepreneurial characteristics and entrepreneurial learning: a perspective interactive**. 2016. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

MARKOS, S.; SRIDEVI, M. S. Employee engagement: the key to improving performance. **International Journal of Business and Management**, [s.l.], v. 5, p. 89-96, 2010.

MARTTIIN, P.; LEHTO, J. A.; NYMAN, G. Understanding and evaluating collaborative work in multi-site software projects - A framework proposal and preliminary results. *In*: SPRAGUE, R. H. (Org.). **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. [S.l.]: IEEE Computer Society, 2002. p. 283-292. DOI <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.993882>.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MEULEN, N. *et al.* No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. **Journal of Information Technology**, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 243-262, 2019. DOI [10.1177/0268396218816531](https://doi.org/10.1177/0268396218816531).

MIELE, F.; TIRABENI, L. Digital technologies and power dynamics in the organization: A conceptual review of remote working and wearable technologies at work. **Sociology Compass**, [S.l.], v. 14, n. 6, p. e12795, 2020. DOI [10.1111/soc4.12795](https://doi.org/10.1111/soc4.12795).

MILASI, S.; GONZÁLEZ-VÁZQUEZ, I.; FERNANDEZ-MACIAS, E. Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. **JRC Science for Policy Brief**, 2020.

MOURATIDIS, K.; PAPAGIANNAKIS, A. COVID-19, internet, and mobility: The rise of telework, telehealth, e-learning, and e-shopping. **Sustainable Cities and Society**, [s.l.], v. 74, p. 103182, 2021. DOI [10.1016/j.scs.2021.103182](https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103182).

MÜLLER, T.; NIESSEN, C. Self-leadership in the context of part-time teleworking. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 40, n. 8, p. 883-898, 2019. DOI <https://doi.org/10.1002/job.2371>.

MYSIRLAKI, S.; PARASKEVA, F. Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. **Leadership and Organization Development Journal**, [s.l.], v. 41, n. 4, p. 551-566, 2020. DOI <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 2, p. 242, 1998. DOI [10.2307/259373](https://doi.org/10.2307/259373).

NIA. National Information Society Agency. **Smart work survey result report**. Korea: NIA, 2019.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, [s.l.], v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 20/09/2021.

OHNMACHT, T.; Z'ROTZ, J.; DANG, L. Relationships between coworking spaces and CO<sub>2</sub> emissions in work-related commuting: first empirical insights for the case of Switzerland with regard to urban-rural differences. **Environmental Research Communications**, [s.l.], v. 2, n. 12, p. 125004, 2020.

OLAWALE, F.; GARWE, D. Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: a principal component analysis approach. **African Journal of Business Management**, [s.l.], v. 4, n. 5, p. 729-738, 2010.

PERRY, C. T. *et al.* Loss of coral reef growth capacity to track future increases in sea level. **Nature**, [s.l.], v. 558, p. 396-400, 2018. DOI <https://doi.org/10.1038/s41586-018-0194-z>.

PETERS, P.; DULK, L. den; LIPPE, T. van der. The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. **Community, Work & Family**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 279-297, 2009.

PINSONNEAULT, A.; BOISVERT, M. The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. *In*: JOHNSON, N. **Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities**. [S.l.]: Capella University, 2001. p. 163-185.

PRIDMORE, J.; GODIN, J. Investigation of virtual teams and serious games. **Journal of Computer Information Systems**, [s.l.], v. 60, n. 2, p. 194-200, 2020. DOI <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1443293>.

PRIYONO, A.; MOIN, A.; PUTRI, V. N. A. O. Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [s.l.], v. 6, n. 4, p. 104, 2020. DOI <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>.

RAI, A. Comentários do Editor: The COVID-19 Pandemic: Building Resilience with IS Research. **MIS Quarterly**, [S.l.], v. 44, n. 2, p. 3-7, jun. 2020.

RATTEN, V. Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: Changing life and work landscape. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, [s.l.], v. 32, n. 5, p. 503-516, 2020. DOI <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>.

RICHARDSON, L. Sharing as a postwork style: digital work and the co-working office. **Cambridge Journal of Regions Economy and Society**, Oxford, v. 10, n. 2, p. 297-310, 2017. DOI <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx002>.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBELSKI, S. *et al.* Coworking spaces: the better home office? A psychosocial and health-related perspective on an emerging work environment. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 16, n. 13, 2019. DOI <https://doi.org/10.3390/ijerph16132379>.

RUILLER, C. *et al.* You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. **Team Performance Management**, [s.l.], v. 25, n. 1-2, p. 2-29, 2019. DOI <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>.

RUNGI, M.; SAKS, E.; TUISK, K. Financial and strategic impact of VCs on startup development: Silicon valley decacorns vs. Northern-European experience. 2016. *In*: IEEE

INTERNATIONAL CONFERENCE ON. **Proceedings[...]**. Washington, DC: Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2016. p. 452-456.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, [s.l.], v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAVIĆ, D. COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. **Grey Journal (TGJ)**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 101-104, 2020.

SEWELL, G.; TASKIN, L. Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. **Organization Studies**, [s.l.], v. 36, n. 11, p. 1507-1529, 2015. DOI 10.1177/0170840615593587.

SHAIK, F. F.; MAKHECHA, U. P.; GOUDA, S. K. Work and non-work identities in global virtual teams: Role of cultural intelligence in employee engagement. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 42, n. 1, p. 51-78, 2020. DOI <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118>.

SHOCKLEY, K. M.; ALLEN, T. D. Motives for flexible work arrangement use. **Community, Work & Family**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 217-231, 2012. DOI 10.1080/13668803.2011.609661.

SINGH, R. Information exchange at a distance: examining the influence of leadership on knowledge sharing in virtual teams. **Journal of the Australian Library and Information Association**, [s.l.], v. 70, n. 2, p. 125-138, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1761090>.

SIRGY, M. J.; LEE, D.-J. Work-life balance: A quality-of-life model. **Appl. Res. Qual. Life**, v. 11, n. 4, p. 1059-1082, 2016. DOI <https://doi.org/10.1007/s11482-015-9419-6>.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Ed.). **Strategies of Qualitative Inquiry**. Thousand Oaks, London: Sage, 1998.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1995.

STARTUP GENOME. **O Global Startup Ecosystem Report 2021**. [S.l.]: Startup Genome, 2021. Disponível em: <https://startupgenome.com/report/gser2021>. Acesso em: 22 nov. 2021.

STRAKER, K. et al. Designing a dangerous unicorn: Lessons from the Theranos case. **Business Horizons**, [s.l.], v. 64, n. 4, p. 525-536, 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.016>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VANDER ELST, T. *et al.* Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [s.l.], v. 59, n. 10, p. e180-e186, 2017. DOI 10.1097/jom.0000000000001132.

VESALA, H.; TUOMIVAARA, S. Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? **Personnel Review**, Yorkshire, v. 44, n. 4, p. 511-528, 2015. DOI <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0116>.

WALDEN, J. Communicating role expectations in a coworking office. **Journal of Communication Management**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 316-330, 2019. DOI <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2018-0097>.

WANG, B.; LIU, Y.; PARKER, S. K. How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. **Academy of Management Annals**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 695-725, 2020.

WEF. World Economic Forum. **This is what the cities of the future could look like**. [S.l.]: WEF, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/12/future-cities-challenges-reimagine-urban-landscapes>. Acesso em: 25 nov. 2021.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 42, n. 2, 2021. DOI 10.1002/smj.3161.

WHEATLEY, D. **Changing places of work**. [S.l.]: Taylor and Francis, 2020. DOI <https://doi.org/10.4324/9781351034906-8>.

WULF, T.; BREUER, J. S.; SCHMITT, J. B. Escaping the pandemic present: The relationship between nostalgic media use, escapism, and well-being during the COVID-19 pandemic. **Psychology of Popular Media. Advance online publication**, 2021. DOI <https://doi.org/10.1037/ppm0000357>.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Editora Penso, 2016. 592 p.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A. International entrepreneurship in the post Covid world. **Journal of World Business**, [s.l.], v. 56, n. 1, p. 101143, 2020. DOI 10.1016/j.jwb.2020.101143.

ZHANG, S. et al. A work-life conflict perspective on telework. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, [s.l.], v. 141, p. 51-68, 2020. DOI 10.1016/j.tra.2020.09.007.





## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

### ❖ **Dados da Empresa:**

- 1 – Nome da Empresa
- 2 – Data de Fundação:
- 3 – Quando foi considerada unicórnio:
- 4 – Localização da Empresa:

### ❖ **Dados do Participante:**

- 5 – Nome do Participante:
- 6 – Cargo do Participante:
- 6 – Tempo de Carreira na Empresa:
- 8 – Formação Acadêmica:

### ❖ **Questões:**

1 – A sua empresa já utilizava o regime de trabalho híbrido ou remoto antes da pandemia?  
Breve Relato.

2 – Alguma destas ações foi implementada no início da pandemia?

- ( ) envio de cadeiras de trabalho para melhorar o conforto,
- ( ) verba para a criação do home-office,
- ( ) uso de aplicativos de saúde mental, oferta de serviços de terapia online,
- ( ) entrega de notebooks e celulares de alto desempenho;

Poderia citar outras?

2 – O impacto da implementação do regime de trabalho remoto foi positivo em quais aspectos?

3 – E negativo?

4 – Em um contexto geral, o impacto foi majoritariamente positivo ou negativo?

5 – Adotaram novas ferramentas ou tecnologias de comunicação durante o período de implementação do trabalho remoto na pandemia?

6 – Quais são as ferramentas de comunicação síncronas utilizadas? E assíncronas?

7 – Há algum protocolo para a utilização das ferramentas? Ex. Usar whatsapp apenas para comunicação com clientes.

8 – Quais são as rotinas de reuniões e qual a frequência delas entre equipes e empresa durante o regime de trabalho?

9 – Houveram alteração nas metas e objetivos na migração para o regime de trabalho remoto? Há alguma metodologia ou ferramenta específica para controle?

10 – Quais são os fatores que mais consideram importantes para o sucesso de um time que atua remotamente?

11 – Há reuniões de feedback constantes entre gerentes e subordinados?

12 – Os colaboradores relatam sentir falta das reuniões presenciais?

13 – Como a organização mantém o espírito de equipe e a manutenção da cultura com os trabalhadores remotos?

15 – Gerenciar questões multiculturais que surgem em equipes virtuais e interculturais é um desafio. Como lidam com as diferentes culturas dentre os colaboradores da organização?

16 – Considera que o trabalho remoto pode tornar a empresa mais ágil e inovadora?

17 – Há diferenciação nos diferentes segmentos da organização enquanto a implementação do trabalho remoto?

18 – Há diferenciação nos diferentes níveis de posição dos colaboradores enquanto a implementação do trabalho remoto?

19 – Acredita que o trabalho remoto aumenta o tempo efetivo de trabalho dos trabalhadores?

20 – Em uma perspectiva de captação de talentos, qual foi o impacto do regime de trabalho remoto?

21 – A empresa pretende continuar oferecendo e expandindo o regime de trabalho híbrido e/ou remoto?

22 – Se sim, a empresa possui alguma orientação para os trabalhadores utilizarem co-working ou algum contrato com empresas especializadas neste seguimento?

23 – Consideram a diminuição do espaço físico como consequência da implementação do trabalho remoto?

## ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados,

Meu nome é Paulo Roberto Silveira Machado, sou pesquisador no Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC) e aluno do programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Maria.

Em minha tese de doutorado, tenho o objetivo de analisar a implementação do regime de trabalho remoto em empresas startups classificadas com o *status* de unicórnio. A sua empresa é uma das referências no Brasil e este é o motivo do meu contato.

A partir disso, gostaria de poder agendar uma entrevista que tem previsão de duração de 30 minutos, que será viabilizada por vídeo de conferência com gravação e um roteiro semiestruturado o qual permite intervenções e esclarecimentos adicionais durante os questionamentos. Ressalto que a identidade das pessoas será mantida em sigilo. A participação da sua empresa neste trabalho tem também papel fundamental para o avanço da ciência da administração do nosso país. A pesquisa é realizada por este pesquisador que vinculado a uma instituição de ensino pública.

As informações coletadas irão compor exclusivamente as análises da minha tese e não comerciais, visto que o objetivo proposto tem caráter de investigação teórico com implicações essencialmente acadêmicas.

Desde já agradeço a atenção.

Atenciosamente,

Paulo Roberto Silveira Machado  
Pesquisador Núcleo de Inovação e Competitividade  
Aluno de Doutorado – PPGA – UFSM

Julio Cezar Mairesse Siluk  
Professor Dr. Orientador.