



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THALITA DOS SANTOS RODRIGUES

INFLUÊNCIA DO TRABALHO REMOTO NO INTRAEMPREENDEDORISMO EM
***STARTUPS* DE TECNOLOGIA**

FORTALEZA

2022

THALITA DOS SANTOS RODRIGUES

INFLUÊNCIA DO TRABALHO REMOTO NO INTRAEMPREENDEDORISMO EM
STARTUPS DE TECNOLOGIA

Monografia apresentada no Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Rodrigues, Thalita dos Santos.

Influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em startups de tecnologia / Thalita dos Santos Rodrigues. – 2022.

64 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.

Orientação: Profa. Dra. Marcia Zabdiele Moreira.

1. Trabalho remoto. 2. Pandemia. 3. COVID-19. 4. Intraempreendedorismo. 5. Fatores facilitadores do intraempreendedorismo. I. Título.

CDD 658

THALITA DOS SANTOS RODRIGUES

INFLUÊNCIA DO TRABALHO REMOTO NO INTRAEMPREENDEDORISMO EM
STARTUPS DE TECNOLOGIA

Monografia apresentada no Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Gilvânia e Francisco.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente Deus, por permitir a existência e pelas graças concedidas até aqui e por ser fortaleza em momentos de dificuldade, possibilitando força interior para não desistir.

Aos meus pais, Gilvânia e Francisco, por sempre acreditarem no meu potencial, serem o meu porto seguro, me proporcionar as experiências que tive e me amarem independente de erros, acertos e escolhas pessoais e profissionais.

Às minhas amadas irmãs, Thais e Thayana, pela companhia e por me inspirarem a ser sempre uma pessoa melhor e mais calma.

Ao meu namorado, Hugo Daniel, por incentivar a conclusão deste passo deveras importante em minha vida e me ajudar a desopilar em momentos de estresse.

Aos meus três queridos animais de estimação, Eren, Melissa e Sol, pela companhia em momentos de escrita e por serem fonte de paz interior.

Aos meus queridos amigos de faculdade, em especial Denise, Helga, Lucas e Letícia, a quem tenho a honra de poder compartilhar a vida também fora da universidade.

Aos meus amigos, Antônio, Bárbara, Felipe, Laisa, Luan e Lucas, que sempre estimularam e encorajaram o foco para cumprir este objetivo tão importante em minha jornada.

À professora e orientadora Márcia Zabdiele Moreira, por toda paciência e compreensão em um contexto tão difícil que passamos nos últimos meses, sua imensa contribuição com o desenvolvimento do trabalho, sempre ajudando a ajustar a rota quando necessário e por ser inspiração com sua gentileza e conhecimento acadêmico.

“Aqueles que tem o privilégio do saber, tem o dever de agir, e nessas ações estão as sementes do novo conhecimento” (Albert Einstein)

RESUMO

O trabalho remoto teve seu uso intensificado com a pandemia de COVID-19 e mesmo após o relaxamento das medidas sanitárias de isolamento, percebe-se que esta modalidade de trabalho vai permanecer como a principal forma de organização em algumas empresas. Deste modo, o objetivo geral deste estudo foi: identificar na perspectiva do trabalhador a influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em *startups* de tecnologia. A metodologia aplicada é caracterizada por ser uma pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica e de campo. O procedimento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada aplicada com dez trabalhadores remotos de *startups* de tecnologia, designados por tipo de amostragem não probabilística por conveniência. O tratamento dos dados obtidos com os relatos dos entrevistados foi análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam a possibilidade de evitar o trânsito e a maior flexibilidade como as principais vantagens do trabalho remoto e apontam para a dificuldade de separar a fronteira vida e trabalho e a baixa socialização entre colegas de trabalho como os desafios centrais do trabalho remoto. Os resultados também sugerem que há forte presença da maioria dos fatores facilitadores do intraempreendedorismo nas organizações em que trabalham os entrevistados: liderança, ambiente organizacional, reconhecimento, assumir riscos e responsabilidades e comunicação e acesso a informação, com exceção aspecto condições para empreender, que foi sinalizado como um fator pouco presente. Por fim, percebeu-se que as características do trabalho remoto influenciam o desenvolvimento ou manutenção do intraempreendedorismo nessas organizações, seja positiva ou negativamente. Desse modo, conclui-se que este estudo contribuiu para melhor entendimento dos benefícios e desafios característicos do trabalho remoto em *startups* de tecnologia e como estas características influenciam o intraempreendedorismo, ou seja, o comportamento empreendedor nessas organizações.

Palavras-chave: Trabalho remoto. Pandemia. COVID-19. Intraempreendedorismo. Fatores facilitadores do intraempreendedorismo.

ABSTRACT

Remote work had its use intensified with the COVID-19 pandemic and even after the relaxation of the sanitary isolation measures, this type of work will remain the main form of organization in some companies. Thus, the general objective of this study was: to identify from the worker's perspective the influence of remote work on intrapreneurship in technology *startups*. The methodology applied is characterized by being a qualitative, descriptive, bibliographic, and field research. The data collection procedure used was the semi-structured interview applied with ten remote workers from technology *startups*, designated by non-probabilistic convenience sampling type. The treatment of the data obtained with the reports of the interviewees was content analysis. The results obtained indicate the possibility of avoiding traffic and greater flexibility as the main advantages of remote work and point to the difficulty of balancing life and work and low socialization among co-workers as the central challenges of remote work. The results also suggest that there is a strong presence of most of the factors that facilitate intrapreneurship in the organizations in which the interviewees work: leadership, organizational environment, recognition, taking risks and responsibilities, and communication and access to information, except for the conditions for entrepreneurship aspect, which was signaled as a factor that is not very present. Finally, the characteristics of remote work influence the development or maintenance of intrapreneurship in these organizations, either positively or negatively. Thus, it is concluded that this study contributed to a better understanding of the benefits and challenges characteristic of remote work in technology *startups* and that these characteristics influence intrapreneurship, that is, entrepreneurial behavior within these organizations.

Keywords: Remote work. Pandemic. COVID-19. Intrapreneurship. Facilitating factors of intrapreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Facilitadores do comportamento intraempreendedor | 31 |
| Quadro 2 – Perfil dos entrevistados | 38 |
| Quadro 3 – Quadro de congruência | 38 |
| Figura 1 – Principais vantagens e benefícios percebidos pelos entrevistados | 46 |
| Figura 2 – Principais desvantagens e desafios percebidos pelos entrevistados | 47 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 | - Faixa etária dos trabalhadores remotos entrevistados | 41 |
| Gráfico 2 | - Estado de residência trabalhadores remotos entrevistados | 42 |
| Gráfico 3 | - Nível de escolaridade dos entrevistados | 43 |
| Gráfico 4 | - Forma de trabalho entrevistados | 43 |
| Gráfico 5 | - Área de atuação dos trabalhadores remotos entrevistados | 44 |
| Gráfico 6 | - Segmento de <i>startup</i> de tecnologia dos entrevistados | 45 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Consolidação do referencial teórico sobre as características do trabalho remoto | 24 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|------------------------------------------|
| COVID-19 | <i>Corona Virus Disease - 2019</i> |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| TIC | Tecnologias da Informação e Comunicação |

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 2 TRABALHO REMOTO | 20 |
| 2.1 Origem e conceito do trabalho remoto | 20 |
| 2.2 Trabalho remoto e a pandemia de COVID-19 | 21 |
| 2.3 Vantagens e desvantagens características do trabalho remoto: dimensão individual e organizacional | 22 |
| 3 INTRAEMPREENDEDORISMO | 28 |
| 3.1 Conceito de intraempreendedorismo..... | 28 |
| 3.2 O intraempreendedor | 30 |
| 3.3 Fatores facilitadores do intraempreendedorismo..... | 31 |
| 3.3.1 Liderança | 32 |
| 3.3.2 Ambiente organizacional..... | 33 |
| 3.3.3 Reconhecimento..... | 34 |
| 3.3.4 Condições para empreender | 34 |
| 3.3.5 Assumir riscos e responsabilidades..... | 35 |
| 3.3.6 Comunicação e acesso à informação..... | 36 |
| 4 METODOLOGIA..... | 37 |
| 5 ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 41 |
| 5.1 Perfil dos trabalhadores remotos entrevistados..... | 41 |
| 5.2 Vantagens e desvantagens percebidas pelos trabalhadores de <i>startups</i> de tecnologia | 45 |
| 5.3 Fatores facilitadores do intraempreendedorismo e as características do trabalho remoto | 49 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 54 |
| REFERÊNCIAS | 57 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS TRABALHADORES REMOTOS DE <i>STARTUPS</i> DE TECNOLOGIA | 66 |

1 INTRODUÇÃO

O trabalho remoto, também chamado de teletrabalho, trabalho virtual, teleworking, é a atividade laboral executada fora do local de trabalho físico principal, tendo como caracterização a separação física e temporal entre colaboradores que interagem de forma síncrona ou assíncrona por meio de tecnologias da informação e comunicação ou somente TIC (GAJENDRAN e HARRISON, 2007; OVERMYER, 2011; MAHLER, 2012; AGUILÉRA *et al.*, 2016).

Desde a década de 70 o conceito de trabalho remoto vem sendo investigado e tinha como objetivo central na época a diminuição do deslocamento entre trabalho e residência devido às crises de petróleo comuns no período (MAHLER, 2012).

No mês de março de 2020 com anúncio pela Organização Mundial de Saúde (OMS) de que o surto de COVID-19 alcança status de pandemia o mundo se deparava com uma das maiores crises em 50 anos, com alguns estudiosos sinalizando que talvez seria a maior crise desde a Segunda Guerra Mundial, há mais de 75 anos (CARROLL e CONBOY, 2020; MATLI, 2020). Situação em que se fez necessário o isolamento social como principal forma de combate ao contágio da doença naquele momento.

A pandemia de COVID-19 afetou milhões de trabalhadores em todo o mundo devido às medidas de controle da propagação da doença que foram implementadas por governos ao redor do globo, indo de avisos para evitar aglomerações, medidas de quarentena (distanciamento social) a longos e restritivos lockdowns. Muitas organizações tiveram que preparar seus funcionários para trabalhar remotamente, para seguir as medidas sanitárias de restrição de mobilidade e o fechamento temporário dos antigos escritórios e locais de trabalho (MATLI, 2020; SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021).

Nesse contexto com uma pandemia como plano de fundo, todas essas deliberações afetaram o estilo de vida e os modelos e rotinas de trabalho com a adoção abrupta do trabalho remoto a partir de casa, também chamado de home office. Milhões de pessoas começaram a trabalhar de casa, tendo que ajustar suas atividades laborais a ambiente diferente, porém mantendo seus objetivos, metas e responsabilidades (SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021).

Antes da pandemia, o trabalho remoto estava sendo utilizado de forma tímida pelas organizações que buscavam oferecer maior flexibilidade para os funcionários. Antes da pandemia de COVID-19, a prática de trabalho remoto era um benefício valorizado por

trabalhadores buscando um novo emprego. Empresas que adotavam um modelo de trabalho flexível experimentaram melhorias na performance organizacional ligada a retenção de talentos, valorizando seu capital humano (DELOITTE, 2018; LINKEDIN, 2019).

No contexto de pandemia, foi empregado como uma investida para manter as atividades empresariais no nível mais próximo possível da normalidade, principalmente no ambiente corporativo (KPMG, 2020; PWC, 2020). A pandemia de COVID-19 impactou a relação vida e trabalho em todo o planeta. De forma abrupta, trabalhar remotamente se tornou o padrão para milhares de trabalhadores (SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021).

A pandemia de COVID-19 teve uma influência drástica tanto nos locais de trabalho quanto no modo de funcionamento da organização em si. Forçou quase todos os trabalhadores a ajustar seu modo de trabalho em alguma medida, desde adoção de equipamentos de proteção a mudança total de local e rotina de trabalho (CARROLL e CONBOY, 2020; DAVISON, 2020). Após um pouco mais de dois anos do início, sabe-se que os negócios foram afetados em todas as esferas devido a COVID-19.

Compreende-se que o trabalho remoto muda a natureza do trabalho, o envolvimento nos processos e com a organização, porém para atravessar o momento turbulento de pandemia, o trabalho remoto tornou-se a alternativa para empresas sobreviver a crise imposta pela situação, reorganizando suas atividades e estratégias para contornar os impactos sociais, econômicos e fugir ao máximo de um cenário de complicações financeiras para o negócio (BOELL et al., 2013; KPMG, 2020).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicou em relatório que na situação urgente e inesperada devido à pandemia, tanto empregadores quanto funcionários não estavam preparados fisicamente, mentalmente ou em infraestrutura para os desafios de trabalhar remotamente de casa (OIT, 2020). O cenário de trabalho remoto durante medidas de isolamento social era bem diferente do trabalho remoto experimentado anteriormente. Além de trabalhar remoto, os trabalhadores se depararam com os demais membros da família em casa também, bem como um alto nível de incerteza sobre a manutenção do emprego, economia e sobre a saúde, afinal era uma crise provocada por uma doença desconhecida até então (SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021).

Neste contexto, como empregadores buscava-se novas maneiras de garantir produtividade com os trabalhadores atuando de casa. Conforme os meses foram passando,

trabalhar remoto foi se tornando o novo modo operante para muitos trabalhadores, o chamado "novo normal". Ainda assim, em alguns setores não se tinha clareza da necessidade de retomada de escritórios como forma padrão de local de trabalho, tendo a perspectiva de adoção do trabalho remoto como principal modelo de trabalho (MATLI, 2020; MCKINSEY & COMPANY, 2020). O trabalho remoto durante a pandemia foi a forma encontrada para manter as atividades laborais em andamento e como boa surpresa trouxe efeitos econômicos positivos para os negócios. Contrariando a literatura anterior, o trabalho remoto parece ter contribuído para uma melhoria da produtividade e do engajamento no trabalho (SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021).

A flexibilidade entre os trabalhadores e empregadores tem sido o destaque dentre os benefícios identificados, com o intermédio das tecnologias de informação e comunicação (TIC), é possível realizar integralmente ou boa parte do trabalho longe de escritórios tradicionais (MATLI, 2020; MCKINSEY & COMPANY, 2020).

Apesar dos benefícios de flexibilidade, melhoria da produtividade e engajamento dos trabalhadores, também foram percebidos alguns riscos como carga excessiva de atividades, trabalhar além do horário, maior pressão por performance ocasionando alguns prejuízos como aumento do estresse, redução do equilíbrio entre vida e trabalho e da satisfação laboral (MATLI, 2020; SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021).

Uma organização que tem como característica o intraempreendedorismo tende a ter vantagem em ambientes de incerteza, a orientação empreendedora de uma organização vai definir o seu sucesso quanto a melhoria de desempenho, aumento de competitividade e crescimento socioeconômico (MILLER, 1983). O intraempreendedorismo é essa capacidade de inovação oriunda das pessoas que compõe determinada organização. O termo foca no funcionário de forma individual e a sua inclinação para agir de forma empreendedora (LAPOLLI e GOMES, 2017).

O incentivo a atividades empreendedoras em uma organização tende a resultar em vantagem competitiva e performance organizacional superior para as empresas, sendo uma habilidade desejada e fomentada a ser desenvolvida (DESS e LUMPKIN, 2005).

Pensando a manutenção do modelo de trabalho remoto de forma definitiva após relaxamento do isolamento social, este trabalho será norteador pelo seguinte problema de

pesquisa: Qual a influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em *startups* de tecnologia na perspectiva do trabalhador?

Desta forma, o objetivo geral da pesquisa é identificar na perspectiva do trabalhador a influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em *startups* de tecnologia.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos alguns objetivos específicos:

- (a) Esquematizar as vantagens e desvantagens características do trabalho remoto nas dimensões individual e organizacional;
- (b) Identificar as características do trabalho remoto mais evidenciadas pelo trabalhador de *startups* de tecnologia;
- (c) Analisar na perspectiva do trabalhador de *startups* de tecnologia a ligação entre os fatores facilitadores do intraempreendedorismo e as características do trabalho remoto.

No que tange a metodologia para alcançar os objetivos traçados, a pesquisa é caracterizada pela abordagem descritiva, com uma análise qualitativa. Tendo como objeto de estudo trabalhadores de *startups* de tecnologia com o modelo de trabalho remoto integral ou parcial após o relaxamento do isolamento social, coletando dados por amostragem não probabilística por conveniência através de entrevista semiestruturada e com o procedimento de análise de conteúdo para examinar os dados coletados.

Diante do exposto, a justificativa e o que torna esta pesquisa relevante é trazer um maior conhecimento sobre a influência do trabalho remoto em aspectos organizacionais, considerando sua propagação abrupta devido a pandemia de COVID-19 e sua manutenção após relaxamento do isolamento social de forma definitiva por muitas empresas que não consideravam esse modelo de trabalho antes da crise global. Outro aspecto importante é que antes da pandemia havia uma preocupação sobre a produtividade dos trabalhadores em trabalho remoto e se realmente se converteria em uma vantagem competitiva para a organização, após a adoção forçada dessa forma de trabalhar, muitos autores indicam o contrário atualmente, que o trabalho remoto melhora a produtividade dos indivíduos e conseqüentemente na performance organizacional.

A estrutura deste trabalho está organizada em seis capítulos. No primeiro está a parte Introdutória da pesquisa, nos Capítulos 2 e 3 consta a revisão de literatura sobre Trabalho

remoto e Intraempreendedorismo. No Capítulo 4 descreve-se o Método de pesquisa utilizado, no Capítulo 5 a Análise de resultados e as conclusões e considerações finais constam no Capítulo 6.

2 TRABALHO REMOTO

O presente capítulo trata inicialmente do entendimento na literatura sobre a origem e o conceito do trabalho remoto. Em seguida apresenta-se a influência da pandemia de COVID-19 na intensificação e disseminação do trabalho remoto. Por último, consolida-se o referencial teórico acerca das vantagens e desvantagens características do trabalho remoto nas dimensões individual e organizacional.

2.1 Origem e conceito do trabalho remoto

A definição de trabalho remoto tem sido investigada há algum tempo, na década de 70 nos EUA, o conceito básico está relacionado a um modelo de trabalho onde fosse dispensado o deslocamento entre residência e trabalho, isso em meio às contínuas crises de petróleo que diminuiriam a oferta de combustíveis. Podendo ser realizado na própria casa do trabalhador ou em centros de teleworking exclusivos para a execução do trabalho (NILLES et al., 1976; PYÖRIÄ, 2011; MAHLER, 2012; BOELL et al., 2013).

O trabalho remoto pode ter o mesmo significado que trabalho habilitado por TIC, trabalho virtual, *teleworking* ou teletrabalho (GAJENDRAN e HARRISON, 2007).

O trabalho remoto pode ser entendido como o trabalho executado fora do local de trabalho principal, definido pela separação física e temporal entre os colaboradores, mas que interagem de forma síncrona ou assíncrona, suportado pelo apoio de tecnologia da informação (TIC). Quando se fala em tempo e frequência, o trabalho remoto pode ser parcial ou integral: parcial quando é somente por algumas horas do dia ou alguns dias da semana e integral quando é executado todos os dias e horários de trabalho de um indivíduo (OVERMYER, 2011; MAHLER, 2012; AGUILÉRA et al., 2016).

O trabalho remoto pode ser realizado a distância por diversos motivos e com a utilização de diferentes ferramentas. O progressivo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) no ambiente de trabalho tem permitido a realização das atividades laborais de qualquer lugar. (NOGUEIRA e PATINI, 2012; ROCHA e AMADOR, 2018).

Mahler (2012) defende que o trabalho remoto não é apenas uma nova forma de organizar e compartilhar o trabalho, mas um novo formato organizacional que proporciona

distintos modos de definir tarefas, traz uma responsabilidade de gerenciamento diferente do que estava estabelecido antes e problemas de integração organizacional mais complexos.

As motivações para o trabalho remoto ou teletrabalho eram domésticas/familiares e laborais/individuais. Como exemplo de motivos domésticos/familiares temos as situações de buscar um melhor relacionamento com a família, ser casado, ter filhos, estar esperando um filho (gravidez) e como motivos laborais/individuais temos a redução do tempo e custo com deslocamento, busca por flexibilidade e autonomia no trabalho (SULLIVAN e LEWIS, 2001; HILL, FERRIS e MÄRTINSON, 2003; HAU e TODESCAT, 2018).

2.2 Trabalho remoto e a pandemia de COVID-19

Com a pandemia de COVID-19, a principal razão para a adoção do trabalho remoto é a necessidade de isolamento social nos momentos de aumento de casos e mortes devido à doença. Tendo tido nos últimos meses ondas de alta na contaminação da população mundial. Nesse contexto, o termo *home-based teleworking* (trabalho remoto realizado de casa) foi o termo mais utilizado para especificar o trabalho remoto durante esse período (LEONARDO, 2021).

O *home-based teleworking* pode ser definido como a interseção entre o trabalho realizado fora da instalação física da empresa suportado pela TIC e o trabalho realizado de casa: o trabalho realizado de casa com mediação da TIC (MESSENGER et al., 2017). Também chamado comumente de *home office* ou *homework*, por conta da particularidade de ser o trabalho realizado na casa do funcionário, não em qualquer lugar fora da empresa, mas na residência do trabalhador (SULLIVAN e LEWIS, 2001; AGUILÉRA et al., 2016).

Muitas empresas de tecnologia como Twitter, Facebook, Slack e Quora tornaram-se as primeiras a anunciar a permanência do trabalho remoto, mesmo após o período pandêmico (MEIO & MENSAGEM, 2022).

Em momento anterior à pandemia de COVID-19, já era defendido que independente dos benefícios e desafios do trabalho remoto, em uma eventual situação de crise, seria possível a manutenção das tarefas laborais habitual de negócios, sendo o trabalho remoto uma alternativa para manter as atividades (DONNELLY e PROCTOR, 2015).

Antes mesmo do início da pandemia de COVID-19, a possibilidade de trabalhar remotamente de forma total ou parcial já era valorizado por trabalhadores. Em 2018, numa pesquisa da consultoria Deloitte foi o benefício mais valorizado, 70% dos pesquisados, mesmo que apenas 27% das empresas ofertassem esse modelo de trabalho. As empresas que adotam a flexibilidade no modelo de trabalho, experimentam vantagem competitiva relacionada à retenção e produtividade apesar de enfrentarem alguns desafios relacionados à dificuldade de colaboração e formação de vínculo (LINKEDIN, 2019).

De uma forma geral, a pandemia de COVID-19 acelerou a mudança de escritórios tradicionais de trabalho para um modelo de trabalho remoto. Mesmo empresas que nunca haviam experimentado nenhum tipo de arranjo de trabalho fora o escritório tradicional, parecem migrar para um modelo totalmente ou pelo menos parcialmente remoto, como jornadas híbridas, com o mesmo funcionário alternando o trabalho presencial e remoto, ou modelos mistos em que parte dos funcionários totalmente no escritório e outros integralmente remotos (LUND et al., 2020).

2.3 Vantagens e desvantagens características do trabalho remoto: dimensão individual e organizacional

Referente ao ambiente de trabalho, o trabalhador remoto aspira por um espaço calmo, privativo, organizado, isolado de ruídos domésticos, com equipamentos que ofereçam conforto e adequação ergonômica, além de ser limpo e possuir boa luminosidade. Um espaço similar ao que teria em um escritório corporativo para garantir uma melhor realização do trabalho (SILVA, 2004; NG, 2010).

Na literatura, defende-se que existem vantagens e desvantagens características do trabalho remoto, tanto no nível organizacional quanto individual (MADSEN, 2003; BOELL et al., 2013).

Trabalhar remotamente é capaz de melhorar a comunicação entre colaboradores e gestores de forma vertical e lateral e deve ser um fator analisado de forma crítica pois é fundamental para o sucesso dessa forma de trabalho (DUXBURY e NEUFELD, 1999; SILVA, 2004). Também devem ser considerados para o sucesso da instituição do trabalho remoto o nível de satisfação profissional, performance nas tarefas e qualidade de vida (SILVA, 2004).

Uma preocupação percebida nos estudos sobre o trabalho remoto é sobre o nível de produtividade nesse modelo, uma vez que o trabalho remoto requer novas configurações de controle. Acredita-se que a flexibilidade e demonstração de confiança por parte do gestor para o colaborador experimentada nesse modelo pode incrementar a produtividade e a adaptabilidade em cenários de mudanças (SOLÍS, 2017; LEITE, SILVEIRA e LEMOS, 2020; LEONARDO, 2021). Sobre a produtividade, não existe um consenso acadêmico nem entre os trabalhadores remotos sobre aumento ou diminuição dela (DUTCHER, 2012; LEITE, SILVEIRA e LEMOS, 2020).

Nos estudos sobre trabalho remoto percebe-se que alguns amplificam o ângulo mais profissional e organizacional, colocando em evidência, por exemplo, aspectos como desempenho, satisfação, engajamento organizacional, perspectiva gerencial, horas trabalhadas e intensidade do trabalho, economia de custos (MADSEN, 2003; PÉREZ, SANCHEZ e DE LUIS CARNICER, 2003; HARRIS, 2003; OVERMYER, 2011; MAHLER, 2012; WHEATLEY, 2012; BOELL et al., 2013; NAKROŠIENĖ, BUČIŪNIENĖ e GOŠTAUTAITĖ, 2019; VAN DER LIPPE E LIPPÉNYI, 2020). Em outros estudos foca-se em características que relacionam a residência e o ambiente de trabalho e sua integração, tocando em temas como bem-estar e qualidade de vida, relacionamento familiar, economia de tempo e recursos financeiros com deslocamento, possibilidade de cuidar de membros da família, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (MADSEN, 2003; MUSSON e TIETZE, 2004; OVERMYER, 2011; MAHLER, 2012; WHEATLEY, 2012; BOELL et al., 2013; NAKROŠIENĖ, BUČIŪNIENĖ e GOŠTAUTAITĖ, 2019).

Com a intenção de sintetizar o referencial teórico sobre as características do trabalho remoto foi estruturada uma tabela com categorias relacionadas ao tema, utilizando a classificação entre vantagens e desvantagens na dimensão individual e organizacional proposta por Madsen (2003) e Boell et al. (2013) e feita uma atualização da sumarização proposta por Leonardo (2021) com a finalidade de acrescentar as considerações de estudos mais recentes (HAU e TODESCAT, 2018; MATLI, 2020; ADISA, AIYENITAJU e ADEKOYA, 2021; SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021). A Tabela 1 contém um somatório na última coluna que sinaliza as características com mais registros no compilado teórico utilizado neste trabalho.

Tabela 1 – Consolidação do referencial teórico sobre as características do trabalho remoto

| Vantagens e desvantagens características do trabalho remoto | | Autores | Total de artigos |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Vantagens: dimensão organizacional | Vantagens financeiras | Boell et al., 2013; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Matli, 2020. | 5 |
| | Ganhos de produtividade | Boell et al., 2013; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Matli, 2020. | 5 |
| | Recrutamento e retenção | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Matli, 2020; Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva, 2021. | 4 |
| | Aumento da moral do trabalho | Boell et al., 2013; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 4 |
| | Maior compromisso organizacional | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva, 2021. | 2 |
| | Redução do absenteísmo | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 |
| | Maior agilidade | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 1 |
| Vantagens: dimensão individual | Aumento do equilíbrio vida-trabalho | Boell et al., 2013; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Matli, 2020. | 6 |
| | Mobilidade espacial | Boell et al., 2013; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Matli, 2020. | 6 |
| | Ganhos de produtividade | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Matli, 2020; Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva, 2021. | 5 |
| | Vantagens financeiras | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019. | 4 |
| | Aumento da autonomia no trabalho | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 3 |
| | Menos interrupções/distrações | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019. | 3 |
| | Aumento da satisfação no trabalho | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003. | 2 |
| | Possibilidade de trabalhar com deficiências/problemas de saúde | MADSEN, 2003; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019. | 2 |
| | Questões de cuidados infantis menos estressantes | MADSEN, 2003; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019. | 2 |

| | | | |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| | Aumento das competências técnicas | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 |
| | Menor estresse/impacto emocional | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 |
| | Flexibilidade | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 |
| Desvantagens: dimensão organizacional | Espírito de equipe e colaboração | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Matli, 2020; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 7 |
| | Infraestrutura e tecnologia | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Matli, 2020; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 7 |
| | Práticas gerenciais | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019. | 5 |
| | Segurança | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019. | 4 |
| | Enquadramento jurídico | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 3 |
| | Desenvolvimento técnico e treinamento | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003. | 2 |
| | Custos | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003. | 2 |
| | Promoções na carreira | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 |
| | Problemas de comunicação/alinhamento de metas/sinergia | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 |
| | Cultura organizacional | MADSEN, 2003; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 2 |
| Redução de networking | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 | |
| Desvantagens: dimensão individual | Fronteiras vida-trabalho desfocadas | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Matli, 2020; Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva, 2021; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 7 |
| | Baixo engajamento e insatisfação com carreira e trabalho | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva, 2021; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 6 |
| | Socialização | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 5 |

| | | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Transferência de custos | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Matli, 2020. | 4 |
| Interrupções | Boell et al., 2013; MADSEN, 2003; Matli, 2020. | 3 |
| Falta de gerenciamento/gerenciamento impróprio | MADSEN, 2003; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 3 |
| Tendência de trabalhar mais horas | MADSEN, 2003; Matli, 2020; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 3 |
| Confiança | Boell et al., 2013; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019. | 2 |
| Suporte técnico | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011. | 2 |
| Desenvolvimento de competências interpessoais | MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018. | 2 |
| Adequação do local de trabalho em casa | Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaite, 2019; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021. | 2 |

Fonte: elaborada pela autora.

Com este compilado na Tabela 1, identifica-se que na dimensão individual foram mais citadas pelos autores como vantagens o aumento do equilíbrio vida-trabalho, mobilidade espacial (possibilidade do trabalho de qualquer localidade que contenha os requisitos tecnológicos para o desenvolvimento do trabalho), ganhos de produtividade e vantagens financeiras (possibilidade de economizar na nova rotina). Na dimensão organizacional identifica-se como principais benefícios os ganhos de produtividade, vantagens financeiras, melhoria no recrutamento e retenção de funcionários e aumento da moral no trabalho (relacionado ao comportamento moral dos funcionários seguindo as condutas estabelecidas pela organização).

Quando se visualiza as desvantagens ou desafios do trabalho remoto, tem destaque na dimensão individual o desfoque das fronteiras vida-trabalho, baixo engajamento e insatisfação com carreira, menor socialização e a transferências de custos (quando o funcionário absorve custos que antes eram do empregador, como energia, provedor de internet). No âmbito da organização ou empresa, tem-se como desafios a manutenção do espírito de equipe e colaboração, fornecimento de infraestrutura e tecnologia, execução de práticas gerenciais e os riscos de segurança (de informações, dados e conhecimento).

3 INTRAEMPREENDEDORISMO

Este capítulo inicia apresentando o conceito e origem do termo intraempreendedorismo. Em seguida, aponta a literatura sobre a figura do intraempreendedor como protagonista deste movimento organizacional. Por último, apresenta os fatores facilitadores do intraempreendedorismo como chave para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor.

3.1 Conceito de intraempreendedorismo

O advento da era do conhecimento, grande aumento da competitividade entre as empresas, as frequentes mudanças na economia e nas organizações fez do comportamento empreendedor um requisito para atuar no mercado de trabalho, quase como a base das competências para o alcance de objetivos profissionais, melhoria de performance e crescimento organizacional (ANTONCIC e ANTONCIC, 2011; VAN WYK e ADONISI, 2012; BARUAH e WARD, 2014).

Pode-se traduzir esse comportamento empreendedor como inovação, espírito empreendedor e associá-lo ao empreendedorismo. A habilidade de inovar vem das pessoas e pode se apresentar dentro de organizações já existentes e consolidadas, essa prática acontecendo é traduzida como intraempreendedorismo (LAPOLLI e GOMES, 2017).

O termo intraempreendedorismo teve origem com Pinchot em 1985 como uma abreviação da expressão *intracorporate entrepreneuring*, que significa empreendedorismo intracorporativo. A ideia com o termo era caracterizar empresas que incentivavam a inovação e a criatividade internamente e estivessem propensas a correr riscos em suas estratégias. Foi a forma encontrada também para mostrar que um profissional não precisaria sair de empresas já estabelecidas para criar um negócio e se tornar um empreendedor (PINCHOT, 2004).

Schumpeter (1982) já defendia que as atividades empreendedoras não eram restritas aos donos do negócio, mas que todos que estavam interessados em reorganizar a forma de utilização dos recursos corporativos para manter a economia operante, ainda que dentro de empresas, poderiam ser considerados empreendedores.

Adotar um comportamento empreendedor dentro de organizações já estabelecidas é a tradução de intraempreendedorismo. Antoncic (2001) deu alguns exemplos de como seria expresso o intraempreendedorismo em organizações: busca de soluções criativas e inovadores que contestem o status quo, melhorar ou desenvolver produtos, serviços, tecnologias, criar

mercados, aplicar técnicas inovadoras de gestão, alterações na estratégia empresarial, dentre outros. Ainda ressalta que o intraempreendedorismo é um procedimento interno, algo enraizado na organização e que independe do tamanho da empresa.

A aplicação do intraempreendedorismo pode ser traduzida como o aprimoramento de competências no âmbito organizacional e conseqüentemente o aumento de oportunidades advindas de inovações internas. A ascensão interna de inovações requer atitudes de indivíduos ou grupos que geralmente são influenciadas por condições propícias no nível organizacional e ambiental do mercado. Essas condições podem acontecer através de delegação de atividades, maior tolerância a erros e menores restrições a novas ideias e uma sistemática de reconhecimento para atitudes empreendedoras (DRUCKER, 1987; RUSSEL, 1999). Na visão empresarial, verifica-se que o intraempreendedorismo se expressa com a criação de novos produtos e serviços através das habilidades criativas de seus funcionários e geralmente essa situação acontece quando a empresa valoriza essas determinadas ações, seja formal ou informalmente (FERREIRA, 2002; HASHIMOTO, 2006).

O intraempreendedorismo formal pode ser descrito como a situação em que a organização estabelece condições para atrair, detectar, desenvolver e reter pessoas empreendedoras, garantindo um ambiente livre para a criação de projetos inovadores que auxiliem no crescimento da organização em linha com sua estratégia no nível macro. Já o intraempreendedorismo informal acontece de forma independente do suporte da empresa, comumente surge a partir de indivíduos empreendedores que inicialmente tem objetivos próprios que acabam gerando benefícios para o coletivo, sendo possível até a adesão formal da empresa após o reconhecimento dos ganhos de determinada atitude (FERREIRA, 2002).

Com a definição do intraempreendedorismo, foi aberto um novo caminho para a valorização dos recursos humanos dentro das empresas, desfazendo a impressão de haver conflito de interesses entre funcionário empreendedor e empresa. Dessa forma, o intraempreendedorismo se apresenta como um caminho para os empregados que possuem o comportamento empreendedor e que não tinham interesse em deixar as organizações (HASHIMOTO, 2006).

O fomento de atividade empreendedoras dentro das organizações geralmente tem como resultado uma performance empresarial superior e vantagens competitivas, sendo uma competência desejada e foco de desenvolvimento constante dentro de empresas. O intraempreendedorismo pode ampliar a produtividade e inovação das organizações. Além disso pode reorganizar o trabalho interno de empresas de forma a colaborar com a sociedade,

sendo uma mola propulsora da economia e se transformando em boas práticas de gestão (COVIN, 1991; DESS e LUMPKIN, 2005; LAPOLLI e GOMES, 2017).

Além de possibilitar a permanência de empreendedores como funcionários de organizações já estabelecidas, o intraempreendedorismo também é um trunfo no que tange a aproveitar o potencial dos recursos humanos empresariais, possibilitando melhoria da retenção de talentos, e estes transformando ideias em negócios inovadores e lucrativos. Ou seja, tornando as empresas mais competitivas na sua busca por maior flexibilidade e agilidade nos movimentos estratégicos de mercado (CHIEH, 2007).

É defendido que o comportamento empreendedor pode ser desenvolvido por indivíduos dentro de uma organização, através de treinamentos que promovam o pensar empreendedor (HASHIMOTO, 2006).

3.2 O intraempreendedor

Schumpeter (1982) já antecipava a figura do intraempreendedor ao sustentar que o empreendedor pode inovar também em organizações já estabelecidas.

Pinchot (2004) define os intraempreendedores como indivíduos que sonham e realizam, conseguem transformar através de atitudes e ações algo que está apenas como uma visão em algo palpável, assumindo responsabilidade por inovações de vários tipos em uma empresa, seja um novo processo, produto ou serviço. O mesmo autor já delineava algumas características presentes no intraempreendedor: visão de negócio, versatilidade, necessidade de ação, dedicação, orientado a metas, superação de erros e gestão de riscos. As diferenças qualitativas entre o funcionário intraempreendedor e o empreendedor (dono do negócio) insignificantes pois as atitudes e pontos de vista são semelhantes e os impactos no negócio são correspondentes (PINCHOT, 2004).

O intraempreendedor é aquele que buscar ampliar as oportunidades e competências da empresa, ajustando os recursos internos utilizando conhecimento disponível que resulta em inovações (STONER e FREEMAN, 1999). Geralmente o intraempreendedor é aquele que vai além nas tarefas e responsabilidades, tem visão sistêmica, ambicionam resultados maiores e trabalha para atingi-los (DORNELAS, 2007).

A figura do intraempreendedor retrata o indivíduo que se apropria da responsabilidade de inovar, independente de quando e do setor da empresa. O que motiva o intraempreendedor é a autonomia em suas ações, a satisfação em conduzir seus projetos e o empenho nos mesmos. Sugere-se que as crises, necessidades, urgência, o ambiente de

excelência e a autonomia para agir são fatores que movem os intraempreendedores (HASHIMOTO, 2006).

Organizações já estabelecidas e com um certo nível de sucesso tem maior dificuldade para ativar o espírito empreendedor ao passo que continuam a crescer. Isso por conta de práticas burocráticas que começam a amadurecer em busca de melhor desempenho operacional, gerenciamento, estrutura e políticas (CHIEH, 2007).

3.3 Fatores facilitadores do intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo pode colaborar para a qualidade dos produtos e serviços, tornando-se um diferencial competitivo se manifestando através de habilidades técnicas, melhoria do relacionamento com os clientes quando se consideram características comportamentais (FELICIANO et al., 2019).

Para impulsionar o intraempreendedor, a organização deve deixá-los livres para a tomada de decisões e estimular a condução de projetos (HASHIMOTO, 2006). O ideal é que a empresa fomente uma cultura intraempreendedora, criando uma conjuntura interna favorável ao comportamento intraempreendedor (KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014).

Feliciano et al. (2019) realizaram uma revisão sistemática buscando estudos que tinham como objetivo a aplicação de instrumentos para investigar as características do comportamento intraempreendedor aptas a colaborar com o desenvolvimento do mesmo em organizações.

O quadro 1 mostra o resultado da revisão feita por Feliciano et al. (2019). Identificou-se seis categorias que serão analisadas a seguir: liderança, ambiente organizacional, reconhecimento, condições para empreender, assumir risco/responsabilidades e comunicação/acesso à informação.

Quadro 1 – Facilitadores do comportamento intraempreendedor

| Categorias | Artigos |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança | (Edison, Wang, Jabangwe, & Abrahamsson, 2018); (Lages, Marques, Ferreira, & Ferreira, 2017); (Lapolli & Gomes, 2017); (Ahmed, 2016); (Bau & Wagner, 2015); (Kuratko, Covin, & Hornsby, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014); (Baruah & Ward, 2014); (Boas & Santos, 2014). |
| Ambiente Organizacional | (Saberri & Babalhaveji, 2018); (Edison <i>et al.</i> , 2018); (García-Sánchez, García-Morales, & Martín-Rojas, 2018); (Lapolli & Gomes, 2017); (Reuther, Schumann, Borodzicz, & Johnston, 2017); (Kuratko, Covin, & Hornsby, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014); (Baruah & Ward, 2014). |
| Reconhecimento | (Saberri & Babalhaveji, 2018); (Edison <i>et al.</i> , 2018); (Lages <i>et al.</i> , 2017); (Lapolli & Gomes, 2017); (Baruah & Ward, 2014); (Boas & Santos, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014). |
| Condições para Empreender | (Saberri & Babalhaveji, 2018); (García-Sánchez <i>et al.</i> , 2018); (Wu, Ma, & Wang, 2018); (Lages <i>et al.</i> , 2017); (Bloodgood, Hornsby, Burkemper, & Sarooghi, 2015); (Park <i>et al.</i> , 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014). |
| Assumir Riscos/ Responsabilidades | (Edison <i>et al.</i> , 2018); (Lages <i>et al.</i> , 2017); (Wu <i>et al.</i> , 2018); (Lapolli & Gomes, 2017); <i>et al.</i> ; (Bau & Wagner, 2015); (Boas & Santos, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014); (Park <i>et al.</i> , 2014). |
| Comunicação/ Acesso à informação | (Lapolli & Gomes, 2017); (Park <i>et al.</i> , 2014); (Boas & Santos, 2014). |

Fonte: Feliciano et al. (2019).

3.3.1 Liderança

Alguns autores defendem que os fundadores ou CEOs das organizações são as lideranças mais influentes e precisam apresentar carisma para cativar a confiança dos funcionários, além de ofertar suporte e motivação no que tange ao empreendedorismo dentro da empresa (BARUAH e WARD, 2014; BOAS e SANTOS, 2014).

Para que se tenha aderência ao intraempreendedorismo na organização é imprescindível o apoio das lideranças nos diversos níveis organizacionais. Evidencia-se que esse apoio da alta gestão na promoção do intraempreendedorismo é crucial pois são eles que concedem os recursos importantes para que sejam realizadas ações empreendedoras por parte dos funcionários (KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014).

A confiança que os funcionários precisam para realizar inovações, assumir riscos e testar novos produtos, serviços ou processos e manutenção da competitividade na organização deve ser fornecida pela liderança e gerência, sendo os mesmos responsáveis por criar um clima organizacional propenso a inovação (BAU e WAGNER, 2015; AHMED, 2016).

O apoio no nível estratégico da organização deve se traduzir em políticas formais que suportem ações empreendedoras e garantam segurança para profissionais com um perfil visionário, pois estes tendem a trabalhar de maneiras imprevisíveis e não produtiva num

primeiro olhar, visto que as inovações podem estar relacionadas até mesmo a descoberta de lacunas no mercado que podem se converter em oportunidades empresariais (LAPOLLI e GOMES, 2017; EDISON et al., 2018).

3.3.2 Ambiente organizacional

Um ambiente para favorecer o intraempreendedorismo precisa ser flexível, garantir a ética, inspirar liberdade e autonomia (BARUAH e WARD, 2014; KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014; LAPOLLI e GOMES, 2017; REUTHER et al., 2017; SABERI e BABALHAVEJI, 2018; EDISON et al., 2018)

Baruah e Ward (2014) corroboram com Kuratko, Hornsby e Covin (2014) que a flexibilidade é indispensável para o desenvolvimento de atividades empreendedoras nas organizações. A flexibilidade proporciona um ambiente de trabalho em que os funcionários podem sentir que tem oportunidade de realizar seus interesses e ambições. Além disso, a flexibilidade indica que interações acontecem internamente e com o mercado.

A inovação não deve ser tratada como uma política rígida na empresa pois os resultados podem ser previsíveis, porém defende-se que deve ser assegurado um ambiente empresarial harmonioso e que este garanta a ética nos processos internos (KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014).

Um ambiente de liberdade deve ser proporcionado para que atitudes empreendedoras possam ocorrer, como a quebra de regras e questionamentos do status quo, de forma responsável. Os funcionários precisam sentir a liberdade para seguir com iniciativas, ideias ou opiniões e sentir que podem contribuir com conhecimento no desdobramento das estratégias organizacionais (LAPOLLI e GOMES, 2017; REUTHER et al., 2017).

Outro fator que deve estar presente num ambiente livre é a autonomia dos colaboradores para que consigam executar suas tarefas de um modo ousado e dinâmico. Com a ausência de um ambiente que proporcione autonomia, tem-se maior dificuldade na descoberta de novas oportunidades e no desenvolvimento do intraempreendedorismo na organização (EDISON et al., 2018).

3.3.3 Reconhecimento

Quando se fala em reconhecimento, não está precisamente relacionado a um valor financeiro, mas sim ações ou iniciativas que evidenciem o reconhecimento das ações dos colaboradores e promova recompensas financeiras ou não (DORNELAS, 2007).

Na literatura considera-se que o reconhecimento é um dos fatores mais importantes para promover o intraempreendedorismo. Proporcionar recompensas por projetos inovadores, ações criativas e pela atitude de assumir riscos é parte fundamental para uma cultura intraempreendedora (LAGES et al., 2017; SABERI e BABALHAVEJI, 2018; EDISON et al., 2018).

O reconhecimento de atitudes intraempreendedoras é um importante estímulo social, quando se pensa na convivência coletiva. Este pode se manifestar através de recompensas financeiras, palavras ou gestos motivacionais, criando assim uma repetição de comemoração de conquistas, incorporando a cultura organizacional e trazendo maiores responsabilidades aos colaboradores (BARUAH e WARD, 2014).

Indica-se que a reconhecimento de intraempreendedores esteja associado a um programa ou sistema estruturado de recompensas que incentive ações inovadoras. As recompensas neste sistema podem ser financeiras, como produtos ou dinheiro (BOAS e SANTOS, 2014; KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014; LAPOLLI e GOMES, 2017).

As recompensas aos intraempreendedores tendem a proporcionar motivação para que se invista tempo e energia em projetos e atividades ligadas a inovação, tem a capacidade de aumentar a moral diante de pares e superiores dentro da organização. Defende-se que o reconhecimento não pode ser apenas verbal ou simbólico e que se faz necessário oferecer crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e remunerá-los de forma justa pelo seu trabalho (BOAS e SANTOS, 2014; LAPOLLI e GOMES, 2017).

3.3.4 Condições para empreender

Ao proporcionar condições para empreender, significando ofertar capacitação, fomentar habilidades técnicas ou tecnológicas, disponibilizar recursos financeiros e tempo (BARUAH e WARD, 2014; KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014; PARK, KIM e KRISHNA, 2014; LAGES et al., 2017; GARCÍA-SÁNCHEZ, GARCÍA-MORALES e MARTÍN-ROJAS, 2018; SABERI e BABALHAVEJI, 2018; WU, MA e WANG, 2018).

Park, Kim e Krishna (2014) defendem que funcionários capacitados estão mais inclinados a se comprometer com a organização e tem maior nível de confiança para iniciar ações ou projetos intraempreendedores. A capacitação dos colaboradores pode se traduzir em oferta de participação em conferências, treinamentos, workshops, dentre outras iniciativas que tendem a fomentar a capacidade criativa e inovação (SABERI e BABALHAVEJI, 2018).

O incentivo a aquisição de habilidades técnicas é fator importante no desenvolvimento de agentes intraempreendedores e propiciam suporte à estratégia quando consegue incrementar a avaliação de oportunidades de melhoria e inovações ao passo que auxiliam a tomada de decisão (GARCÍA-SÁNCHEZ, GARCÍA-MORALES e MARTÍN-ROJAS, 2018).

Um recurso importante para o intraempreendedorismo nas organizações é a disponibilidade de tempo para pensar, planejar e executar ações empreendedoras. Sem esse recurso, as empresas podem estar fadadas a não conseguir vantagem competitiva no mercado, o que é fundamental para o crescimento da organização. Este recurso também torna possível projetos inovadores onde se visa o atingimento de objetivos de curto, médio e longo prazo das empresas (BARUAH e WARD, 2014; KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014; LAGES et al., 2017).

Outro recurso fundamental para a execução de inovações é o financeiro. Sem este recurso, independentemente da posição hierárquica do agente intraempreendedor, muitos projetos podem ficar parados por um longo período ou até mesmo nem ser posto em prática (WU, MA e WANG, 2018).

3.3.5 Assumir riscos e responsabilidades

Ao prover um ambiente de tolerância a erros e falhas do processo de inovação, as organizações conseguem delegar responsabilidade e autoridade para os colaboradores e incentiva-os a assumir riscos em função do intraempreendedorismo (BOAS e SANTOS, 2014; KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014; PARK, KIM e KRISHNA, 2014; BAU e WAGNER, 2015; LAGES et al., 2017; LAPOLLI e GOMES, 2017; WU, MA e WANG, 2018).

Organizações que incentivam o intraempreendedorismo devem tolerar erros e falhas provenientes do processo inovador pois eles constituem parte importante da aprendizagem (BOAS e SANTOS, 2014; LAPOLLI e GOMES, 2017).

A prática de tolerar erros tem como consequência a delegação de responsabilidades e de autoridade para os agentes intraempreendedores incentivando-os a se engajarem em ações inovadoras e testes de produtos, serviços ou processos dentro da organização. Uma outra maneira de garantir a tomada de responsabilidade é descentralizar as decisões organizacionais (KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014; BAU e WAGNER, 2015).

Uma outra consequência da política de tolerância ao erro é o aumento da propensão a assumir riscos, estimulando a iniciativa criativa e a liberdade de decisão para inovar (LAGES et al., 2017; LAPOLLI e GOMES, 2017; WU, MA e WANG, 2018).

3.3.6 Comunicação e acesso à informação

Garantir a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos e acesso a informações internas e externas, além de manter os funcionários constantemente informados da visão, objetivos e estratégia executiva organizacional é imprescindível para alinhar as iniciativas intraempreendedoras (BOAS e SANTOS, 2014; PARK, KIM e KRISHNA, 2014; LAPOLLI e GOMES, 2017).

A comunicação interna entre os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, é uma forma eficiente de incentivar o intraempreendedorismo e torná-lo mais assertivo pois facilita o processo de descoberta, identificação e escolha de objetivos das ações inovadoras (PARK, KIM e KRISHNA, 2014).

O acesso à informação dentro e fora da organização permite a busca de conhecimento e recursos para empreender internamente, além de valorizar os funcionários, pois tendem a sentirem maior confiança para tocar novos projetos e processos (BOAS e SANTOS, 2014).

A fim de orientar aos colaboradores da visão organizacional é fundamental que os objetivos e estratégias estejam claros e sejam informados de forma constante para que possam privilegiar projetos e ações inovadoras que estejam alinhadas e possam contribuir de forma mais eficiente (LAPOLLI e GOMES, 2017).

4 METODOLOGIA

Para que um conhecimento ou pesquisa possa ser classificado como científico é necessário que se apresente suas técnicas e o método seja descrito para torná-lo verificável e comprovado (GIL, 2002). Assim, este capítulo tem como finalidade mostrar qual a metodologia utilizada na execução do presente trabalho e ele está organizado em duas fases. A primeira é a revisão bibliográfica e a segunda se dá através da análise das entrevistas realizadas com trabalhadores de *startups* de tecnologia sobre os temas abordados: trabalho remoto e intraempreendedorismo.

Quanto a abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa pois busca uma compreensão mais aprofundada sobre grupos sociais, organizações sem utilizar métodos que envolvam números (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). No caso desse estudo, busca-se entender a influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em *startups* de tecnologia.

No que concerne ao objetivo da pesquisa, pode-se classificar como descritiva, que se caracteriza por descrever as características presentes em determinados fenômenos e por designar relações entre variáveis (GIL, 2002).

Em relação ao procedimento, a pesquisa é bibliográfica, pois foi realizado levantamento do referencial teórico em meios já existentes como artigos, livros, revistas eletrônicas, dissertações, permitindo um maior conhecimento sobre o tema estudado (FONSECA, 2002) e é caracterizada com pesquisa de campo, pois busca informações no local onde ocorre e contando com análise do pesquisador, porém sem sua interferência (SEVERINO, 2007).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, conforme apêndice A, com a intenção de manter uma conversa contínua e orientada aos objetivos do estudo, extraindo informações importantes para a pesquisa (QUEIROZ, 1988). O roteiro da entrevista é composto por sete perguntas gerais relacionadas ao perfil do entrevistado e em seguida oito perguntas abertas para abordar e posteriormente analisar as características do trabalho remoto mais evidenciadas pelos trabalhadores de *startups* de tecnologia e sua influência no intraempreendedorismo dessas organizações.

As entrevistas foram realizadas pela ferramenta de comunicação *Whatsapp* e recebeu respostas de forma escrita e oral. Para a realização delas foram selecionadas pessoas que se encaixassem em duas restrições: trabalhar total ou parcialmente remoto e em organizações que se encaixem como *startups* de tecnologia. As entrevistas foram realizadas com dez pessoas de quatro segmentos de *startups* de tecnologia, selecionados por tipo de

amostragem não probabilística e por conveniência pois considerou para a seleção a maior acessibilidade de contato. No quadro 2 é possível ver o detalhamento do perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

| Número | Código do entrevistado | Estado | Escolaridade | Segmento de atuação da empresa | Área de atuação do entrevistado | Forma de trabalho remoto |
|--------|------------------------|--------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| 1 | Entrevistado 1 | CE | Superior incompleto | HRTech | Comercial | Total |
| 2 | Entrevistado 2 | CE | Superior completo | HRTech | Comercial | Total |
| 3 | Entrevistado 3 | CE | Superior completo | HRTech | Financeiro | Total |
| 4 | Entrevistado 4 | SP | Superior completo | HRTech | Marketing | Total |
| 5 | Entrevistado 5 | SP | Superior incompleto | FinTech | Dados | Total |
| 6 | Entrevistado 6 | SP | Pós-graduação incompleta | FinTech | Dados | Total |
| 7 | Entrevistado 9 | CE | Superior incompleto | HealthTech | Operações | Parcial/híbrida |
| 8 | Entrevistado 10 | CE | Superior completo | HealthTech | Operações | Parcial/híbrida |
| 9 | Entrevistado 13 | SP | Doutorado | DataTech | Dados | Total |
| 10 | Entrevistado 14 | SP | Mestrado | DataTech | Dados | Total |

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para a análise com a finalidade de analisar os objetivos gerais e específicos, conforme proposto pelo Quadro 3, presentes nas respostas dos entrevistados e tratamento dos dados coletados realizou-se a tabulação por meio de análise de conteúdo que constitui uma análise prévia e exploração das informações coletadas a fim de obter resultados através de forma interpretativa e dedutiva das palavras, frases e expressões (BARDIN, 2009).

Quadro 3 – Quadro de congruência

| Pergunta | Objetivo Específico | Categoria | Autor |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quais as vantagens/benefícios de trabalhar remotamente? | (b) Identificar as características do trabalho remoto mais evidenciadas pelo trabalhador de <i>startups</i> de tecnologia; | Vantagens características do trabalho remoto | Boell et al., 2013; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaitė, 2019; Matli, 2020; |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva, 2021. |
| Quais as desvantagens/desafios de trabalhar remotamente? | | Desvantagens características do trabalho remoto | Boell et al., 2013; Overmyer, 2011; Mahler, 2012; MADSEN, 2003; Hau e Todescat, 2018; Nakrosiene, Bucuniene e Gostautaitė, 2019; Matli, 2020; Adisa, Aiyenitaju e Adekoya, 2021; Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva, 2021. |
| A liderança (alta gestão/C-level) incentiva e garante os recursos necessários para novos processos, produtos e serviços? | (c) Analisar na perspectiva do trabalhador de <i>startups</i> de tecnologia a ligação entre os fatores facilitadores do intraempreendedorismo e as características do trabalho remoto. | Liderança (Fatores facilitadores do intraempreendedorismo) | Edison et al., 2018; Lages et al., 2017; Lapolli e Gomes, 2017; Ahmed, 2016; Bau e Wagner, 2015; Kuratko, Hornsby e Covin, 2014; Baruah e Ward, 2014; Boas e Santos, 2014. |
| O ambiente organizacional (políticas internas e clima organizacional) deixa a vontade para expor novas ideias, tocar um novo projeto e contribuir com o seu conhecimento? | | Ambiente organizacional (Fatores facilitadores do intraempreendedorismo) | Saberi e Babalhaveji, 2018; Edison et al., 2018; García-Sánchez, García-Morales e Martín-Rojas, 2018; Lapolli e Gomes, 2017; Reuther et al., 2017; Kuratko, Hornsby e Covin, 2014; Baruah e Ward, 2014. |
| Sabe que será reconhecido (com recursos financeiros ou não) caso desenvolva projetos ou processos inovadores? | | Reconhecimento (Fatores facilitadores do intraempreendedorismo) | Saberi e Babalhaveji, 2018; Edison et al., 2018; Lages et al., 2017; Lapolli e Gomes, 2017; Baruah e Ward, 2014; Boas e Santos, 2014; Kuratko, Hornsby e Covin, 2014. |
| Tenho as condições necessárias (tempo, capacitação e recursos financeiros) para pensar em processos, serviços ou produtos inovadores? | | Condições para empreender (Fatores facilitadores do intraempreendedorismo) | Saberi e Babalhaveji, 2018; García-Sánchez, García-Morales e Martín-Rojas, 2018; Wu, Ma e Wang, 2018; Lages et al., 2017; Bloodgood, Hornsby; Park, Kim e Krishna, 2014; Kuratko, Hornsby e Covin, 2014. |
| As pessoas são incentivadas a assumir riscos e | | Assumir riscos e | Edison et al., 2018; Lages et al., 2017; |
| responsabilidades calculados e | | responsabilidade (Fatores | |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| responsabilidade na busca de novas ideias? | | facilitadores do intraempreendedorismo) | Wu, Ma e Wang, 2018; Lapolli e Gomes, 2017; Bau e Wagner, 2015; Boas e Santos, 2014; Kuratko, Hornsby e Covin, 2014; Park, Kim e Krishna, 2014. |
| Sou constantemente informado da visão, objetivos e estratégias da empresa e tenho livre acesso a outras pessoas, independentemente do nível hierárquico e área/departamento? | | Comunicação e acesso à informação (Fatores facilitadores do intraempreendedorismo) | Lapolli e Gomes, 2017; Park, Kim e Krishna, 2014; Boas e Santos, 2014. |

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O próximo capítulo trata dos resultados obtidos pelo relacionamento das características do trabalho remoto e os fatores facilitadores do intraempreendedorismo no discurso dos entrevistados e tendo como guia os objetivos do presente estudo.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

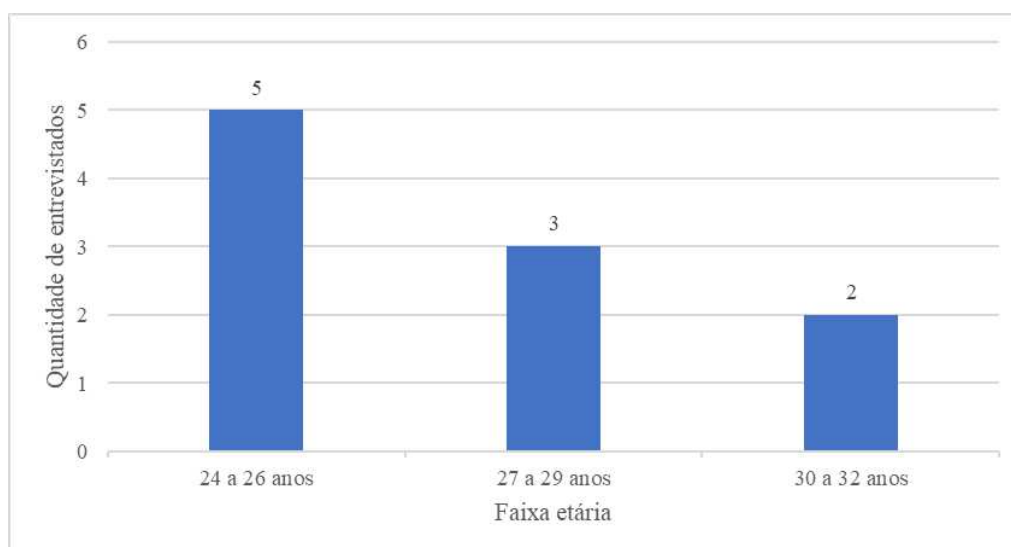
Este capítulo trata dos resultados obtidos na pesquisa, iniciando com a análise do perfil dos trabalhadores remotos entrevistados, quanto ao estado de residência, idade, sexo, forma de trabalho remoto, nível de escolaridade, área/departamento de atuação e segmento da *startup* de tecnologia. Em seguida são apresentadas as explicações dos trabalhadores remotos sobre as perguntas feitas no segundo momento da entrevista, tendo como primeira segmentação as características do trabalho remoto, entre vantagens e desvantagens percebidas pelos trabalhadores de *startups* de tecnologia. Posteriormente temos os relatos sobre os fatores facilitadores do intraempreendedorismo e é feita a análise de acordo com a literatura para relacioná-los com as características do trabalho remoto identificadas anteriormente.

5.1 Perfil dos trabalhadores remotos entrevistados

No momento inicial da entrevista foram realizadas sete perguntas para estabelecer o perfil dos entrevistados. Foram entrevistadas quatro pessoas do sexo feminino e seis do sexo masculino, totalizando dez entrevistados.

Quanto à faixa etária, os trabalhadores são jovens e adultos entre 24 e 32 anos. A maioria está nas faixas etárias de 24 a 26 anos (cinco entrevistados) e entre 27 e 29 anos (três entrevistados) e por fim, dois entrevistados na faixa etária entre 30 e 32 anos de idade, conforme ilustra o gráfico 1.

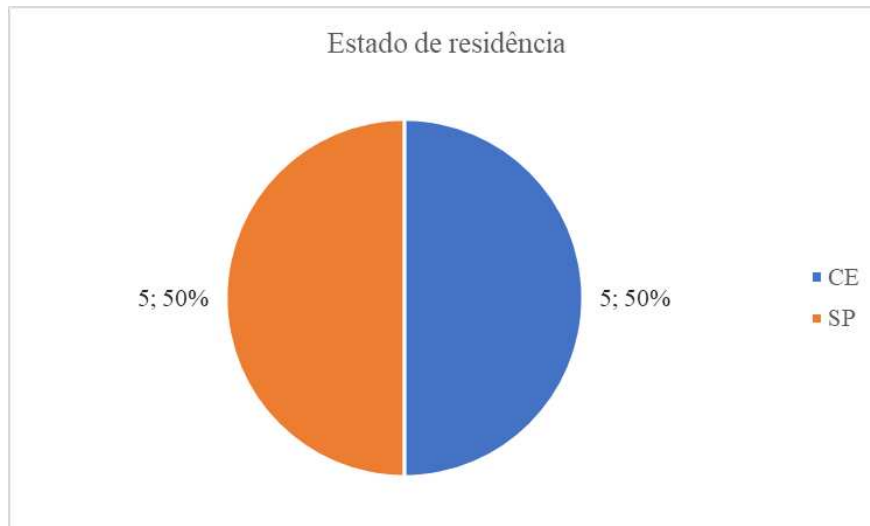
Gráfico 1 – Faixa etária dos trabalhadores remotos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Analisando os estados de residência atual dos entrevistados, temos dois no total: Ceará e São Paulo, conforme mostra o gráfico 2. Sendo 50% dos entrevistados residentes do estado do Ceará (cinco entrevistados) e 50% do estado de São Paulo (cinco entrevistados). Abrangendo duas regiões brasileiras: Nordeste e Sudeste.

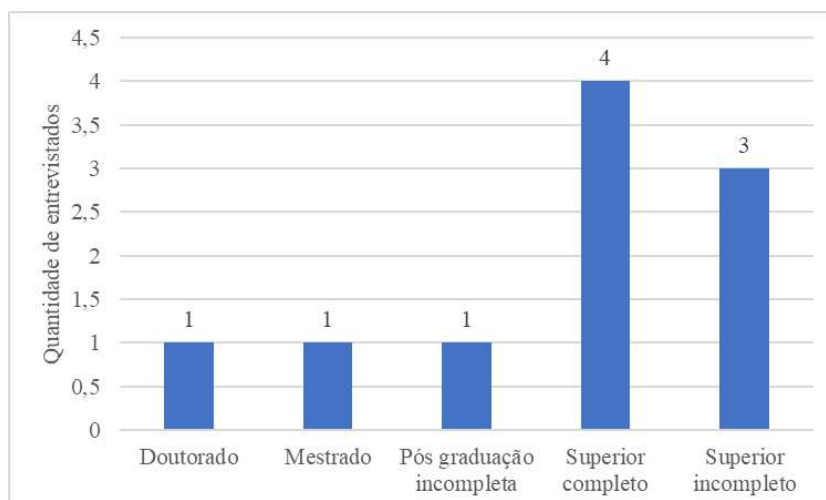
Gráfico 2 – Estado de residência trabalhadores remotos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

No que concerne ao nível de escolaridade dos entrevistados, a maior parte possui (quatro pessoas) nível superior completo, uma parcela possui nível superior incompleto (três pessoas), um possui pós-graduação, um apresenta mestrado e um apresenta doutorado. Mostrando conforme o gráfico 3, o alto nível de escolaridade dos entrevistados.

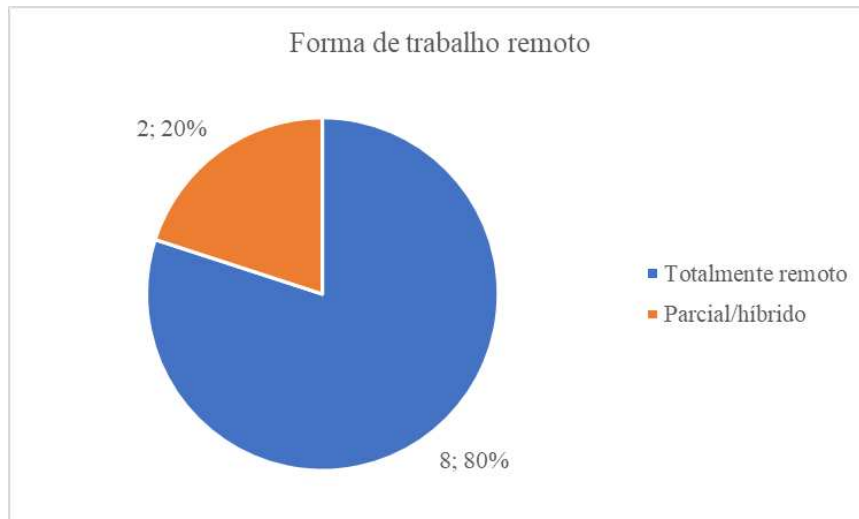
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com relação a modalidade de trabalho dos entrevistados, o gráfico 4 ilustra que 80% atuam de forma totalmente remota, o que corresponde a oito pessoas e 20% trabalham de forma parcialmente remota, também chamada de híbrida, correspondendo a duas pessoas entrevistadas.

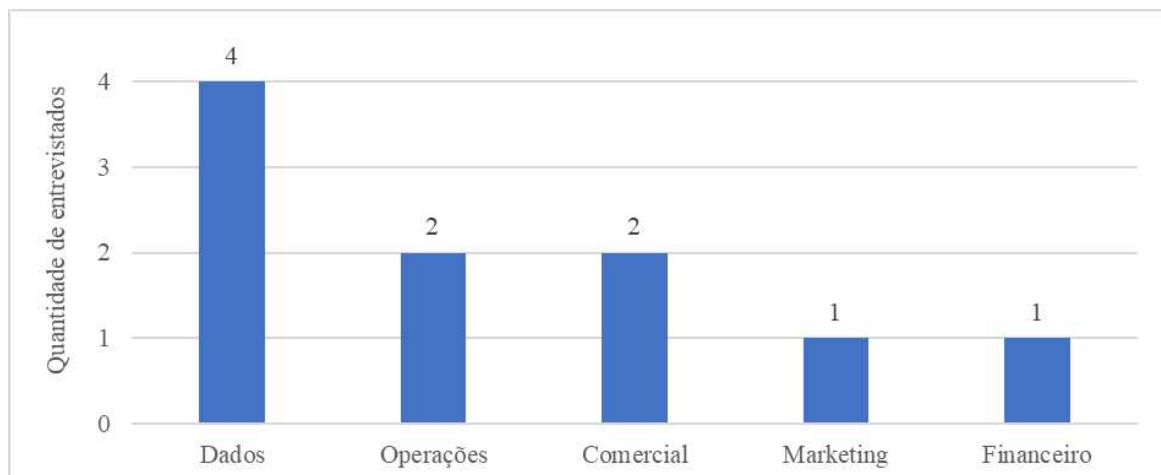
Gráfico 4 – Forma de trabalho entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Referente á área de atuação ou departamento dentro das organizacionais, os entrevistados estão bem diversificados, como apresenta o gráfico 5. Temos 4 pessoas da área de Dados, duas pessoas na área Comercial e dois entrevistados na área de Operações, um entrevistado em cada uma das seguintes áreas: Financeiro e Marketing.

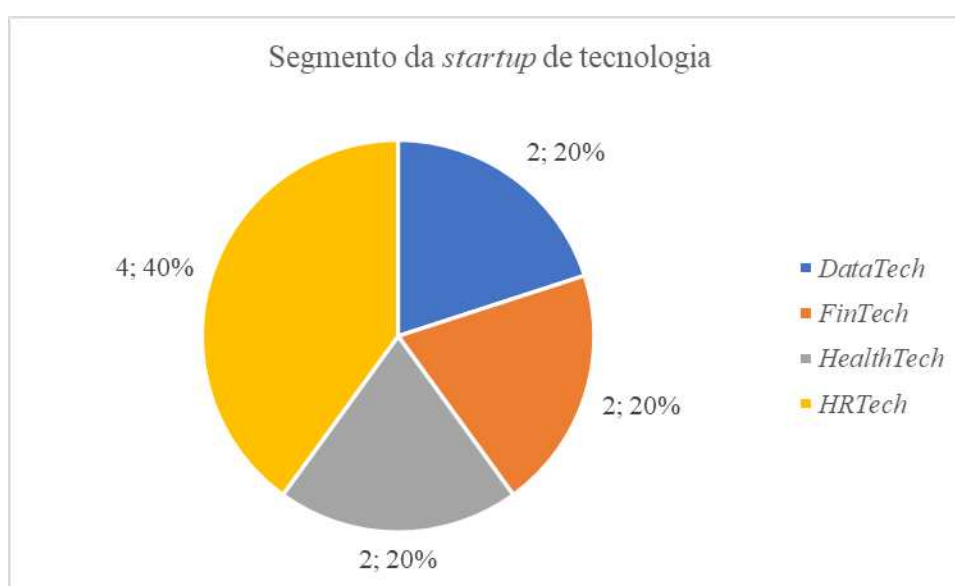
Gráfico 5 – Área de atuação dos trabalhadores remotos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Quanto ao segmento da *startup* de tecnologia, a especialidade das organizações que os entrevistados trabalham, temos quatro segmentos: *DataTech*, *startup* que trabalha com enriquecimento e análise de dados; *FinTech*, empresa focada em utilizar a tecnologia para serviços financeiros; *HealthTech*, organização que utiliza a tecnologia para ofertar produtos e serviços na área da saúde; *HRTech*, *startup* com foco em ofertar soluções para processos de Recursos Humanos. Como ilustra do gráfico 6, temos duas pessoas entrevistadas no segmento *HealthTech*, quatro em *HRTech*, duas em *DataTech* e, por último, duas em *FinTech*.

Gráfico 6 – Segmento de *startup* de tecnologia dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Sendo a pandemia de Covid-19 responsável pela intensificação do trabalho remoto, pode-se traçar um paralelo com os dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2021 sobre o perfil do trabalhador remoto naquele contexto, onde indicava uma intensidade bastante diversa entre as unidades federativas, tendo Distrito Federal, Rio de Janeiro, São Paulo e Ceará como estados acima da média nacional, que está dentro dos perfis entrevistados (Ceará e São Paulo). Quanto ao nível de escolaridade tinha-se um maior percentual de pessoas com escolaridade de nível superior completo (IPEA, 2021).

Neste capítulo foi analisado o perfil dos trabalhadores remotos entrevistados a partir da primeira seção de perguntas da entrevista. No próximo capítulo serão mostrados os resultados a partir dos relatos da segunda parte da entrevista quanto às características do trabalho remoto e os fatores facilitadores do intraempreendedorismo.

5.2 Vantagens e desvantagens percebidas pelos trabalhadores de *startups* de tecnologia

Quando questionados sobre as vantagens e benefícios de trabalhar remotamente, conseguiu-se perceber que algumas características se repetiam mais nos relatos e para melhor visualização foram organizadas em uma nuvem de palavras na figura 1. A nuvem de palavras é uma representação gráfica bastante visual que mostra a frequência de aparição das palavras em um texto (VILELA, RIBEIRO e BATISTA, 2020).

Figura 1 – Principais vantagens e benefícios percebidos pelos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

A vantagem mais evidenciada, por oito dos dez entrevistados, foi a possibilidade de evitar o trânsito, como percebeu-se no relato do Entrevistado 5: “Não preciso me deslocar até o local de trabalho, perdendo tempo e pegando ônibus lotado. Em São Paulo é tudo muito lotado, muito bom não precisar enfrentar o trânsito em horário de pico.” e do Entrevistado 7: “A maior vantagem que vejo é a economia referente à condução para chegar ao trabalho, ou seja, não há necessidade de gastar com ônibus ou Uber.”.

Um benefício muito citado, por sete dos dez trabalhadores remotos entrevistados, foi a flexibilidade permitida pela modalidade remota, principalmente relacionada ao horário e local de trabalho. O Entrevistado 1 fala um pouco sobre: “Uma das maiores vantagens que eu vejo é a flexibilidade de horário.” e o Entrevistado 2 também: “Flexibilidade para poder trabalhar de onde eu quiser nos horários que eu ditar. Me dá a flexibilidade de esticar um

pouquinho mais o horário do almoço, esticar mais a noite. A flexibilidade de não ter essa questão de horário restrita ao escritório é uma coisa que eu amo.”.

Outras vantagens citadas foram maior qualidade de vida, equilíbrio vida-trabalho, economia de tempo e a mobilidade espacial possibilitando trabalhar de qualquer lugar, cada uma foi mencionada por seis dos trabalhadores remotos entrevistados. Pode-se destacar para ilustrar essas vantagens as falas do Entrevistado 1 “Os benefícios que eu tenho é ter uma vida mais saudável, no trabalho remoto como eu não gasto tempo para me deslocar eu posso usar esse tempo para fazer alguma atividade física ou algo do tipo.”, também do Entrevistado 6 “Pra mim, que sou de outra cidade da sede da minha empresa, é não ter que perder 5h do meu dia viajando (eu levava umas 2h na ida e umas 3h na volta, acordando antes das 5h da manhã), conseguir encaixar outras atividades no meu dia a dia (academia, consulta médica), dormir até mais tarde.” e do Entrevistado 7 “Outra vantagem é que o horário de almoço realmente rende mais no home office, pois acontece de ter um almoço bem rápido e há a possibilidade de tirar um cochilo antes de voltar e até mesmo tomar um banho no horário de almoço para despertar.”.

Percebeu-se também nos relatos feitos, por quatro dos dez entrevistados, as vantagens financeiras que podem advir do modelo de trabalho remoto, conforme cita o Entrevistado 5:

(...) Uma vantagem que vejo também é o gasto com refeição que acaba diminuindo, mesmo recebendo o benefício, a sede de onde minha empresa se localiza é uma região muito cara, então perderia tempo de deslocamento para almoçar, em casa tenho diversas opções: cozinhar, pedir refeição por delivery ou até mesmo ir em um restaurante com valor mais acessível perto de casa (Entrevistado 5).

Algumas vantagens ou benefícios foram menos citadas, como por exemplo: os ganhos de produtividade, com três menções; possibilidade de ter uma alimentação mais saudável, dois entrevistados citaram; e a melhoria do espaço de trabalho com personalização de equipamentos e móveis, também com dois relatos apontando esse benefício. Outras características vantajosas foram mencionadas apenas uma vez por entrevistados diferentes, são elas: melhoria na qualidade e satisfação no trabalho, mais tempo para atividade física, evitar a política do escritório - fazer o seu próprio horário de trabalho, menor estresse e impacto emocional, melhoria da habilidade de comunicação, maior agilidade, diminuição da burocracia, acessibilidade a colegas de trabalho e menos interrupções e distrações.

Entre as vantagens mais citadas, três corroboram com as mais citadas pelos autores nos estudos sobre trabalho remoto, que são os benefícios de evitar trânsito, a

mobilidade espacial permitindo trabalhar de qualquer lugar e aumento do equilíbrio vida-trabalho (BOELL et al., 2013; MAHLER, 2012; MADSEN, 2003; HAU e TODESCAT, 2018; NAKROŠIENĖ, BUČIŪNIENĖ e GOŠTAUTAITĖ, 2019; MATLI, 2020).

Ao questionar os trabalhadores remotos entrevistados acerca das desvantagens ou desafios da modalidade remota de trabalho, assim como ocorreu nas características positivas, também houve repetição de palavras ou expressões, compiladas na figura 2.

Figura 2 – Principais desvantagens e desafios percebidos pelos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Acerca das desvantagens, seis dos dez trabalhadores remotos entrevistados citou que existe dificuldade de separar a fronteira entre vida pessoal e trabalho, conforme pode-se identificar no relato do Entrevistado 3: “Acredito que o maior desafio seja conseguir separar horário de trabalho e vida pessoal.” e do Entrevistado 7: “O trabalho remoto acaba "misturando" o espaço profissional com o pessoal.”. Ainda nesse tema, três dos entrevistados citam também a tendência a trabalhar mais horas e a dificuldade de adequação do local de trabalho em casa, conforme relatos do Entrevistado 6 “Encarar o trabalho remoto como trabalho de fato. Para mim é difícil manter uma rotina de horários “certa” (por exemplo: não passar muito do horário de trabalho ou começar o dia mais cedo).” e do Entrevistado 9 “Associação do ambiente de trabalho com o pessoal, gerando desconforto, ansiedade...”.

Outra característica apontada como negativa do trabalho remoto foi a baixa possibilidade de socialização entre colegas de trabalho, cinco dos dez entrevistados relataram esta dificuldade, conforme relato do Entrevistado 5:

Ao mesmo tempo que é uma vantagem a facilidade de acessar pessoas de diversos setores da empresa, é uma desvantagem pois as relações presenciais são mais ricas e mais fortes, a interação virtual não é a mesma coisa do presencial, eu, pelo menos, não interajo da mesma forma, além disso o horário do almoço era uma oportunidade de interagir com sua área e até mesmo outras, passando a conhecer melhor as pessoas na hora do cafézinho etc. E isso é engraçado porque no trabalho remoto bate até um peso na consciência parar para interagir fora de uma demanda de trabalho pois sente que deveria estar produzindo e ao invés disso estou aqui conversando "besteiras" ou me relacionando mais informalmente com a pessoa. No presencial tínhamos mais oportunidades de criar laços e hoje vejo que deixamos passar essas chances de vínculo. Até as pausas formalizadas para quebrar a rotina e fazer um café tem pouco engajamento por conta de achar que vai perder um tempo que deveria estar produzindo (Entrevistado 5).

Relacionado com a socialização, também foi relatado o pouco espírito de equipe e colaboração, três dos entrevistados mencionaram essa dificuldade de formar equipes, pode-se ver no relato do Entrevistado 2:

Além disso, a parte de conhecer o time é muito melhor quando você conhece as pessoas presencialmente. Eu tenho sorte do meu time ser de São Paulo, a gente sempre trabalha junto às vezes e algumas pessoas que estão em outro estado também vem se conhecer e trabalhar junto esporadicamente. Cada encontro que a gente tem, estreita mais os laços, imagina se fosse todos os dias. Então essa é a desvantagem do home office, não estar junto da equipe, não ter esse contato presencial e ajudar a criar uma ligação no time (Entrevistado 2).

Algumas desvantagens ou desafios foram citadas por pelo menos três dos dez entrevistados. A primeira sendo problemas de comunicação, como pode-se perceber pelo relato do Entrevistado 1 “O desafio às vezes é a falta de uma comunicação assertiva... quando a gente tá há muito tempo falando remotamente, escrevendo, às vezes as ideias não saem como se estivessem no presencial.”.

Outra característica negativa mencionada foi um aumento da burocracia, dois dos dez entrevistados, conforme relato do Entrevistado 4 “Aumento da burocracia na tomada de decisões, muito tempo em reuniões e nem todo mundo segue as melhores práticas e isso dificulta o entendimento.”. Uma outra desafio foi o aumento de interrupções trabalhando remotamente de casa, dois entrevistados salientaram, como exemplifica a fala do Entrevistado 6 “Pra mim é difícil manter a concentração durante o período que estou trabalhando por conta das interrupções que acontecem.”.

Um desafio sinalizado apenas nas entrevistas dos dois trabalhadores em regime de trabalho remoto parcial entrevistados foi a o gerenciamento impróprio por parte de lideranças das demandas nos momentos de trabalho remoto, tendo maior pressão por resultados e cobrança de entregas fora do horário de trabalho, como mostra o relato do Entrevistado 7:

Com o trabalho remoto acaba "misturando" o espaço profissional com o pessoal, então a carga horária acaba sendo estendida, há demandas sendo cobradas fora do horário também. Então a maior desvantagem seria (...) a pressão em entregar todo o resultado (Entrevistado 7).

Algumas desvantagens ou desafios foram mencionados apenas uma vez por entrevistados diferentes, são eles: baixo desenvolvimento de competências interpessoais, tempo em reuniões, falha no gerenciamento de informações, promoções na carreira, baixo engajamento, redução de networking, suporte técnico, transferência de custos e ansiedade/estresse.

Os desafios e desvantagens mais percebidos pelos trabalhadores remotos entrevistados corroboraram com as características mais citadas em estudos sobre esta modalidade de trabalho, foram fronteiras vida-trabalho desfocadas e dificuldade de socialização (BOELL et al., 2013; OVERMYER, 2011; MADSEN, 2003; HAU e TODESCAT, 2018; MATLI, 2020; SANDOVAL-REYES, IDROVO-CARLIER e DUQUE-OLIVA, 2021; ADISA, AIYENITAJU e ADEKOYA, 2021).

Portanto, através desta seção, consegue-se identificar as características benéficas e desafiadoras da forma de trabalho remoto. No próximo tópico, iremos identificar a presença dos fatores facilitadores do intraempreendedorismo nas entrevistas e analisar se é possível identificar a influência do trabalho remoto para o desenvolvimento destes fatores.

5.3 Fatores facilitadores do intraempreendedorismo e as características do trabalho remoto

Feliciano et al. (2019) pontuam que o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora é um processo complexo e que pode ser acelerado quando a organização proporciona fatores que facilitam o seu desenvolvimento. Os entrevistados foram questionados sobre a presença dos fatores facilitadores do empreendedorismo nas organizações em que trabalham, são eles: liderança, ambiente organizacional, reconhecimento, condições para empreender, assumir riscos e responsabilidades e comunicação e acesso à informação.

Em seguida, detalha-se os relatos quanto aos fatores facilitadores do intraempreendedorismo e analisada a influência ou não de características do trabalho remoto, sejam elas vantajosas ou desafiadoras.

Quanto aos relatos dos dez trabalhadores remotos entrevistados, pode-se destacar três fatores facilitadores do intraempreendedorismo com presença positiva quase na totalidade das falas, foram eles: comunicação e acesso à informação, com nove menções positivas nos relatos; liderança, sendo citado por oito dos dez entrevistados; e reconhecimento, também mencionados positivamente por oito entrevistados.

Relacionado ao fator comunicação e acesso à informação, os entrevistados foram questionados sobre o quão são informados sobre a estratégica da empresa e se tem fácil acesso a colegas de trabalho, independentemente do nível hierárquico e nove concordaram que é prática comum nas organizações em que trabalham, conforme relato do Entrevistado 5:

Totalmente verdade, temos rituais bimestrais e quinzenais com a diretoria para receber atualizações da estratégia da empresa como um todo por meio de *lives* internas, chamadas de *all hands*. Somos comunicados das atualizações estratégicas da empresa. Temos também acesso livre a todo mundo da empresa, é algo bem horizontal mesmo, às vezes demoram a responder, mas sempre respondem, não é burocrático o acesso independentemente do nível hierárquico. (Entrevistado 5).

Quanto a influência do trabalho remoto na comunicação e acesso à informação, percebeu-se duas vantagens deste modelo de trabalho: acessibilidade a colegas de trabalho e alinhamento com missão e objetivos organizacionais. Conforme fala do Entrevistado 8 “Tenho fácil acesso a todos da organização, e sou lembrado constantemente da visão e objetivos”. Identificou-se também uma desvantagem que é a existência de problemas de comunicação, conforme exposto pelo Entrevistado 7:

Em certo aspecto sim, a companhia no todo é informada da estratégia da empresa, mas de uma forma rara, sem informar 100% o propósito daquilo ou se há uma necessidade de redução de algum gasto/material. Porém recentemente há uma grande vontade da companhia em mostrar onde a empresa quer chegar, mas como chegará até lá não está sendo de fato, colocado em pauta. Há processos sendo pulados ou omitidos para que a empresa chegue à excelência. E há uma certa barreira em chegar em determinadas pessoas da companhia, devido à agenda também e para respeitar a hierarquia e não acontecer de estar pulando etapas (Entrevistado 7).

Questionados se a liderança (alta gestão) incentiva e garante os recursos necessários para a criação e execução de novos processos, produtos e serviços, oito dos dez entrevistados afirmaram que sim, conforme podemos verificar no relato do Entrevistado 5:

Sim, o *C-level* dá bastante recurso, ferramentas e incentiva muito que os funcionários criem projetos, questionem o status quo, nesse sentido eles deixam todo mundo bem à vontade para inovar em qualquer processo da empresa. Também temos um campus da empresa, que é uma parte de treinamentos internos e feitos também por terceiros. Possibilidade de ganhar assinatura de cursos corporativos (Entrevistado 5).

Percebeu-se sobre a influência do trabalho remoto, duas características benéficas, aumento da autonomia no trabalho e das competências técnicas, como mostra o relato do Entrevistado 1 “A liderança sempre incentiva, na empresa todo mundo que entra recebe um projeto e tem acompanhamento da liderança aí a gente desenvolve esse projeto e vai tocando no decorrer do tempo... então isso é muito forte dentro da minha empresa” e duas desvantagens, redução de treinamento/desenvolvimento e transferência de custos, como apresentou a fala do Entrevistado 4 “A liderança proporciona o básico de ferramentas, principalmente de comunicação e algumas além do esperado mas acho que ainda não cobre 100% de tudo que é necessário, principalmente em termos de capacitação para reinvenção constante que esse tipo de modelo exige” e é corroborado pelo Entrevistado 9 “Numa escala de zero a dez, seria seis. Garante algumas ferramentas, *software*, mas não contribui de forma monetária com os auxílios necessários”.

Quanto ao reconhecimento, os entrevistados foram questionados se eles tinham a segurança que seriam reconhecidos, financeiramente ou não, caso desenvolvam projetos ou processos inovadores. Oito dos dez trabalhadores remotos entrevistados afirmaram que sim, como exemplificou a fala do Entrevistado 8 “Acredito que posso ser recompensado de acordo com minhas entregas” e corrobora o Entrevistado 4 “Sim, temos políticas claras de reconhecimento financeiros e há o incentivo a reconhecimentos verbais entre colegas pares e em diferentes níveis hierárquicos”.

Referente a ação das características do trabalho remoto, identificou-se três benefícios, o aumento da moral do trabalho, maior compromisso organizacional, vantagens financeiras, de acordo com o narrado pelo Entrevistado 1 “(...) caso a gente desenvolva um bom projeto e entregue resultados com constância, já se sabe que vai ser reconhecido, podendo ser de duas formas: subindo de cargo e financeiramente”. Registrou-se também duas desvantagens do trabalho remoto que influenciam o reconhecimento, o baixo engajamento/insatisfação com carreira e trabalho e dificuldade de promoções na carreira, como cita o Entrevistado 9 “Sim, sei que vou ser reconhecido, mas não no meu tempo” e tem o reforço do Entrevistado 7:

Sinto certa dúvida se serei reconhecida, a companhia deixa a desejar nesse aspecto. Pois ideias e projetos que tendem a serem grandiosos custam muito a serem reconhecidos e implementados. Ou precisam ser validados por muitos gestores para que finalmente sejam aplicados, junto de outros projetos (Entrevistado 7).

Outros dois fatores estão presentes de maneira positiva em sete das dez entrevistas, sendo os fatores reconhecimento e incentivo a assumir riscos e responsabilidades.

Referente ao ambiente organizacional, os entrevistados foram perguntados se as políticas internas e o clima organizacional os deixavam à vontade para expor novas ideias, tocar um novo projeto e contribuir com conhecimento. Sete dos dez trabalhadores remotos concordaram que a organização em que trabalham proporciona um bom ambiente, podemos ver no relato do Entrevistado 1:

O ambiente organizacional é superlegal, somos cercados por gente jovem, o que me deixa super à vontade de expor minhas ideias, é realmente uma troca diária que temos no meu time. Temos muitas trocas, é um ambiente vívido (Entrevistado 1).

Quando analisada a influência do trabalho remoto no ambiente organizacional, identificou-se três benefícios, o aumento da autonomia no trabalho, maior compromisso organizacional, moral e clima elevado, como pode-se observar no depoimento do Entrevistado 3 “Sim, tenho liberdade para expor novas ideias não somente nos processos que sou responsável, mas também dos meus pares e áreas codependentes”. Alguns desafios e desvantagens também foram identificados, como o gerenciamento impróprio, redução de *networking* e tendência a trabalhar mais horas, conforme apresenta o Entrevistado 5:

Para mim foi muito difícil, pois fui acostumada antes ao chefe delegar uma atividade e eu só executar, lá é diferente, querem que a gente pense em soluções. Muitas vezes a liderança não tem uma proposta específica de projeto, fica bem em aberto mesmo. Porém muitas vezes não temos tempo para tocar ou criar projetos paralelos além da atividade principal. Quando tive um projeto paralelo, tive que classificá-lo fora do horário de trabalho, sendo uma demanda extra (Entrevistado 5).

Os entrevistados foram questionados se são incentivados a assumir riscos calculados e responsabilidades na busca e execução de novas ideias e sete dos dez entrevistados concordaram que sim, como mostra o Entrevistado 2 “(...) a gente sempre pensa fora da caixa, sempre que alguém tem uma ideia de que pode contribuir para acelerar um processo ou melhorar alguma coisa, somos incentivados a colocar em prática constantemente”.

Quanto a influência do trabalho remoto, percebeu-se alguns benefícios, como o aumento da moral do trabalho, maior compromisso organizacional e responsabilidade das equipes, oportunidade para melhores serviços conforme fala do Entrevistado 3 “Sim, acredito que a empresa que trabalho proporciona um ambiente seguro para novas ideias” e identifica-se também alguns desafios como menor desenvolvimento técnico e treinamento, práticas gerenciais ruins e tendência de trabalhar mais horas, como exemplifica o Entrevistado 6 “Sim!

Isso tanto na minha área quanto na equipe como um todo, pode ser para o bem – uma promoção – e para o mal – muitas horas extras de trabalho”.

O fator facilitador menos presente, segundo os dez entrevistados, diz respeito às condições para empreender, tendo apenas duas menções positivas e oito entrevistados citando de forma negativa ou regular, conforme apresenta o Entrevistado 5:

Aqui entra um ponto que mencionei em outra pergunta, o tempo é algo que acredito não ter para pensar em novo processo, serviço ou produto para a empresa. Pode ser porque estou no começo da carreira na minha área, mal consigo desenvolver o meu trabalho principal no horário comercial, pensar fora da caixa então não consigo, pois, demanda tempo e experiência. Vejo que teria que estudar por fora para estar mais apta a trazer inovações. Capacitação temos cursos internos para incentivar, e mesmo se investisse meu próprio recurso financeiro em treinamento, ainda não teria o tempo para realizar (Entrevistado 5).

Quando analisamos a influência do trabalho remoto, identificou-se três desvantagens, a tendência de trabalhar mais horas, transferência de custos e redução de treinamento/desenvolvimento, como ilustra o depoimento do Entrevistado 1 “Não tanto... o tempo é um pouco complicado porque trabalho e estudo, teria que ser por fora do horário comercial. Capacitação e recursos financeiros deixam um pouco a desejar” e corrobora o relato do Entrevistado 7 “Por parte da empresa não, pois é necessário trabalhar fora do horário de trabalho acordado, o que é bem comum acontecer, e com isso torna-se mais complicado conciliar demais atividades”.

Para prover um ambiente propício a inovação dentro das organizações, o que impulsiona o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, é importante estar atento para alguns fatores que facilitam a cultura intraempreendedora (FELICIANO et al., 2019).

Neste tópico, conseguimos identificar a presença desses fatores analisando as entrevistas de trabalhadores de *startups* de tecnologia que atuam na modalidade remota, total ou parcialmente. No capítulo seguinte, iremos fazer um compilado com as considerações finais sobre esta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se uma breve síntese acerca do tema desenvolvido ao longo deste trabalho. Demonstra-se também os objetivos alcançados e a resolução do problema de pesquisa, junto às contribuições do presente estudo e as recomendações para pesquisas futuras sobre o tema.

No contexto de pandemia de COVID-19, intensificou-se a disseminação da forma de trabalho remoto em várias partes do globo, inclusive no Brasil, com o objetivo de evitar pequenas ou maiores aglomerações de pessoas nos escritórios e nos meios de locomoção. O trabalho remoto compreende a atividade laboral que pode ser realizada fora do local de trabalho principal, onde os colaboradores se relacionam de forma síncrona e assíncrona com o apoio de tecnologias de informação e comunicação (TIC). Com a ampliação dessa modalidade de trabalho, se fez necessário estudar quais as vantagens e desvantagens características do trabalho remoto.

Com o avanço da criação, distribuição e aplicação de vacinas a fim prevenir complicações decorrentes da COVID-19 e frear sua disseminação, a maioria das organizações conseguiu voltar ao modelo presencial de trabalho, de acordo com as medidas sanitárias autorizada pelos governos locais. Porém existe um movimento de adoção da modalidade de trabalho remoto total ou parcial, também chamado do híbrido, por algumas empresas, principalmente empresas de base tecnológica forte. Tal fato torna necessário o entendimento sobre os impactos desta modalidade de trabalho na performance organizacional e um dos construtos que a literatura sinaliza como possível de trazer diferencial competitivo em ambientes de mudanças constantes é o empreendedorismo dentro das organizações, chamado de intraempreendedorismo.

O desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora é um processo complexo e alguns fatores podem facilitar esta empreitada nas empresas, a literatura indica seis fatores facilitadores do intraempreendedorismo, são eles: liderança, ambiente organizacional, reconhecimento, condições para empreender, assumir riscos e responsabilidades e comunicação e acesso à informação.

Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa foi: identificar na perspectiva do trabalhador a influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em *startups* de tecnologia. O primeiro objetivo específico foi: esquematizar as vantagens e desvantagens características do trabalho remoto nas dimensões individual e organizacional. Este objetivo foi atingido por meio da pesquisa bibliográfica realizada, o que permitiu compilar da literatura

as vantagens e desvantagens mais citadas em estudos anteriores e classificá-las de acordo com a sua influência no âmbito individual ou organizacional.

O segundo objetivo específico foi: identificar as características do trabalho remoto mais evidenciadas pelo trabalhador de *startups* de tecnologia. O objetivo foi alcançado, pois durante as entrevistas realizadas, os trabalhadores remotos de *startups* de tecnologia relataram que as principais vantagens percebidas são a possibilidade de evitar o trânsito, trabalhando de qualquer lugar que desejam (mobilidade espacial), economizando tempo e podendo investi-lo em qualidade de vida, maior flexibilidade e aumento do equilíbrio vida-trabalho, enquanto as desvantagens predominantes deste modelo de trabalho foi o desfoque das fronteiras vida e trabalho, gerando tendência a trabalhar mais horas e uma dificuldade de adequação do local de trabalho em casa, além de diminuir bastante a socialização entre os colaboradores, podendo também gerar problemas de comunicação.

O terceiro objetivo específico foi: analisar na perspectiva do trabalhador de *startups* de tecnologia a ligação entre os fatores facilitadores do intraempreendedorismo e as características do trabalho remoto. Este objetivo também foi alcançado, pois os trabalhadores remotos entrevistados relataram a presença ou não dos fatores facilitadores do intraempreendedorismo nas organizações em que trabalham, onde cinco dos seis fatores tiveram comentários positivos e indicando forte indicação, foram eles: liderança, ambiente organizacional, reconhecimento, assumir riscos e responsabilidades e comunicação e acesso à informação. O fator condições para empreender teve relatos negativos e que indica ausência dele nas organizações. Dentro dos relatos sobre os fatores facilitadores do intraempreendedorismo, foi realizado uma análise da aparição de características do trabalho remoto e constatado que em todos os fatores existem a influência positiva e negativa desses atributos do trabalho remoto, seja parcial ou total.

Por consequência, o objetivo geral e os objetivos específicos planejados foram atingidos e o problema de pesquisa que era: qual a influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em *startups* de tecnologia na perspectiva do trabalhador?, também alcançou resposta através da revisão da bibliografia, da pesquisa qualitativa aplicada por meio da técnica de coleta de dados empreendida pela entrevista realizada com dez trabalhadores remotos de *startups* de tecnologia, também pela metodologia de análise de dados aplicada que foi a análise de conteúdo.

Através desta pesquisa, foi possível compreender os principais benefícios que os trabalhadores remotos de *startups* de tecnologia têm, bem como seus desafios predominantes. Também foi possível perceber qual a influência dessas características no desenvolvimento do

intraempreendedorismo, através da análise da presença dos fatores facilitadores do intraempreendedorismo.

Deste modo, este estudo contribuiu para identificar aspectos mais críticos que necessitam de atenção gerencial na prática do trabalho remoto. Uma dessas contribuições foi a percepção de diferenças sutis entre o trabalho remoto total e parcial, no modelo parcial ou híbrido, foi constatado pelo relato dos entrevistados práticas gerenciais ruins impactando nos fatores facilitadores do intraempreendedorismo, como o ambiente organizacional, que está ligado a receptividade do clima da empresa para novas ideias e projetos e no fator assumir riscos e responsabilidades, diferente do que foi percebido nos relatos de trabalhadores que estão totalmente remotos. Pode ser um indicativo de atenção para lideranças que atuam no modelo híbrido. Outra contribuição importante foi a identificação que, de maneira geral, as características do trabalho remoto influenciam mais positivamente os fatores facilitadores do intraempreendedorismo, e o ponto desfavorável, que necessita de atenção, ocorreu no fator condições para empreender onde percebeu-se um efeito negativo da tendência a trabalhar mais horas relacionada a desfoque das fronteiras vida e trabalho, que é característica do trabalho remoto, onde os entrevistados citaram que mesmo que a empresa forneça os treinamentos necessários e os recursos financeiros para novos projetos, os mesmos não teriam tempo na rotina de trabalho para pensar em soluções inovadoras para produtos, serviços ou processos.

Como sugestão para próximos estudos acerca deste tema, seria continuar buscando compreender a influência do trabalho remoto em outros fatores importantes que garantem performance superior das organizações, como foi o caso do intraempreendedorismo, porém delimitando o segmento de mercado da empresa ou a área/departamento de atuação. Isso pois as empresas que os entrevistados tinham áreas de atuação bastante distintas, trazendo alguns contrapontos no mesmo tema. Outra sugestão para futuras pesquisas seriam estudar as diferenças entre o trabalho remoto total ou parcial. Por último, a sugestão seria adicionar uma abordagem quantitativa com o objetivo de ampliar a amostra de respondentes.

REFERÊNCIAS

- ADISA, T. A; AIYENITAJU, O; ADEKOYA, O. D. The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. **Journal of Work-Applied Management**, v. 13, n. 2, p. 241-260, 2021.
- AGUILÉRA, A *et al.* Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 92, p. 1-11, 2016.
- AHMED, N. O. A. Relationship between innovation climate, market orientation and corporate entrepreneurship. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 3, p. 476-480, 2016.
- ANTONCIC, B. Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. **Journal of Enterprising Culture**, v. 9, n. 02, p. 221-235, 2001.
- ANTONCIC, J. A; ANTONCIC, B. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 589-607, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. São Paulo: Almedina, 2009.
- BARUAH, B; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International entrepreneurship and management journal**, v. 11, n. 4, p. 811-822, 2015.
- BAU, F; WAGNER, K. Measuring corporate entrepreneurship culture. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 25, n. 2, p. 231-244, 2015.
- BOAS, E. P. V; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.
- BOELL, S. K. et al. **The transformative nature of telework: A review of the literature**. 2013.

CARROLL, N; CONBOY, K. Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102186, 2020.

CHIEH, Nelson. **Intra-empendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. 2007. Dissertação de Mestrado. FGV, São Paulo, 2007.

COVIN, J. G. Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. **Journal of management studies**, v. 28, n. 5, p. 439-462, 1991.

DAVISON, R. M. The transformative potential of disruptions: A viewpoint. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102149, 2020.

DELOITTE. **Human Capital Trends 2018**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-human-capital-2018-120419.pdf>. Acesso em: 24 de abr. 2022.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DONNELLY, N; PROCTOR, S. B. Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. **New Technology, Work and Employment**, v. 30, n. 1, p. 47-61, 2015.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de negócios**, v. 9, n. 2, 2007.

DRUCKER, P. F. Social innovation—management's new dimension. **Long Range Planning**, v. 20, n. 6, p. 29-34, 1987.

DUTCHER, E. G. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 84, n. 1, p. 355-363, 2012.

DUXBURY, L; NEUFELD, D. An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 16, n. 1, p. 1-28, 1999.

EDISON, H. et al. Innovation initiatives in large software companies: a systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 95, p. 1-14, 2018.

FELICIANO, F.K. et al. Fatores Facilitadores do Intraempreendedorismo: uma revisão sistemática integrativa. **Anais do XLIII ENANPAD**. São Paulo: Anpad, 2019.

FERREIRA, J. Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective. **International Council for Small Business**, p. 16-19, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

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.

GARCÍA-SÁNCHEZ, E; GARCÍA-MORALES, V. J; MARTÍN-ROJAS, R. Influence of technological assets on organizational performance through absorptive capacity, organizational innovation and internal labour flexibility. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 770, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRIS, L. Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. **Personnel review**, 2003.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAU, F; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HILL, E. J; FERRIS, M; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of vocational behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

IPEA. **Carta de Conjuntura N° 52 2021**. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38517&Itemid=3. Acesso em: 23 de mai. 2022.

KHAIRANI, I.; HATI, S. R. H. The Effects of perceived service quality towards customer satisfaction and behavioral intentions in online transportation. **International Journal of Humanities and Management Sciences**, v. 5, n. 1, p. 7-11. 14, 2017.

KPMG. **Impactos e respostas aos efeitos do COVID-19**. 2020. Disponível em:

<https://home.kpmg/br/pt/home/insights.html>. Acesso em: 23 abr. 2022.

KURATKO, D. F; HORNSBY, J. S; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.

LAGES, M; MARQUES, C. S; FERREIRA, J. J; FERREIRA, F. A. Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: Insights from the health care service industry. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 837-854, 2017.

LAPOLLI, E; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, v. 31, p. 127-142, 2017.

LEITE, A. L.; DA SILVEIRA, T. B. J.; LEMOS, D. C. Implicações do trabalho remoto em uma empresa de base tecnológica. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 6, 2020.

LEONARDO, L. F. **Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH**. 2021.

Dissertação de Mestrado. FGV, Rio de Janeiro, 2021.

LINKEDIN. **Top Companies 2019: onde os brasileiros sonham trabalhar**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-onde-os-brasileiros-sonham-trabalhar-rafael-kato/>. Acesso em: 25 de abr. 2022.

LUND, S. et al. What 800 executives envision for the postpandemic workforce. **McKinsey Global Institute**, v. 23, 2020.

MADSEN, S. R. The effects of home - based teleworking on work - family conflict. **Human Resource Development Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 35-58, 2003.

MAHLER, J. The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 407-418, 2012.

MATLI, W. The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situations in South Africa. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 40, n. 9/10, p. 1237-1256, 2020.

MCKINSEY & COMPANY. **The Next Normal. The recovery will be digital: Digitizing at speed and scale**. 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/How%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/The-next-normal-the-recovery-will-be-digital-vF.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

MEIO & MENSAGEM. **Como é o novo modelo de trabalho das big techs**. 2022.

Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2022/04/04/como-e-o-novo-modelo-de-trabalho-das-big-techs.html>. Acesso em: 05 mai. 2022.

MESSENGER, J. et al. **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.** 2017.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791, 1983.

MUSSON, G; TIETZE, S. Feelin'groovy: appropriating time in home-based telework. **Culture and Organization**, v. 10, n. 3, p. 251-264, 2004.

NAKROŠIENĖ, A; BUČIŪNIENĖ, I; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, v.40, n. 1, p. 87-101, 2019.

NG, C. Teleworker's home office: An extension of corporate office?. **Facilities**, v. 28, p. 137-155, 2010.

NILLES, J. M et al. Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics**, n. 2, p. 77-84, 1976.

NOGUEIRA, A. M; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

OIT. **An Employers' Guide on Working from Home in Response to the Outbreak of COVID-19.** 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf. Acesso em: 22 abr. 2022.

OVERMYER, S. P. **Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies.** IBM Center for the Business of Government, 2011. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Implementing%20Telework%20Lessons%20Learned%20from%20Four%20Federal%20Agencies.pdf>. Acesso em: 9 mai. 2022.

PARK, S. H; KIM, J; KRISHNA, A. Bottom-up building of na innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. **Management Communication Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 531-560, 2014.

PÉREZ, M. P; SANCHEZ, A. M; DE LUIS CARNICER, M. P. Top manager and institutional effects on the adoption of innovations: The case of teleworking 1. **Prometheus**, v. 21, n. 1, p. 58-73, 2003.

PINCHOT, G. **Shapers of the Great Debate on Conservation: A Biographical Dictionary**, n. 4, p. 31, 2004.

PWC. **Relatório Anual 2020**. Disponível em:

https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/2020/relatorio_anual_20-b.pdf. Acesso em: 15 de mai. 2022.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida** (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, v.5, p. 68-80, 1988.

REUTHER, K. et al. Intrapreneurship employees' attitude and the appropriate working environment. In: **2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)**. p. 271-281, 2017.

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018.

RUSSEL, R. D. Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 65-84, 1999.

SABERI, M. K; BABALHAVEJI, F. Intrapreneurship in public libraries: An exploratory and confirmatory factor analysis. **Library Philosophy & Practice**, 2018.

SANDOVAL-REYES, Juan; IDROVO-CARLIER, Sandra; DUQUE-OLIVA, Edison Jair. Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 13, p. 7069, 2021.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). **Transaction Publishers. –1982.– January**, v. 1, p. 244, 1982.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, R. T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOLÍS, M. Moderators of telework effects on the work–family conflict and on worker performance. **European Journal of Management and Business Economics**, 2017.

STONER, J. F; FREEMAN, E. RE Administração. **Tradutor: A. Calado. Rio de Janeiro**, 1999.

SULLIVAN, C.; LEWIS, S. Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. **Gender, Work & Organization**, v. 8, n. 2, p. 123-145, 2001.

VAN DER LIPPE, T; LIPPÉNYI, Z. Co-workers working from home and individual and team performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 35, n. 1, p. 60-79, 2020.

VAN WYK, R; ADONISI, M. Antecedents of corporate entrepreneurship. **South African Journal of Business Management**, v. 43, n. 3, p. 65-78, 2012.

VILELA, R. B; RIBEIRO, A; BATISTA, N. A. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo. **Millenium**, n. 11, p. 29-36, 2020.

WHEATLEY, D. Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, v. 27, n. 3, p. 224-241, 2012.

WU, Y; MA, Z; WANG, M. S. Developing new capability: Middle managers' role in corporate entrepreneurship. **European Business Review**, 2018.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS TRABALHADORES
REMOTOS DE *STARTUPS* DE TECNOLOGIA**

**TÍTULO DA PESQUISA: INFLUÊNCIA DO TRABALHO REMOTO NO
INTRAEMPREENDEDORISMO EM *STARTUPS* DE TECNOLOGIA: ESTUDO
QUALITATIVO NA PERSPECTIVA DO TRABALHADOR**

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Thalita dos Santos Rodrigues

Primeiro momento da entrevista

1. Qual seu sexo?
2. Qual a sua idade?
3. Qual o seu estado?
4. Qual seu nível de escolaridade?
5. Como é a forma de trabalho remoto? (Total ou parcial/híbrida)
6. Qual a sua área de atuação?
7. Qual segmento da empresa que você trabalha?

Segundo momento da entrevista

1. Quais as vantagens/benefícios de trabalhar remotamente?
2. Quais as desvantagens/desafios de trabalhar remotamente?
3. A liderança (alta gestão/*C-level*) incentiva e garante os recursos necessários para novos processos, produtos e serviços?
4. O ambiente organizacional (políticas internas e clima organizacional) deixa à vontade para expor novas ideias, tocar um novo projeto e contribuir com o seu conhecimento?
5. Sabe que será reconhecido (com recursos financeiros ou não) caso desenvolva projetos ou processos inovadores?
6. Tenho as condições necessárias (tempo, capacitação e recursos financeiros) para pensar em processos, serviços ou produtos inovadores?
7. As pessoas são incentivadas a assumir riscos calculados e responsabilidade na busca de novas ideias?
8. Sou constantemente informado da visão, objetivos e estratégias da empresa e tenho livre acesso a outras pessoas, independentemente do nível hierárquico e área/departamento?