

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NATALIA SALABAI DE SOUZA

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DO MODELO DE EMPRESA TOTALMENTE
REMOTO EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS**

CURITIBA

2023

NATALIA SALABAI DE SOUZA

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DO MODELO DE EMPRESA TOTALMENTE
REMOTO EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Germano Reis

CURITIBA

2023

RESUMO

O trabalho remoto tem sido foco de discussões, e essa tendência de mercado tem fortalecido o estabelecimento de empresas totalmente(100%) remotas, ou no termo em inglês *full remote*, aquelas que não possuem sedes ou escritórios definidos, mas são compostas por colaboradores remotos ao redor de um país ou do mundo. Tendo isso como base, o objetivo central do trabalho é levantar as potencialidades e limitações do modelo de empresa totalmente remoto com relação à gestão de pessoas. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com a coleta de 16 artigos presentes no blog Medium, os quais relatam sobre a vivência e peculiaridades do trabalho 100% remoto. Posteriormente os dados foram analisados por meio da metodologia de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin, e agrupados em seis temas principais de análise, três potencialidades do modelo (times multilocais, flexibilidade e desenvolvimento acelerado) e três limitações (isolamento, complexidade e “não é para todos”). Considerando esses dados, foram debatidos assuntos como a contratação em diversas localidades geográficas, o aumento da autonomia e produtividade, a velocidade e escalabilidade da empresa, o enfraquecimento da cultura, doenças mentais (ansiedade, depressão) e os desafios da comunicação remota. O cerne de discussão levantado por este estudo foi a ambiguidade existente no que se refere à potencialidades e limitações defendidas pelos artigos coletados, o como não é uma forma de trabalho adequada para todas as personalidades e indústrias e o quão importante se torna o papel da gestão de pessoas para garantir o sucesso do modelo.

Palavras-chave: trabalho remoto; gestão de pessoas; totalmente remoto; potencialidades; limitações.

ABSTRACT

Remote work has been the focus of discussions, and this market trend has strengthened the establishment of completely(100%) remote companies, called “full remote” or “all remote”, those that do not have defined headquarters or offices, but are composed of remote employees across a country or the world. Based on that, the central objective of this study is to raise the potentialities and limitations of a fully remote company model regarding people management. With this purpose, a qualitative research was carried out with the gathering of 16 blog articles present at the website called Medium, describing the experience and peculiarities of 100% remote work. Subsequently, the data were analyzed by the Content Analysis methodology of Laurence Bardin, and grouped into six main themes of analysis, three potentialities (multilocal teams, flexibility and accelerated development) and three limitations (isolation, complexity and “it is not for everyone”). After considering the data collected, a variety of topics were presented, such as hiring in different geographic locations, increasing autonomy and productivity, the company's speed and scalability, the weakening of culture, mental illnesses (anxiety, depression) and the challenges of remote communication. The core of the discussion raised by this study was the existing ambiguity regarding the potentialities and limitations advocated by the articles collected, how it is not a suitable form of work for all personalities and industries and how important people management becomes to ensure the success of this work model.

Keywords: fully remote; people management; remote work; potentialities; limitations; work from anywhere.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REVISÃO DE LITERATURA	8
3	METODOLOGIA	15
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	17
4.1	POTENCIALIDADES	17
4.1.1	Times multilocais	17
4.1.2	Flexibilidade	18
4.1.3	Desenvolvimento acelerado	18
4.2	LIMITAÇÕES	19
4.2.1	Não é para todos	19
4.2.2	Complexidade	20
4.2.3	Isolamento	21
5	SÍNTESE DOS RESULTADOS	22
6	DISCUSSÃO	24
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

O trabalho remoto esteve no foco de discussões ao longo dos anos de 2020 a 2022, principalmente devido à situação mundial de Covid-19 que exigiu muitas empresas, até então 100% presenciais, a enviarem seus colaboradores para casa, não como benefício, mas obrigação. Gifford (2022) cita que nos EUA, por exemplo, a porcentagem de dias trabalhados remotamente subiu de 5% pré-pandemia para 50% durante o pico de quarentena. Sendo que a projeção era de que esse número caísse apenas para 20% após seu término.

Entretanto, a invenção do modelo de trabalho remoto é datada em 1857 por J. Edgar Thompson, através das atividades de telégrafo (MACEDO, 2022). Isso significa dizer que o trabalho remoto não é tão atual como se pode pensar. Essa concepção de “novo normal” foi antecipada há 50 anos pelo futurista Alvin Toffler, que teorizou que com o aumento do trabalho de casa haveria consequências para a comunidade, para o meio-ambiente, para a economia e para o âmbito psicológico (VARTIAINEN, 2021). Décadas depois, a visão demonstra certa coerência com a realidade vivida, mas o trabalho remoto ainda não possui consenso em sua definição e em seus efeitos positivos ou negativos.

É possível observar que essa forma de trabalho tem abrangido os mais diferentes profissionais e segmentos da indústria, englobando desde fragilizados trabalhadores em países subdesenvolvidos realizando tarefas manuais, até grandes executivos de multinacionais (ROCHA; AMADOR, 2018). Por conta disso, existe a necessidade de legislações e contratos de trabalho que garantam os direitos dos colaboradores, assim como seu bem-estar e saúde ocupacional, quando se trata de qualquer trabalho à distância (LUNA, 2014).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, o teletrabalho (como é chamado pelo órgão) possui diferentes nuances a serem consideradas: “a) local/espço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho).” (European Commission, 2000 citado por ROCHA; AMADOR, 2018, p. 154). Além disso, existem diversas nomenclaturas para o termo, como trabalho em casa, teletrabalho, trabalho à distância e trabalho remoto. Assemelhando-se à língua inglesa, que também apresenta diferentes termos na literatura encontrada, como

home office, *remote work*, *telework* e *digital online work*. Alguns autores diferenciam esses termos entre si, enquanto outros os utilizam como sinônimos.

Pode-se acordar que, apesar de já existir há algumas décadas, essa forma de trabalho teve seu grande desenvolvimento e popularização devido aos avanços das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos últimos anos (ROCHA; AMADOR, 2018), além do aumento da sua acessibilidade e qualidade (GIFFORD, 2022). Assim, permitindo que os colaboradores pudessem trabalhar em qualquer lugar, sem necessidade de deslocamento ao local onde os resultados deveriam ser apresentados.

Essa tendência de mercado tem fortalecido o estabelecimento de empresas totalmente(100%) remotas, ou no termo em inglês *full remote*, aquelas que não possuem sedes ou escritórios definidos, mas são compostas por colaboradores remotos ao redor de um país ou do mundo. Esse modelo de negócio tem ganhado representatividade, principalmente no setor de tecnologia da informação, como por exemplo em empresas como Gitlab, Zapier, Dropbox e Toptal. Com base nas quais têm surgido estudos recentes, mas ainda escassos, de suas práticas de gestão.

Muito tem se abordado sobre o trabalho remoto em si, principalmente aquele motivado pela pandemia de Coronavírus nos últimos anos, mas pouco sobre o modelo de empresa que tem esse tipo de trabalho como o único presente ou até mesmo sobre aquelas organizações que já foram fundadas dessa maneira. Ainda, arrisca-se dizer que tanto no meio científico como no próprio senso comum, existe um grande desconhecimento da existência desse tipo de organização. A literatura que aborda sobre esse modelo de empresa foi encontrada somente em produções internacionais.

Prithwiraj Choudhury mostra-se como um dos pioneiros no estudo aprofundado do modelo *all remote*, ao escrever artigos solo ou em parceria com outros estudiosos sobre o modelo de gestão de pessoas na empresa GitLab, um dos maiores exemplos de local de trabalho 100% remoto. Uma das grandes fontes de referencial teórico, também, não foram artigos científicos, mas manuais escritos pelas próprias empresas, ensinando futuros empreendedores a replicarem o modelo.

A maior parte das pesquisas realizadas sobre o remoto são sobre vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho e sobre aspectos como sua regulamentação legal, as habilidades pessoais necessárias aos teletrabalhadores e os impactos subjetivos do trabalho nessa modalidade (ROCHA; AMADOR, 2018).

Contudo, não existe um consenso na literatura sobre as potencialidades ou limitações do remoto, seja em empresas que possuem sedes físicas ou não, e quais suas consequências a longo prazo.

Ao mesmo tempo em que autores identificam como positivo esse modo de empresa, aumentando a flexibilidade, produtividade e qualidade de vida dos funcionários (VARTIAINEN, 2021), outros abordam como esse “novo normal” tem aumentado o desafios de interferências no trabalho em domicílio, procrastinação, solidão e comunicação ineficaz (DAYAL; RAJKUMAR, 2021).

As principais vantagens descritas pelos artigos encontrados, como sintetiza Choudhury (2020), se referem à eliminação de custos por parte da empresa, a contratação de talentos globalmente, redução de burocracia, aumento da produtividade e aumento da flexibilidade aos funcionários. Contudo, entre os aspectos desvantajosos levantados estão o enfraquecimento da cultura organizacional por perda de integração e vínculo do colaborador com a empresa, além da perda de controle sobre os funcionários, o que pode diminuir as possibilidades de ascensão profissional para todos de maneira igualitária (ROCHA; AMADOR, 2018).

O fato é que a pandemia de Covid-19 gerou uma necessidade drástica de mudança para o remoto, mas muitas empresas não implementaram mudanças também em suas práticas de gestão, como na forma de comunicação, colaboração e no grau de transparência (CHOUDHURY, 2020). E por conta disso, muitas não obtiveram sucesso nessa transição. Luna (2014) descreve que existem pontos chave para o êxito do remoto: a seleção e contratação assertiva daqueles que irão entrar na empresa; a estruturação de processos e suporte aos colaboradores; garantia que as informações sejam acessíveis a todos; metas e avaliações claras para a avaliação de pessoal e a cautela na forma de interação nas equipes.

Tomando isso como base, esse artigo tem como objetivo levantar as potencialidades e limitações do modelo de empresa totalmente remoto com relação à gestão de pessoas. E por objetivos específicos busca-se definir o conceito de empresa 100% remota, ou em inglês, *fully remote*; descrever itens que compõem a gestão de pessoas em empresas 100% remotas; e analisar as possíveis potencialidades e limitações existentes na gestão de pessoas neste modelo de organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A primeira definição de trabalho remoto surgiu em 1970 por Jack M. Nilles, chamado de “pai do teletrabalho” (NOGUEIRA; PATINI, 2012). No Brasil, em 2011, a legislação foi alterada pela Lei nº 12.551 para abranger esse formato de trabalho e considerá-lo como uma relação de trabalho legítima, sem distinção entre o que é realizado no estabelecimento do empregador ou à distância (MACEDO, 2022).

Com relação à sua definição, a literatura considera o termo trabalho remoto muitas vezes como sinônimo de *home office*, teletrabalho ou trabalho à distância. Mesmo assim, como comenta Luna (2014), ainda é uma categoria que apresenta um leque de diferentes conceituações, se tornando muitas vezes abstrata e imprecisa. Para Mello (1999 citado por LUNA, 2014, p. 5), “teletrabalho é toda a forma de trabalho realizado à distância, isto é, fora das instalações físicas das organizações, com o auxílio da tecnologia da informação e da comunicação (TICs)”. E para Macedo (2022, p. 18) é “uma modalidade de trabalho em que se determina regras para se trabalhar fora do ambiente corporativo, sendo o *home office*, uma variação do teletrabalho, em que os colaboradores realizam suas atividades especificamente em casa.”.

Ainda segundo Luna (2014), o *home office* é uma forma de flexibilização e possui três dimensões, sendo elas, local, horário e meio de comunicação. Ou seja, o colaborador pode exercer seu trabalho de diversos locais, em horários flexíveis que melhor se enquadrem ao seu estilo de vida e utilizando de diversos meios de comunicação para se relacionar com os envolvidos e realizar suas tarefas.

A literatura também diferencia o trabalho em domicílio do chamado teletrabalho, visto que o primeiro está relacionado à uma produção material e industrial, como nos tempos da Revolução Industrial. Já o segundo se relaciona à utilização das TICs, como abordado anteriormente (ROCHA; AMADOR, 2018). Além disso, Vartiainen (2021) utiliza o termo em inglês *digital online work*, para descrever o trabalho remoto que é realizado em ambientes virtuais com a utilização da internet como plataforma essencial para acessar dados, clientes e interagir com seus colegas quando necessário. O termo também engloba o trabalho realizado por meio de dispositivos mobile, como smartphones.

As até então mencionadas modalidades de trabalho remoto, contudo, não precisam ser (e geralmente não são) adotadas pela empresa de maneira total. Ou

seja, o colaborador desempenha seu trabalho de forma híbrida, alguns dias remotamente ou em domicílio e outros nos escritórios/ centros satélites (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Após as ondas de Covid-19 muitas empresas decidiram retornar parcialmente ao presencial, garantindo maior flexibilidade aos funcionários. Porém outras, decidiram por adotar o modelo 100% remoto, ou em inglês, *full remote* ou *all remote*, em que os colaboradores não possuem a obrigatoriedade de frequentar os escritórios em nenhum momento. Ademais, existem até mesmo empresas que estão sendo fundadas tendo esse modelo de trabalho como o único existente.

Vartiainen (2021) argumenta que, nestes casos, a falta de necessidade de ir na sede da empresa permite que o trabalhador tenha liberdade para escolher entre vários locais de trabalho. O autor aborda como os times passaram a ser distribuídos, pois seus membros podem estar geograficamente distantes, por vezes em diferentes continentes, interagindo exclusivamente por meios virtuais. Choudhury (2020) define esta situação como *Work-from-Anywhere* (WFA), traduzido para o português como “trabalhe de qualquer lugar”. Contudo, esse modelo de trabalho tem gerado várias perguntas, como quais os desafios ou vantagens de adotá-lo, se ele é aplicável em qualquer organização, ou ainda se é um modelo que perdurará.

Luna (2014) descreve que existem potencialidades e limitações nesse modelo de trabalho, tanto para a empresa quanto para o colaborador. Por meio dos estudos de Choudhury (2020), é possível estabelecer algumas categorias essenciais ao entendimento do assunto, como: comunicação; trabalho em equipe; cultura; contratação; qualidade de vida; performance e etc. O autor realizou estudos importantes tomando como base a empresa Gitlab, que atua no modelo *all remote* desde 2014 com mais de 1000 colaboradores, de mais de 60 países diferentes.

Em um mundo com cada vez mais burocracias para a solicitação de vistos, barreiras para a mudança de local de trabalho e uma limitada gama de talentos em apenas uma localização geográfica, o modelo totalmente remoto confirma uma de suas vantagens. Dessa forma, a empresa tem acesso aos melhores talentos nacionais e internacionais, aumentando sua vantagem competitiva e a qualidade do capital humano presente. Além disso, utiliza-se dos diferentes fusos horários para aumentar a velocidade das entregas, visto que possui trabalhadores iniciando e finalizando seu expediente durante todo o momento. (CHOUDHURY *et al*, 2020)

Isso acaba gerando a necessidade dos profissionais de Recursos Humanos e gestores de criarem estratégias para lidarem com os times multiculturais (THOO; KALIANNAN, 2013). Apesar de evitar a preocupação com expatriação, recolocação e treinamentos de colaboradores à uma mudança de cultura, RH e gestão precisam transformar seu trabalho em algo estratégico, que leve em consideração as diferentes localizações de seus funcionários (THOO; KALIANNAN, 2013). Devem ser consideradas as legislações trabalhistas de cada país, a remuneração adequada e como se dá o funcionamento de férias, por exemplo (CHOUDHURY, 2020).

Ou seja, a literatura sugere que a gestão das pessoas e do trabalho não pode ocorrer da mesma forma que antes, mas “mostram-se necessárias novas formas de controle e vínculo entre trabalhadores e empregadores” (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 156). Vale destacar a citação de Luna (2014, p. 9):

O papel dos gestores também se modifica, pois cabem a estes gerir tanto as necessidades de cumprimento das metas organizacionais como favorecer novos recursos (infra estruturais, tecnológicos, motivacionais, entre outros) para que os trabalhadores (de todos os níveis) desenvolvam suas capacidades como também auxiliarem na criação de novos processos e paradigmas, tendo em vista aliar as competências organizacionais às necessidades dos trabalhadores e dos empregadores.

Gifford (2022) corrobora com o autor e acrescenta que as organizações que melhor se adaptaram à mudança para o remoto na pandemia parecem ser aquelas com as melhores práticas de gestão, como o foco em resultados ao invés do micro gerenciamento de tarefas. O antigo formato de gerenciamento por marcação de ponto e horas físicas na empresa, o chamado modelo fabril, já não pode ser a norma das organizações quando a flexibilidade de local e horário de trabalho é oferecida (LUNA, 2014).

Por esse motivo, uma tendência abordada por Rocha e Amador (2018) é a definição de metas a serem atingidas em determinado período, que serviria para o controle da produtividade e performance dos funcionários. Mas o desafio é, como avaliar alguém que nunca viu presencialmente e como garantir a justa progressão de carreira para todos? Choudhury (2020) apresenta que empresas *all remote* avaliam seus colaboradores de acordo com a qualidade da produção do seu trabalho, a qualidade das interações virtuais e o feedback vindo de clientes e colegas.

Entretanto, isso desperta uma discussão sobre quais os perfis que devem ser contratados por esse modelo de empresa. Será que qualquer profissional com os

requisitos da posição em aberto estaria aderente? Chourhury et al (2020) mencionam que muitas empresas remotas, como Valve ou Zappos, acabam por estender o processo seletivo a fim de encontrar a pessoa adequada que irá se adaptar ao modelo da organização, de grande independência e autonomia.

A literatura aponta para a flexibilidade e para a autonomia como dois dos principais temas de discussão quando se trata de potencialidades ou limitações desse modelo de negócio. Segundo Goulart (2009 citado por NOGUEIRA; PATINI, 2012), o trabalho remoto reduz o stress causado pelo deslocamento até os escritórios, reduz atrasos, custos, e evita a emissão de gases poluentes. Menos colaboradores presenciais significa espaços menores de trabalho físico e menos gastos imobiliários (WATKINS, 2019). Ou, no caso 100% remoto, nenhum custo.

Em pesquisa, Zykova e Maussymbek (2021) coletaram dados de que 70% dos participantes do questionário elaborado (sobre vantagens e desvantagens do trabalho remoto) responderam que o trabalho online proporciona mais flexibilidade em seu dia a dia. Além disso, 32,91% dos respondentes apontaram o fato de trabalhar de qualquer lugar como a maior vantagem desse modelo e 31,65% a possibilidade de ter tempo extra e novas oportunidades.

Outra potencialidade abordada por Choudhury (2020) é que, devido à possibilidade de moradia em qualquer lugar, muitos trabalhadores optam por morar em locais onde o custo de vida é mais baixo. E visto que muitas empresas não possuem alteração de remuneração conforme localidade, isso acaba sendo vantajoso em termos financeiros e sendo um motivador aos colaboradores. Conforme o autor, o modelo totalmente remoto aumenta o engajamento de seus empregados, uma métrica importante para o sucesso de qualquer empresa.

“A euforia observada quanto ao sucesso propagado do trabalho a distância se assenta nas máximas: aumento da produtividade, diminuição de custos e maior satisfação dos trabalhadores ao conciliar rotina de trabalho com outras demandas pessoais.” (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 157). Contrapondo-se a essa ideia do remoto ser algo vantajoso para o equilíbrio pessoal e profissional, Watkins (2019) debate que podem faltar limites entre essas duas esferas, que acabam se fundindo. Dessa forma, colaboradores podem ter a sensação de que não conseguem se desligar das atividades laborais, que necessitam estar sempre disponíveis, aumentando a pressão e o estresse.

Corroborando, Rosenfield e Alves (2011) argumentam que a real flexibilidade e autonomia não se concretizam na prática, mas são usadas como uma nova forma de controle e vigilância. As autoras explicam que o monitoramento pelas TICs força os próprios colaboradores a desenvolverem técnicas de autocontrole e autodisciplina para manter a alta produtividade esperada.

Gifford (2022) comenta que não há concordância nas pesquisas existentes sobre trabalho remoto e performance, pois ao mesmo tempo em que foi evidenciado um desafio maior para times terem alta performance do que presencialmente, também constatou-se que trabalhar remotamente pode aumentar a produtividade. Rocha e Amador (2018) citam uma fala de Marissa Mayer (CEO da Yahoo) afirmando que as pessoas podem até demonstrar maior produtividade quando trabalham sozinhas, mas são mais colaborativas e inovadoras quando trabalham em conjunto. Além disso, a gestora complementa sua fala dizendo que muitas decisões e insights são gerados em encontros informais pelo escritório, o que é dificultado quando estão todos remotos.

Times autônomos são definidos por Dayal e Rajkumar (2021) como aqueles empoderados, auto-gerenciáveis, que conseguem realizar suas tarefas com autoridade. Porém, os autores questionam que pessoas que não possuem essa habilidade desenvolvida podem experimentar baixos níveis de performance nesse tipo de empresa, além de um aumento na procrastinação.

A autonomia se torna ainda muito importante quando se trata da comunicação e da interação em ambientes totalmente remotos. O guia de trabalho remoto elaborado pela empresa Zapier Inc (2015), descreve que empresas que aderem ao 100% remoto devem estar dispostas a adotarem a comunicação assíncrona no dia a dia de trabalho. Isso porque, com tantos fusos horários, torna-se inviável todos de um time estarem trabalhando sempre em um mesmo período.

Como recurso, as empresas tendem a utilizar diversas ferramentas, desenhadas especificamente para atender este formato de colaboração. Mas o mais importante não são os instrumentos tecnológicos, mas as práticas de trabalho e gestão realizadas pelo time. Os funcionários são encorajados a “deixarem rastros” do seu trabalho, e documentarem publicamente todas as suas atividades, a fim de que todos possam ter acesso, dar continuidade, ou revisar, sem necessitar de um contato síncrono. (ZAPIER INC, 2015)

A comunicação assíncrona depende do exercício da transparência em toda a empresa, visto que tudo deve ser compartilhado publicamente, inclusive a remuneração dos colaboradores, que muitas vezes é aberta a todos. Uma de suas limitações é que algumas informações não podem ser compartilhadas, como por exemplo, dados médicos de um paciente ou planejamentos estratégicos de um novo produto. Sendo assim, este modelo de trabalho funciona melhor em contextos de menos riscos gerados pelo compartilhamento de informações. Empresas remotas devem criar mais estratégias de segurança de dados e compliance. (CHOUDHURY *et al*, 2020)

Entretanto, uma das potencialidades desse tipo de comunicação é que, por terem a rotina de compartilhar seu trabalho diariamente, os colaboradores acabam por dividir mais ideias e planos embrionários, os quais muitas vezes não seriam comentados em reuniões síncronas em um grande grupo (CHOUDHURY, 2020). Esse tipo de interação retira a necessidade da elaboração de apresentações super estruturadas antes de serem compartilhadas novas ideias, incentivando o informal e diminuindo a pressão envolvida.

Apesar de pesquisas anteriores terem discutido como times virtuais possuem uma comunicação menos eficaz, Gifford (2022) comenta como estamos mais bem preparados para enfrentar esse desafio no pós-pandemia. Contudo, o autor demonstra sua preocupação com a pobreza de interação social em ambientes virtuais, a falta de suporte e confiança. A utilização das TICs torna mais desafiador a construção de novos relacionamentos do que face a face.

Rocha e Amador (2018) corroboram com Gifford (2022) ao abordar que a perda do vínculo com a organização é um dos aspectos mais desvantajosos do remoto, o que acaba por aumentar a individualização do trabalho. Algumas de suas consequências seriam o isolamento social, profissional e político, e a vulnerabilidade das relações de trabalho, como a perda de sua dimensão coletiva (ROCHA; AMADOR, 2018).

Um dos grandes desafios levantados pela literatura é a construção de uma cultura sólida por parte destas empresas, que gere engajamento e senso de pertencimento em seus funcionários. Entretanto a empresa Zapier Inc (2015), descreve que essa não é uma tarefa fácil para organizações presenciais ou remotas igualmente, não havendo diferenciação. Pelo contrário, a empresa defende que a preocupação com a construção da cultura é facilmente esquecida em times

presenciais, pelo fato de seus membros acreditarem que ela irá se desenvolver naturalmente.

Ambos Choudhury (2020) e Macedo (2022) comentam que existe uma indicação de que empresas na área de tecnologia da informação, principalmente startups, possuem maior facilidade para estabelecerem esse modelo de negócio. As empresas desse setor demonstraram uma adaptabilidade mais rápida às exigências geradas pela pandemia de Covid-19, sobretudo pois startups já são empresas com a flexibilidade enraizada em sua cultura (MACEDO, 2022).

O autor Macedo (2022) ainda descreve em seu artigo que mais de 60% das organizações que adotam o trabalho home office são dos setores: tecnologia da informação e telecom (TIC); químico, petroquímico e agroquímico; serviços de suporte e provimento; bens de consumo; e máq./Equipamentos e automação. Choudhury et al (2020) acrescentam que o trabalho remoto pode não funcionar em certas indústrias, que necessitam da manipulação humana.

Portanto, existem dúvidas quanto à generalização desse modelo de negócio chamado *all remote*, que por um lado pode aumentar a lealdade, engajamento e criatividade, e por outro pode gerar problemas na coordenação das pessoas (CHOUDHURY et al 2020). Mas quanto mais esse tipo de trabalho se desenvolve e ganha representatividade, maior o entendimento de como ocorre a gestão de pessoas nesses times, e como elas se diferenciam ou não dos times presenciais (ZAPIER INC, 2015).

3 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa foram utilizados como dados os artigos de blog publicados na plataforma online chamada Medium. Esta plataforma é um website, ou também chamado como blog, norte-americano desenvolvido por Evan Williams em agosto de 2012, que contempla uma híbrida coleção de publicações amadoras ou profissionais. Nela é possível encontrar qualquer tipo de textos, temas, pensamentos e conteúdos, além de ser gratuita e permitir a interação dos usuários, como outras redes sociais.

Como co-fundador do Twitter, Williams inicialmente criou o Medium como uma forma de as pessoas publicarem documentos e relatos maiores do que o permitido no Twitter até então, de apenas 140 caracteres, mas acabou se tornando um relevante espaço para a livre propagação de informações para qualquer pessoa expor suas ideias. Até 2017 o website já contemplava mais de 7,5 milhões de artigos publicados e mais de 60 milhões de leitores, esses números não foram atualizados desde então. Apesar de ter estreado no Brasil já por volta de 2013, a maior parte dos conteúdos ainda permanece na língua inglesa, o que limita o acesso e utilização pela população do país.

Sobre os dados coletados, utilizaram-se 16 artigos de blog escritos sobre diferentes empresas totalmente remotas, cujo tema central era a realidade de trabalho dentro daquelas organizações. Os relatos foram escritos pelo perfil da própria organização, pelo perfil pessoal de um de seus funcionários ou pelo perfil de um profissional jornalista. Os critérios utilizados para a escolha foram então: ser a respeito de uma empresa 100% remota e abordar aspectos positivos ou negativos desse modelo de negócio. A caracterização dos dados coletados está presente na Tabela 1.

Posteriormente, os artigos foram analisados de maneira qualitativa utilizando-se da metodologia de Análise de Conteúdo, que tem como um de seus precursores Laurence Bardin. Este cita que essa forma de metodologia deve ser considerada como um conjunto de técnicas para a análise de comunicações, sejam elas orais ou escritas. Bardin (1977, p. 42) descreve a Análise de Conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS ARTIGOS DE BLOG COLETADOS

Artigo	Ano de Publicação	Fonte do relato
Artigo 1	2017	CEO da empresa
Artigo 2	2022	Perfil jornalístico
Artigo 3	2018	Perfil da empresa
Artigo 4	2019	Perfil da empresa
Artigo 5	2020	Perfil da empresa
Artigo 6	2020	Perfil da empresa
Artigo 7	2016	CEO da empresa
Artigo 8	2021	Perfil da empresa
Artigo 9	2022	Co-fundador
Artigo 10	2021	CEO da empresa
Artigo 11	2018	Perfil jornalístico
Artigo 12	2016	Colaborador
Artigo 13	2021	Perfil da empresa
Artigo 14	2021	Perfil da empresa
Artigo 15	2022	Perfil da empresa
Artigo 16	2018	Perfil da empresa

FONTE: A autora (2023)

Além disso, tomou-se como base o artigo de Mendes e Muskulin (2017) para a elaboração dos passos a serem tomados. Foi estabelecido que a “unidade de registro” seria o tema, isto é, os registros escritos foram desmembrados de acordo com os temas abordados, tanto para potencialidades quanto para as limitações do modelo 100% remoto de empresa. Assim, foi analisada a frequência com que determinados temas aparecerem (sua relevância) e estabelecidos 10 temas iniciais, os quais foram reagrupados posteriormente em seis, sendo três deles para potencialidades e três para limitações do modelo de trabalho totalmente remoto.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir os seis temas selecionados são apresentados e descritos.

4.1 POTENCIALIDADES

4.1.1 Times multilocais

Esse tema foi o mais abordado pelos artigos analisados, tendo aparecido em 13 documentos diferentes, sendo assim, é tido como a maior potencialidade de se ter um modelo remoto. A possibilidade de ter um time de colaboradores distribuídos em várias cidades ou países é mencionado como muito vantajoso. Por não estarem localizados em um escritório físico, a empresa passa a contratar profissionais que não estejam presentes naquele local em específico.

Dessa forma, o argumento utilizado pelos dados é de que a empresa passa a ter uma vantagem competitiva em relação aos talentos contratados, já que tem a possibilidade de contratar onde quer que eles estejam e focar no fit cultural. As empresas ganham mais diversidade em seus times, promovendo inovação e expansão global, não só de pessoas, mas também de seu domínio sobre outros mercados. O esforço para realocação de colaboradores para de existir, assim como seu custo.

E ainda sobre custos, os artigos relatam sobre a redução de gastos da empresa com espaços físicos, os quais deixam de existir. O que, segundo os autores, pode ser vantajoso para empresas menores ou recém-criadas, a fim de diminuir seu risco. O relato do Artigo 1 exemplifica que caso a empresa cresça de forma acelerada, precisaria encontrar outro escritório que comportasse a todos, realizar reformas e aguardar para que o retorno financeiro acontecesse, o que pode ser arriscado.

Por fim, dentro desta categoria ainda foi mencionada como positiva a presença de funcionários em diferentes fusos horários, no sentido de que a empresa nunca está sem funcionar, pois há sempre alguém online. Assim, esse modelo de negócio permitiria uma agilidade em termos de resultados.

4.1.2 Flexibilidade

O segundo tema teve sua aparição como potencialidade em 11 artigos diferentes. Estes relatam que, ao retirar a obrigatoriedade de estar em determinado espaço físico, as empresas oferecem mais flexibilidade ao colaborador em vários sentidos. O primeiro seria de localidade, complementando a categoria de Times multilocais, pois os funcionários são livres para escolher onde desejam morar, e não ficam mais ligados à região da sede da empresa. Sendo assim, muitos optam por migrar para áreas menos urbanas, buscando uma melhor qualidade de vida, ou até para regiões com menor custo, mantendo seus salários e reduzindo os gastos.

Existem ainda vários artigos mencionando a possibilidade de viagens como algo vantajoso, dessa forma os colaboradores conseguem conhecer e aproveitar outras cidades ou países sem ter que esperar por um período específico de férias. Além disso, se mudar para próximo de familiares, ou até mesmo para cuidar de um enfermo, são vistos como potencialidades. A segunda forma de flexibilidade é em relação ao horário, ter tempo para buscar as crianças na escola ou passear com os cachorros no intervalo foram alguns exemplos relatados. Algumas empresas possuem fusos horários mais delimitados e outras dão liberdade total ao funcionário.

Complementando, um tema mencionado diversas vezes dentro desta categoria foi o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No Artigo 15 analisado a empresa oferece a estatística de que 72% de seus funcionários sentiram uma melhora nesse equilíbrio após adotarem esse modelo. Outra nuance abordada sobre o tema flexibilidade é o fato dos colaboradores executarem seu trabalho como melhor definirem, ou seja, com autonomia. Os artigos relacionam esses termos e relatam que esse modelo de trabalho retira o foco de como os funcionários estão trabalhando, transferindo-o para quais os resultados entregues e se são satisfatórios. Portanto, cada um recebe mais liberdade sobre sua atuação diária.

4.1.3 Desenvolvimento acelerado

O tema denominado de Desenvolvimento Acelerado foi observado em sete artigos diferentes e foram abordados de diversas formas pelos relatos. Primeiramente, vale ressaltar que os documentos trazem uma relação entre ser totalmente remoto e desenvolvimento organizacional. Abordam que pelo fato de

terem um modelo de negócio diferente daquele padrão, um modelo ainda pouco estudado e conhecido, as empresas necessitam de inovação gerencial e tecnológica a fim de ter sucesso e perdurar.

Por exemplo, pelo fato de ser um trabalho assíncrono, muitas técnicas ou procedimentos utilizados em um escritório tradicional não funcionam, portanto os artigos defendem que é necessária a implantação de metodologias ágeis e ferramentas para esse tipo de comunicação, como Slack ou Google Docs. A documentação se torna imprescindível, e permite que as empresas estejam à frente de outras em questão de eficiência organizacional. Um dos artigos exemplifica o uso de infraestrutura Cloud como uma tecnologia que avançou muito nesse modelo de empresa pela necessidade de divulgação de informações a todos os funcionários.

Outro termo relacionado ao desenvolvimento acelerado de empresas totalmente remotas foi a produtividade. Os artigos mencionaram que o modelo influencia positivamente no aumento da produtividade e velocidade das entregas, principalmente por evitar distrações no ambiente de trabalho e facilitar a priorização de demandas urgentes. O Artigo 15 cita que 80% de seus colaboradores se sentem mais efetivos após a mudança do tipo de trabalho.

4.2 LIMITAÇÕES

4.2.1 Não é para todos

Esta categoria apareceu como uma limitação do trabalho 100% remoto em 6 artigos analisados. O maior debate foi com relação às diferenças pessoais de personalidade e contexto de vida presente em cada colaborador, o que pode facilitar ou atrapalhar um trabalho remoto. Alguns artigos comentam que pode ser um problema para pessoas que necessitam do trabalho como forma de interação e socialização. Ademais, mencionam que é uma forma de trabalho que exige muita disciplina e organização dos funcionários, sendo necessário o autogerenciamento e um ambiente de trabalho adequado. Isto é, além das características individuais, o local também pode ser um limitação.

Alguns artigos exemplificam colaboradores que possuem filhos ou familiares em casa, ou até mesmo um apartamento pequeno e uma internet instável, como fatores que podem influenciar negativamente essa forma de trabalho. Por conta

disso, foi observado um grande debate nos relatos sobre o cuidado redobrado na contratação de pessoas. O processo de seleção deve focar em pessoas que conseguem trabalhar de forma independente, pelo fato de ser assíncrono. O Artigo 7 cita “contrate pessoas espertas que conseguem trabalhar com autonomia para evitar a criação de uma cultura de microgerenciamento” (tradução nossa).

Um último tópico que apareceu é o fato do modelo também não ser para todas as empresas, ou seja, muitas conseguem aderir ao 100% remoto, permanecer e triunfar, enquanto outras (dependendo se sua área ou objetivo) teriam mais prejuízos do que vantagens. Um dos artigos analisados cita que o primeiro passo seria examinar e avaliar se a cultura da empresa conseguiria se adequar a essa mudança.

4.2.2 Complexidade

O tema denominado complexidade apareceu em 9 artigos analisados, e tem como temas principais: regulamentação, mudança nas práticas de gestão, olhar negativo dos investidores e a consistência no que é oferecido aos colaboradores. Primeiramente, os relatos abordam que apesar da redução da burocracia em diversos âmbitos, ter um time distribuído requer um conhecimento da legislação trabalhista em outras cidades ou até mesmo países. Como contratar funcionários em diferentes localidades? Quais benefícios devem ser oferecidos? Quais os impostos a pagar? Essas são algumas perguntas levantadas. Ainda é mencionado como se torna desafiador oferecer a mesma experiência (benefícios, salário e oportunidades) para todos, independente de sua localidade.

Em se tratando de mudanças nas práticas de gestão, os artigos debatem, principalmente, sobre a nova forma de se comunicar, que merece muita cautela e transformação, a fim de ser assertiva nesse novo formato de trabalho. Abordam como a comunicação escrita deve ser muito clara, tornando a documentação essencial, e como é trabalhoso criar o hábito de “excesso” de comunicação”. Além disso, o onboarding de novos funcionários precisa ser adaptado, assim como o processo de feedback, cujo mal funcionamento pode limitar a escalabilidade da empresa.

Um dos problemas é que não existem muitas ferramentas ou tecnologias criadas especificamente para esse formato de times, assim o workflow pode ficar

fragmentado, com dados e informações espalhados em vários locais. Esses motivos listados acima culminam no último tema dentro desta categoria, abordado por somente dois artigos, a insegurança de investidores externos frente ao modelo de negócio. Isto é, a preocupação sobre o 100% remoto pode limitar o crescimento das organizações.

4.2.3 Isolamento

Esse tema foi abordado como uma limitação do modelo totalmente remoto por 7 artigos coletados. Os debates giram em torno da solidão provocada pela falta de interação social sem escritórios físicos e pela desconexão com seu empregador. Um dos artigos retrata a vida daqueles chamados nômades digitais, que por viajarem por períodos extensos, não criam laços e nem raízes, perdendo o sentimento de pertencimento. Entretanto, os relatos defendem que o isolamento é um desafio enfrentado até por aqueles que concentram seu trabalho em casa.

Além disso, é discutido como o 100% remoto coloca seu foco nas entregas e na produtividade, o que pode gerar um trabalho excessivo e até mesmo uma síndrome de burnout. Em outras palavras, é defendido que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode ser prejudicado pelo isolamento, pois seus colaboradores, por estarem “sozinhos” no local onde trabalham, acabam por não se desligar das atividades laborais tão facilmente. Isso pode levar a diversos desafios para a saúde mental, como ansiedade e depressão.

Portanto, junto a essa categoria, observou-se um grande debate acerca da importância da criação de laços no trabalho, mesmo enfrentando a barreira de localidade. E também notou-se uma defesa de que a interação não ocorrerá naturalmente, deverá ser intencional. A seguir é citada uma frase presente em um dos artigos analisados:

“Além disso, embora nosso time remoto seja completamente equipado para trabalhar em conjunto por diferentes horários e locais, tanto nas tarefas do dia-a-dia quanto no planejamento estratégico de alto nível, a sensação de isolamento resultante de esperar um ano inteiro para conhecer sua equipe face a face tornar as coisas mais desafiadoras do que deveriam ser.” (tradução nossa).

5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O objetivo do trabalho foi levantar as potencialidades e limitações do modelo de empresa 100% remoto com relação à gestão de pessoas nestas organizações. O Quadro 1 sintetiza os temas selecionados por meio da Análise de Conteúdo: times multilocais, flexibilidade, desenvolvimento acelerado, não é para todos, complexidade e isolamento. São propostas definições-síntese para cada um dos temas, assim como trechos demonstrativos extraídos dos 16 artigos coletados.

QUADRO 1 – Síntese dos resultados

Tema	Síntese da definição	Trecho demonstrativo (tradução nossa)
Times multilocais	A contratação em diversas localizações geográficas, adquirindo diversidade e aumento no <i>pool</i> de talentos. A diminuição de custos com espaços físicos ou relocação de colaboradores. A presença de funcionários em diferentes fusos horários, garantindo que a empresa sempre estará online.	“Somos capazes de contratar de um grupo de talentos mais amplo, de indivíduos auto-motivados, e temos cobertura em todos os fusos horários, o que nos ajuda a atender nossos clientes em todo o mundo com mais eficiência.”
Flexibilidade	Trabalhar de quaisquer localizações ou horários, tendo a possibilidade de viajar e ficar próximo dos familiares. Ter autonomia no trabalho e conciliar a vida pessoal com a vida profissional.	“O trabalho remoto oferece flexibilidade em todas as partes da vida das pessoas. Se você precisar cuidar repentinamente de sua família ou amigos, a flexibilidade possibilita viajar até eles, mudar-se e estar lá quando eles precisarem de você. E eu acho isso uma coisa muito bonita.”
Desenvolvimento acelerado	A evolução de práticas mais ágeis e assertivas dentro da organização pela necessidade existente. O avanço em tecnologias utilizadas e o aumento da produtividade, por diminuir as distrações existentes no ambiente de trabalho.	“Times remotos possuem a incomparável capacidade de se mover rápido. Uma organização distribuída bem alinhada — que também possui as ferramentas e os fluxos de trabalho certos — pode ficar bem à frente de suas concorrentes limitadas à trabalhar em cubículos.”
Não é para todos	As pessoas que necessitam do trabalho como forma de interação e socialização, ou que não possuem disciplina e organização como habilidades, podem não se adequar ao modelo. Também não é uma forma de trabalho para todas as empresas, dependendo da sua indústria de atuação e de seus	“Isso pode ser um problema real para pessoas que dependem do trabalho para interação social, e esse é um dos motivos pelos quais temos o cuidado de contratar pessoas que prosperam trabalhando em casa.”

	funcionários. Necessário cuidado na contratação.	
Complexidade	Tem como subtemas principais: o desafio da regulamentação de times distribuídos; as mudanças nas práticas de gestão necessárias para o funcionamento do modelo; o olhar negativo por parte de investidores externos e a dificuldade de manter consistência no que é oferecido a todos os colaboradores.	“Ser totalmente remoto significa que a experiência do colaborador deve ser a mesma para todos, não importando onde você vive ou o quão frequente você trabalha (ou não) de um escritório”
Isolamento	Pode ocorrer o enfraquecimento da cultura, pela distância e falta de integração entre os times. Além disso, torna-se um desafio manter o colaborador engajado. Isso pode acarretar em doenças mentais, como ansiedade, depressão e o próprio burnout, pelo exagerado foco em entregas e produtividade.	“O isolamento pode ocorrer caso não haja um esforço concentrado da organização para criar uma conexão social entre as pessoas, os membros da equipe se sentirão sozinhos em seu trabalho e desconectados da organização.”

FONTE: A autora (2023).

6 DISCUSSÃO

Conforme demonstrado na Tabela 1, sete artigos de blog coletados foram publicados antes da pandemia de Covid em 2020. Isto nos leva a confirmar que o modelo 100% remoto não surgiu apenas a partir deste acontecimento, mas já estava presente. Ademais, 15 artigos estavam escritos em língua inglesa, demonstrando a dificuldade de encontrar discussões sobre esse modelo de negócio no Brasil, assim como estudos do conceito.

Os principais temas para potencialidades ou limitações do 100% remoto, levantados pela pesquisa através dos dados, são semelhantes aos presentes na literatura existente, apresentada do referencial bibliográfico deste trabalho. Além disso, todos os 16 artigos coletados são a respeito de empresas da área de tecnologia, corroborando com Macedo (2022), de que esse é o segmento da indústria com maior facilidade e interesse em fazer essa migração da forma de trabalho, por conta de como o trabalho é executado (utilizando principalmente tecnologias) e do perfil de seus colaboradores.

O Artigo de blog 10 menciona que “o desafio do escritório é que tudo o que você pode fazer nele pode ser feito em maior ou menor grau remotamente. Os benefícios do trabalho remoto nunca podem ser experimentados enquanto se trabalha em um escritório.” (tradução nossa). Isso pode ser entendido como uma das motivações para organizações buscarem a transformação para esse formato. Já não basta replicar o modelo de trabalho existente para o ambiente online, o que certamente não funcionaria da maneira esperada. Deve haver uma mudança de mentalidade para transformar o remoto em “melhor” que o presencial, como argumentado no Artigo 5.

Entretanto, essa mudança não é facilmente realizada, visto que existem poucos estudos e dados sobre os efeitos de longo prazo relacionados ao trabalho totalmente remoto, enquanto que a maneira de trabalho em escritórios tem sido a mesma desde a Revolução Industrial. Por conta disso, muitas empresas optam por aderir ao modelo híbrido, com colaboradores remotos e outros presenciais, o que pode não ser a melhor solução segundo os dados coletados e à literatura existente.

Um modelo híbrido torna as rotinas e ações de RH mais complexas, porque deve englobar os que estão ou não no escritório, além de que muitas informações

podem se perder ou ficarem fragmentadas. “O problema com as configurações híbridas, nas quais há poucos funcionários remotos que colaboram com uma equipe local maior, é que a equipe remota se sente isolada e muitas vezes perde as discussões realizadas.” (Artigo 16, tradução nossa).

Watkins (2019) argumenta que se uma única pessoa do seu time é remoto, todo o resto se torna automaticamente remoto. O autor diferencia as expressões em inglês “remote-friendly” (ambiente amigável ao trabalho remoto, onde este se torna possível) e “remote first” (ambiente no qual o remoto é o modelo instituído oficialmente pela empresa). No primeiro caso, as práticas de trabalho e gestão de pessoas se assemelha ao modelo tradicional de escritório, visto que seus colaboradores mantêm uma rotina híbrida, porém no segundo são exigidas mudanças.

Algo que é possível inferir, tanto pensando nas vantagens quanto desvantagens do modelo, é que a área de gestão de pessoas passa por transformações quando se depara com essa realidade. Sem uma área de Recursos Humanos presente, as potencialidades não são aproveitadas e as limitações não são remediadas. “A função de RH e os gestores necessitam de preparação para garantir que o trabalho realizado em trabalho remoto aconteça de forma a minimizar as desvantagens do modelo, usufruindo ao máximo dos seus benefícios” (SILVA, 2021, p.21).

Sendo assim, são necessárias mudanças em subáreas do RH, como: manutenção e divulgação da cultura, experiência do colaborador, recrutamento e seleção, comunicação, gestão de desempenho, integração, sistemas de recompensa e treinamento de gestores. Os dados coletados oferecem vários exemplos práticos de recursos que podem ser utilizados pela área de pessoas nas empresas, em sua maioria ligados à competência e atuação de gestores. Por exemplo, a presença regular de 1:1, reunião síncrona individual com o colaborador, e a garantia de uma comunicação e interação efetiva com o time, a fim de evitar a sensação de isolamento.

É dever da Gestão de Recursos Humanos providenciar a formação às chefias para novas necessidades que advêm do trabalho remoto, que envolvem novas formas de comunicar, interagir e partilhar, adaptando os respectivos canais de comunicação voltando-os para o mundo digital. (SILVA, 2021, p.22)

Apesar de a maioria das empresas totalmente remotas defenderem a importância da comunicação assíncrona, muitas vezes é necessário uma conversa face-a-face, mesmo que só por alguns momentos, através de uma videochamada. Watkins (2019), por exemplo, defende uma política de câmera ligada em todas as reuniões, argumentando que isso permite conversas mais profundas sobre problemas, compartilhar telas para mostrar informações e observar as reações de seus colegas. Os artigos de blog também trazem um papel de desmistificar o fato de que por ser remoto, seus colaboradores nunca poderão se encontrar presencialmente. Encontros presenciais podem acontecer e devem ser encorajados, pois permitem o fortalecimento da cultura e a integração entre times.

Mas o cerne de discussão levantado por este estudo é a ambiguidade existente no que se refere à potencialidades e limitações defendidas pelos artigos coletados. Isto é, temas que aparecem como potencialidade em um momento, também aparecem com conotação de limitação em outros.

O primeiro exemplo é ter um time distribuído, que aparece como positivo por permitir a contratação de talentos em diversos locais, aumentando a diversidade e agilidade do time. Contudo, é descrito como negativo por gerar um distanciamento entre membros de uma equipe, administração de diferentes fusos horários e diminuição de criatividade. O isolamento do colaborador foi considerado como o maior limitante do trabalho remoto no estudo de Silva (2021).

Outro exemplo é o processo de Recrutamento & Seleção, o qual é facilitado pela oportunidade de busca de talentos em vários lugares, mas dificultado pelo aumento da exigência nos perfis, os quais devem se adequar a um ambiente 100% remoto. O tema comunicação também gera ambiguidade, pois é relatado como um entrave em times totalmente remotos, pela complexidade em que opera, mas é defendido por outras empresas, alegando que a comunicação assíncrona acelera o desenvolvimento da empresa e de seus times, permitindo ainda, o compartilhamento rápido de informações e novas ideias (CHOUDHURY, 2020).

Por fim, vale mencionar a ambivalência nos dados com relação à temática *produtividade X doenças* mentais, corroborando com a literatura existente (GIFFORD, 2022; ROSENFELD; ALVES, 2011; DAYAL; RAJKUMARQUE, 2021) que demonstra incerteza sobre o assunto. “Estresse faz parte da vida de todos, mas o estresse é amplificado para pessoas trabalhando remotamente, devido ao isolamento” (Watkins, 2019, tradução nossa). Uma das potencialidades mais

difundidas quando se trata do 100% remoto é a premissa de aumento da produtividade de seus funcionários, por conta da diminuição de interferências existentes em um escritório. Entretanto, tem-se observado uma relação negativa entre essa produtividade e o aumento de doenças mentais, como ansiedade, depressão e burnout.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da pesquisa esclarecem diversos aspectos no que tange às potencialidades e limitações do trabalho totalmente remoto. Ao analisar os artigos de blog coletados, é observado que as próprias empresas remotas reconhecem suas limitações, mas optam por encontrar formas de enfrentar esses desafios. Como abordado anteriormente, não é uma forma de trabalho adequada para todos, e por isso, é importante a existência dos diferentes tipos de empresa, para diferentes personalidades e indústrias.

O RH se torna essencial nesse processo e aquelas empresas que valorizem isso tendem a se desenvolver e escalar de forma mais positiva. Assim, é possível afirmar que a função da gestão de pessoas é um alicerce para o sucesso de uma organização 100% remota. Desenvolvendo novas práticas de gestão de pessoas para lidar com a transformação do modelo de trabalho, estas empresas estão à frente de muitas outras quando se trata de uma área de RH estratégica e ágil. E essa preocupação deve ocorrer desde o onboarding de novas pessoas no time até com aqueles que já estão há bastante tempo na empresa e necessitam manter sua motivação, a fim de preservar os talentos.

Apesar das contribuições à literatura trazidos por este estudo é relevante enunciar limitações do trabalho que poderiam ser resolvidos em novos estudos. Do ponto de vista metodológico, a abordagem utilizada não permite generalização para a população que tem experienciado a forma de trabalho 100% remota. O tamanho da amostra coletada e a fonte dos dados, empresas que já possuem sucesso com o modelo e, portanto, defendem sua existência, podem ser tomados como limitações a serem consideradas em novos estudos. Ademais, a realização de entrevistas poderia trazer constatações mais aprofundadas sobre as diferenças ou semelhanças na percepção dessa forma de trabalho por diversas posições dentro da empresa, como RH, alta gestão, colaboradores ou até investidores externos.

Diante disso, ressalta-se a necessidade de novas pesquisas que se atentem para o fenômeno 100% remoto e suas nuances. Dentre as possibilidades de estudos está o porquê do desenvolvimento mais acelerado do modelo em outros mercados do que no Brasil, como o norte americano. E ainda sobre quais práticas são necessárias para superar as limitações que o modelo traz e quais as principais diferenças entre empresas totalmente remotas e aquelas que optam pelo híbrido.

Como é sintetizado pelo Artigo 9, para que as empresas totalmente remotas existam e funcionem adequadamente é preciso uma série de elementos, como: pessoas bem treinadas; corte de escopo estratégico; processos assíncronos de trabalho; cultura de confiança e colaboração plena; ferramentas e automações bem implementadas; alinhamento organizacional com foco em resultados. Cabe a cada indivíduo e organização a escolha de qual caminho seguir.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHOUDHURY, P. R. Our work-from-anywhere future. *Defense AR Journal*, v. 28, n. 3, p. 350-350, 2021.
- CHOUDHURY, P. *et al.* GitLab: work where you want, when you want. **Journal of Organization Design**, v. 9, p. 1-17, 2020.
- DAYAL, P. P.; RAJKUMAR, M. Coordination In A Fully Remote Agile Software Development: A Conceptual Study. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 11, n. 6, p. 181-184, 2021.
- GIFFORD, J. Remote working: Unprecedented increase and a developing research agenda. **Human Resource Development International**, v. 25, n. 2, p. 105-113, 2022.
- LUNA, R. A. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2014.
- MACEDO, A. K. **Home Office as estratégias de gestão de pessoas na pandemia**. 47 f. TCC (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.
- MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.
- 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.
- ROCHA, C. T. M. da .; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. *Dados*, v. 54, n.1, p. 207-233, 2011.
- SILVA, B. R. R. **Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas**. 135 f. Tese (Mestrado em gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2021.
- THOO, L.; KALIANNAN, M. International HR assignment in recruiting and selecting: challenges, failures and best practices. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 3, n. 4, p. 143, 2013.
- VARTIAINEN, M. Telework and remote work. **Oxford Research Encyclopedia of Psychology**. 2021.

WATKINS, C. **Remote first**: a manager's guide to building remote culture. Nova Iorque: Remote first publishing Inc, 2019.

FOSTER, W.; ZAPIER INC. **The ultimate guide to remote work**: how to grow, manage and work with remote teams. Leanpub. 2019. Disponível em: <https://zapier.com/learn/remote-work/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

ZYKOVA, N. M.; MAUSSYMBEK, Sh. T. Analysis of advantages and disadvantages of remote work. **Bulletin Series Psychology**, v. 66, n.1, p. 40-46, 2021.