



DESAFIOS DE UMA *STARTUP* NA TRANSIÇÃO DO TRABALHO REMOTO PARA O PRESENCIAL: UM CASO PARA ENSINO

CHALLENGES OF A STARTUP IN THE TRANSITION OF REMOTE TO IN-OFFICE WORK: A TEACHING CASE

DESAFÍOS DE UNA *STARTUP* EN LA TRANSICIÓN DEL TRABAJO REMOTO AL PRESENCIAL: UN CASO PARA ENSEÑANZA

RESUMO

Dilema do Caso: Com o afrouxamento das restrições sanitárias, surge a proposta de abertura de um escritório físico para a Camino, gerando um impasse entre os defensores do trabalho presencial e os adeptos do modelo remoto.

Objetivo Educacional: Desenvolver competências técnicas e comportamentais em gestão de pessoas, gestão de conflitos e gestão da mudança, estimulando reflexões e tomadas de decisão sobre as diferentes modalidades de trabalho: presencial, remoto e híbrido.

Contextualização: Este caso de ensino aborda os desafios enfrentados pela Camino, uma *startup* de tecnologia no setor financeiro, ao considerar mudanças na sua modalidade de trabalho. Fundada em 2020, durante a pandemia de covid-19, a empresa nasceu em um ambiente totalmente remoto e cresceu rapidamente ao ingressar no mercado de criptomoedas. No entanto, a ausência de processos formais nas contratações e a falta de padronização das práticas de trabalho entre as equipes resultaram em tensões internas, evidenciando a necessidade de uma definição estratégica sobre o futuro do modelo de trabalho.

Tema Principal: Modalidades de trabalho e gestão de pessoas.

Público-Alvo: Estudantes de graduação e pós-graduação lato sensu nas áreas de Administração, Negócios, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Lideranças, Gestão de Equipes Remotas e Treinamento para Ambientes Híbridos.

Originalidade e Valor: Este caso inédito retrata os desafios e conflitos envolvidos na definição do modelo de trabalho em um cenário empresarial dinâmico e desafiador. Ao explorar diferentes perspectivas e impactos organizacionais, oferece uma oportunidade valiosa para que estudantes e profissionais analisem estratégias e tomem decisões fundamentadas sobre a melhor abordagem para cada contexto corporativo.

Palavras-chave: Conflitos. Gestão de Mudanças. Metodologia Ativa de Ensino. Modalidade de Trabalho. *Startup*.

 **Victor Paiva Cruz**

Bacharel

Universidade Federal de Viçosa – Brasil

victorpaivacruz@gmail.com

 **Diego Costa Mendes**

Doutor

Universidade Federal de Viçosa – Brasil

diegocostape@gmail.com

 **Alessandro Carlos da Silva Junior**

Doutor

Universidade Federal de Viçosa – Brasil

alessandro.ufvadm@gmail.com

Submetido em: 17/03/2025

Aprovado em: 02/10/2025

Como citar: Cruz, V. P., Mendes, D. C., & Silva Junior, A. C. da (2025). Desafios de uma startup na transição do trabalho remoto para o presencial: um caso para ensino. *Alcance (online)*, 32(2), 102-117. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2\(maio/ago\).p102-117](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2(maio/ago).p102-117)





ABSTRACT

Case Dilemma: With the easing of health restrictions, the proposal to open a physical office for Camino has sparked a dilemma between advocates of in-person work and supporters of the remote model.

Educational Objective: To develop technical and behavioral competencies in people management, conflict management, and change management, fostering reflections and decision-making on different work modalities: in-person, remote, and hybrid.

Contextualization: This teaching case addresses the challenges faced by Camino, a financial technology startup, when considering changes to its work modality. Founded in 2020, during the COVID-19 pandemic, the company was born in a fully remote environment and quickly grew as it entered the cryptocurrency market. However, the lack of formal hiring processes and the absence of standardized work practices among teams led to internal tensions, highlighting the need for a strategic definition regarding the future of the work model.

Main Theme: Work modalities and people management.

Target Audience: Undergraduate and postgraduate lato sensu students in the fields of Business Administration, Management, People Management, Leadership Development, Remote Team Management, and Training for Hybrid Work Environments.

Originality and Value: This unpublished case portrays the challenges and conflicts involved in defining the work model in an increasingly dynamic and demanding corporate landscape. By exploring different perspectives and organizational impacts, it provides a valuable opportunity for students and professionals to analyze strategies and make informed decisions about the best approach for each corporate context.

Keywords: **Conflicts.** Change Management. Active Teaching Methodology. Work Modality. Startup.

RESUMEN

Dilema del Caso: Con la flexibilización de las restricciones sanitarias, surge la propuesta de abrir una oficina física para Camino, generando un dilema entre los defensores del trabajo presencial y los partidarios del modelo remoto.

Objetivo Educativo: Desarrollar competencias técnicas y conductuales en la gestión de personas, la gestión de conflictos y la gestión del cambio, fomentando reflexiones y la toma de decisiones sobre las diferentes modalidades de trabajo: presencial, remoto e híbrido.

Contextualización: Este caso de enseñanza aborda los desafíos que enfrenta Camino, una startup de tecnología financiera, al considerar cambios en su modalidad de trabajo. Fundada en 2020, durante la pandemia de COVID-19, la empresa nació en un entorno completamente remoto y creció rápidamente al ingresar al mercado de las criptomonedas. Sin embargo, la ausencia de procesos formales en la contratación y la falta de estandarización en las prácticas de trabajo entre los equipos generaron tensiones internas, evidenciando la necesidad de una definición estratégica sobre el futuro del modelo de trabajo.

Tema Principal: Modalidades de trabajo y gestión de personas.

Público Objetivo: Estudiantes de grado y posgrado lato sensu en las áreas de Administración de Empresas, Negocios, Gestión de Personas, Desarrollo de Liderazgo, Gestión de Equipos Remotos y Capacitación para Entornos Híbridos.

Originalidad y Valor: Este caso inédito retrata los desafíos y conflictos relacionados con la definición del modelo de trabajo en un entorno empresarial dinámico y desafiante. Al explorar diferentes perspectivas e impactos organizacionales, ofrece una valiosa oportunidad para que estudiantes y profesionales analicen estrategias y tomen decisiones fundamentadas sobre el mejor enfoque para cada contexto corporativo.

Palabras-clave: Conflictos. Gestión del cambio. Metodología activa de enseñanza. Modalidad de trabajo. Startup.



INTRODUÇÃO

Startups são empresas emergentes que criam modelos de negócios inovadores em contextos de incerteza e recursos limitados. Elas se destacam pela busca constante por inovação, uso intensivo de tecnologia, rápido crescimento e flexibilidade para se adaptar ao mercado, características que as diferenciam de organizações tradicionais, mais rígidas (Ries, 2011). Essa flexibilidade se mostrou valiosa durante a pandemia de covid-19 em 2020, que trouxe mudanças no consumo, nas estratégias organizacionais e na forma de trabalhar (Para, 2020). Esse cenário, junto a um ambiente econômico favorável, impulsionou o surgimento de novas empresas iniciantes, com modelo de negócios inovador, e aumentou os investimentos nas *startups* brasileiras, acima da média mundial em 2021, evidenciando sua capacidade de adaptação (Fonseca, 2021).

Este caso de ensino foi inspirado em uma *startup* brasileira chamada Camino, fundada durante a pandemia. Inicialmente operando em teletrabalho, a empresa, após o afrouxamento das restrições sanitárias e com a expansão de suas operações, considerou a transição para o trabalho presencial, em contraste com a tendência contrária observada na pandemia.

A atividade coloca o(a) discente no papel de consultor(a), com o objetivo de promover o aprendizado e incentivar a tomada de decisão sobre diferentes modalidades de trabalho: presencial, remoto e híbrido. Espera-se que o(a) aluno(a) desenvolva uma visão sistêmica da decisão, considerando os impactos organizacionais e profissionais, e que aprimore competências como capacidade analítica, resolução de problemas e liderança.

Descrição do Caso

A Camino, startup de tecnologia com atuação no mercado financeiro, surgiu com a missão de fornecer soluções financeiras ao maior número possível de pessoas, o que seria feito através de uma plataforma de soluções simplificadas. A empresa foi fundada no segundo semestre de 2020, durante a pandemia da covid-19, quando não havia a possibilidade de se iniciar operações

presenciais. O negócio começou com atividades remotas, contando com cinco trabalhadores. Toda a equipe se conhecia e morava na mesma cidade, Belo Horizonte (MG), que passou a ser considerada a sede (não-oficial) da empresa.

Lauro era o proprietário e CEO da empresa, tendo como responsabilidade inicial o desenvolvimento do negócio. Vanessa, sua irmã e cofundadora, era a Diretora Administrativo-Financeira, responsável por garantir a conformidade das operações e fornecer o suporte necessário para que a gestão acompanhasse a eventual expansão da empresa. A empresa passou pelo primeiro semestre de atividades com muitas mudanças de equipe e no próprio modelo de negócio. Lauro tinha uma visão muito clara para a empresa, contudo, não tinha o perfil para comandar a equipe capaz de tornar sua visão realidade.

Após seis meses de dificuldades, Lauro conhece Paulo em um evento de negócios. Paulo apresenta uma oportunidade no mercado de criptomoedas, que permitiria à empresa expandir as suas operações, mas implicaria em um reposicionamento estratégico. Frustrado, Lauro o convida para assumir como Diretor de Produto e liderar as mudanças.

Paulo imediatamente contratou, sem processo seletivo ou aval da Diretoria Administrativa-Financeira, uma equipe de confiança com pouca experiência, mas conhecimento em criptomoedas. Isso incomodou a Diretora Vanessa, já preocupada com a volatilidade do mercado, o que gerou tensão entre os dois diretores.

Após o redirecionamento, a Camino ampliou rapidamente sua base de clientes e atraiu investidores, levantando cerca de R\$ 10 milhões na primeira rodada de captação. Paralelamente, o núcleo Administrativo-Financeiro desenvolveu um sistema de acompanhamento adaptado à organização e consolidou práticas de gestão do trabalho remoto, com protocolos de comunicação, registro e controle que sustentaram a expansão das operações.

A liderança de Paulo se intensificou, mas a falta de critérios claros para contratações também afetava processos administrativos e operacionais. Ao fim do primeiro ano, a equipe já con-



tava com 50 pessoas, das quais metade residia em Belo Horizonte, mas todas contratadas para o trabalho remoto. Ainda assim, era comum que os colaboradores da cidade, especialmente a equipe de Paulo, reunissem-se presencialmente para trabalhar juntos.

Com a redução das restrições sanitárias da pandemia e uma disposição de caixa significativa, Lauro – comprometido com os investidores – decidiu ampliar os investimentos na expansão da empresa. Quando a equipe atingiu 50 funcionários, a gestão passou a avaliar a abertura de um escritório em Belo Horizonte. A proposta, porém, gerou impasse entre os colaboradores, divididos entre defensores e opositores da mudança.

Os defensores do modelo presencial argumentavam que um escritório físico fortaleceria a cultura organizacional, estimularia o espírito de equipe e garantiria a produtividade necessária ao crescimento da empresa. O time de Produto, que já se reunia esporadicamente na casa de Paulo, era um dos mais favoráveis, pois percebia ganhos claros de desempenho nessas ocasiões. No entanto, a falta de estrutura adequada no local gerava reclamações e pedidos de melhorias, como compra de mesas e reformas na rede elétrica, reforçando a necessidade de um escritório.

Por outro lado, os defensores do modelo remoto acreditavam ser possível promover colaboração sem a presença física. Os núcleos de apoio à base remota criticavam o time de Produto por ignorar ferramentas de registro e não utilizar os canais apropriados de comunicação, o que aumentava a informalidade nas operações e prejudicava a gestão do conhecimento na empresa. Era comum que os membros que não residiam em Belo Horizonte se sentissem excluídos.

Do ponto de vista financeiro, mudar a modalidade de trabalho para o presencial também não seria uma decisão fácil. Apesar da empresa ter se capitalizado, Vanessa (a Diretora Administrativo-Financeira) preocupava-se com a exposição da empresa às criptomoedas. Ela continuava com o pensamento de que a volatilidade desse mercado – que permitiu o crescimento da empresa – poderia, em algum momento, impactar negativamente as operações, e recomendava

que a empresa tivesse prudência na gestão do capital adquirido.

Para além dos impactos financeiros que a manutenção de um espaço físico traria, existia também a preocupação em relação à complexidade da mudança, principalmente pelo fato de que todo o núcleo administrativo-financeiro funcionava remotamente e nenhum funcionário tinha experiência com administração de escritórios. Diante desse cenário, começaram a especular que poderia haver cortes específicos nesta equipe em detrimento de novas contratações na cidade-sede, o que preocupava Vanessa.

Insatisfações ocorriam à medida que parte dos funcionários passaram a perceber a alteração na modalidade de trabalho como uma perda de flexibilidade e quebra de acordo, uma vez que foram contratados no regime de trabalho remoto. Junto a isso, parte da equipe se opunha à mudança de cidade: alguns declaravam a mudança inviável, outros não estavam dispostos a fazê-la, considerando, até mesmo, a saída da empresa.

Diante desse cenário, a gestão se deparava com questionamentos importantes: haveria a necessidade de migrar todos os funcionários da empresa para o trabalho presencial? Se sim, aqueles que não se adaptassem seriam despedidos? Se não, como trazer equilíbrio para as operações com funcionários presenciais e remotos?

Era sabido que a decisão sobre esses dilemas teria grande impacto não somente na cultura, mas também nas operações. No caso de mudança total para a modalidade presencial, alguns membros importantes da equipe poderiam ser desligados. Por outro lado, caso se flexibilizasse a presença no escritório físico, os trabalhadores em regime remoto poderiam se sentir ainda mais excluídos na dinâmica da empresa e nas relações com os trabalhadores na modalidade presencial.

Lauro entendia que o núcleo de Produto tinha trazido bons resultados para a empresa e que o modelo de colaboração praticado por eles deveria ser adotado por toda a organização. Contudo, ainda existia insatisfação por parte do restante da equipe, em especial Vanessa, que entendia que as concessões feitas para o núcleo de



Produto já prejudicavam a coesão e o funcionamento da estrutura como um todo e, diante da mudança, a empresa estaria se limitando a contratações dentro do perímetro da cidade-sede.

Devido ao atrito entre Vanessa e Paulo, Lauro entendia que precisava de uma perspectiva externa. Decidiu então contratar uma consultoria externa, a fim de ter mais clareza das questões com as quais estavam lidando e as futuras que surgiriam. Nesse cenário, é válido considerar que a startup Camino o contratou como consultor para ajudar na decisão sobre a abertura do escritório presencial. Diante do contexto descrito acima sobre a startup, qual seria sua recomendação? Quais os impactos que a decisão recomendada pode trazer?



NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso foi inspirado e adaptado de uma situação real vivida por uma startup brasileira, simplificada para fins didáticos. Ele aborda a transição do modelo remoto para o presencial e tem como objetivo promover aprendizado, reflexões e decisões sobre modalidades de trabalho: presencial, remoto e híbrido.

O caso apresenta variáveis contextuais que subsidiam decisões, considerando impactos organizacionais e profissionais. Colocando o discente como consultor em uma metodologia ativa, espera-se o desenvolvimento de visão sistêmica para avaliar os aspectos envolvidos e elaborar recomendações consistentes e assertivas.

Fonte de Dados e Utilização Recomendada

O presente caso baseia-se na experiência vivida por um dos autores em uma organização, que viveu um dilema quanto à modalidade de trabalho que deveria ser adotada no pós-pandemia. Para a construção do caso, utilizou-se de referências na literatura nacional e internacional que discutiam as vantagens e desvantagens das diferentes modalidades de trabalho. A busca se deu de forma não sistemática, na Plataforma Google Scholar, com base em termos como “modalidade de trabalho”, “teletrabalho”, “home office” e “gestão de pessoas”, em português e inglês, no ano de 2024.

O caso é ideal para cursos de Administração e Negócios, pois estimula debates sobre tomada de decisão, modalidades de trabalho e gestão de mudanças. Os discentes podem analisar implicações da abertura de um escritório físico, como infraestrutura, fluxos de trabalho, comunicação e gestão de recursos, além de estratégias para garantir eficiência operacional durante a transição.

Em disciplinas de Gestão de Pessoas, o caso permite explorar temas como cultura, liderança, conflito, motivação, engajamento, flexibilidade, autonomia e ambiente de trabalho. Os discentes podem avaliar como a transição na modalidade de trabalho impacta a cultura organizacional, a identidade corporativa e o bem-estar dos funcio-

nários, além de discutir estratégias de gestão de mudanças e comunicação para uma transição inclusiva e eficaz. Também é possível abordar modelos de trabalho flexíveis, como o híbrido, e a adaptação de práticas de gestão às necessidades da organização e dos trabalhadores.

Na educação corporativa, o caso pode ser usado em programas de desenvolvimento de lideranças, *workshops* sobre gestão de equipes remotas e treinamentos para ambientes híbridos. Ele promove reflexão sobre práticas de gestão, fortalecimento de competências e o equilíbrio entre flexibilidade e colaboração no trabalho.

Questões Norteadoras

1. Elabore um diagnóstico da situação estrutural e estratégica na Camino, destacando os pontos principais apresentados no caso.
2. Quais são os principais pontos de conflitos evidenciados no caso?
3. Quais são as características, vantagens e desvantagens do modelo de trabalho remoto (ou teletrabalho) diante do presencial? Considere as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade como um todo.
4. O modelo de trabalho híbrido – aquele que combina dias de trabalho presencial no escritório com dias de trabalho remoto – poderia ser uma alternativa para a empresa? Reflita sobre as vantagens, as desvantagens e a viabilidade do híbrido na Camino.
5. Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa, ao decidir:
 - a. Manter o regime remoto?
 - b. Abrir um escritório físico e formalizar o trabalho presencial?
 - c. Abrir um escritório físico e implementar o modelo de trabalho híbrido?

Sugestão de Aplicação

A atividade deve ser desenvolvida em duas horas-aula de forma ativa, com os discentes atuando como consultores. A turma deve compreender os condicionantes e impactos da escolha da modalidade de trabalho. O docente deve



estimular o debate e refletir o conflito observado na equipe da Camino, objeto do caso.

O *brainstorming* pode ser usado para reunir contribuições dos discentes, seguindo os princípios de gerar muitas ideias, evitar críticas, valorizar ideias inovadoras e aprimorar soluções (Osborn, 1987). A leitura do caso deve ser conduzida pelo docente, garantindo entendimento uniforme. Durante a leitura, comentários do professor ajudam a enriquecer a discussão.

Após a leitura, as questões do caso devem ser apresentadas para orientar o debate. A turma será dividida em três grupos: um defenderá o

trabalho remoto, outro o presencial, e o terceiro o híbrido. Cada grupo responderá às primeiras quatro perguntas e, ao chegar à quinta, elaborará uma recomendação final. A discussão será aberta para que os grupos interajam, levantando e debatendo pontos de conflito.

O papel do docente é essencial para engajar a turma e aprofundar o debate, trazendo questões adicionais quando necessário. A avaliação considerará a compreensão do texto, a profundidade das respostas, a qualidade das argumentações e a participação ativa nos debates, fundamentais para o entendimento do caso de negócio.

Tabela 1
Resumo das sugestões de aplicação

Questão	Quem responde	Condução			Tempo Total
O caso	Docente	Leitura do caso e Divisão dos grupos: 15 min.			15 min
1	Todos os grupos	Apresentar a questão	Grupos se reúnem para formular respostas: 5 min	Levantamento das respostas e debate de ideias: 10 min	30 min
2	Todos os grupos	Apresentar a questão	Grupos se reúnem para formular respostas: 5 min	Levantamento das respostas e debate de ideias: 10 min	45 min
3	Todos os grupos	Apresentar a questão	Grupos se reúnem para formular respostas: 5 min	Levantamento das respostas e debate de ideias: 10 min	1h
4	Todos os grupos	Apresentar a questão	Grupos se reúnem para formular respostas: 5 min	Levantamento das respostas e debate de ideias: 10 min	1h15min
5a	Grupo “Remoto”	Apresentar a questão	Grupos se reúnem para formular respostas: 5min.	Levantamento das respostas e debate de ideias: 10 min	1h30min
5b	Grupo “Presencial”	Apresentar a questão		Levantamento das respostas e debate de ideias: 10 min	1h40min
5c	Grupo “Híbrido”	Apresentar a questão		Levantamento das respostas e debate de ideias: 10 min	1h50min
Conclusão	Todos	Debate aberto, opiniões e demais considerações: 10 min			2h

Fonte: Elaboração própria.

Revisão de Literatura

As primeiras aplicações do teletrabalho se datam da década de 1970, impulsionadas pela crise do petróleo e questões de tráfego e poluição. Com a disseminação das tecnologias de informação e comunicação nos anos 1990, o teletrabalho expandiu-se em países desenvolvidos. No início do século XXI, passou-se a considerá-lo como uma solução para uma variedade de desafios individuais, organizacionais e sociais, embora tenham surgido críticas sobre suas desvantagens e a necessidade de análises específicas para cada contexto organizacional (Ambrosio, 2013; Rodrigues, 2022).

Contudo, a pandemia de covid-19, a partir de 2020, trouxe mudanças significativas para essas modalidades alternativas de trabalho, no comportamento de consumo, nas estratégias organizacionais e na forma como o trabalho é exercido. Devido ao isolamento forçado impellido pela referida pandemia, o home office passou a ser amplamente adotado como regime alternativo de trabalho visando à continuidade das atividades organizacionais em tempos de baixo contato (Mendes, Hastenreiter Filho, & Tellechea, 2020).



A conceituação do teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea. Existem diferentes nomenclaturas se referindo ora às mesmas práticas ora a situações divergentes a partir dos mesmos termos (Rosenfield & Alves, 2011). Para fins de objetividade, trataremos apenas das definições pertinentes ao caso apresentado anteriormente: Teletrabalho: o trabalho realizado remotamente, por meio de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza (Rosenfield & Alves, 2011); Home office: também identificado com o termo trabalho em domicílio, trata-se da modalidade de teletrabalho em que o trabalho é realizado na casa do trabalhador (Rosenfield & Alves, 2011); Trabalho Híbrido: os trabalhadores podem teletrabalhar durante uma parte das horas de trabalho contratadas, dentro dos limites dos acordos de trabalho negociados individual ou coletivamente (Grzegorzczuk, Mariniello, Nurski, & Schraepen, 2021), enquanto a outra parte deve cumprir regime presencial.

A literatura nacional e internacional tem explorado de forma consistente a relação entre gestão de pessoas e a implementação do teletrabalho, destacando seus desafios e benefícios, além de discutir como essa modalidade pode ser incorporada de maneira estratégica pelas organizações. Entre os exemplos mais expressivos, encontram-se as startups, que se sobressaem na adoção desse modelo devido ao caráter dinâmico de suas estruturas e à flexibilidade de suas operações, facilmente conduzidas fora dos escritórios tradicionais (Adhikari, Shrestha, & Adhikari, 2023).

Para a implementação do teletrabalho em startups, Triando (2025) propõe um modelo de aplicação do trabalho remoto em uma empresa de software, destacando três elementos centrais. O primeiro é a formação de equipes empreendedoras, voltada a estimular e inspirar qualidades empreendedoras, como a capacidade de avaliar e responder a circunstâncias inesperadas. O segundo refere-se ao gerenciamento de múltiplas tarefas, que envolve lidar com diferentes demandas dentro de prazos limitados e administrar de forma eficaz as responsabilidades. Por fim, o terceiro elemento é a manutenção do foco e da disciplina, caracterizada pela capacidade de

resistir a influências externas de diversas partes interessadas — incluindo clientes, parceiros, investidores e concorrentes, atuais e potenciais. O estudo de Hsu e Tambe (2024), por sua vez, analisa a atração de talentos diversos para o trabalho remoto em startups nos Estados Unidos. Para a amostra investigada, os resultados indicam três principais formas de valorização do trabalho remoto pelas mulheres: flexibilidade de horário, flexibilidade de localização e redução das exigências de presença física no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a flexibilidade destaca-se como um fator motivador central para a permanência no trabalho remoto, permitindo que profissionais não precisem, necessariamente, residir no mesmo território em que a empresa está sediada.

Outro estudo relevante no contexto das startups, voltado à gestão de pessoas, foi desenvolvido por Kuzior, Kettler e Rab (2022). Os autores investigaram de que forma a digitalização dos processos de trabalho e a gestão de recursos humanos podem contribuir para que essas organizações avancem em direção ao seu ideal de sustentabilidade. Os resultados indicam que a digitalização impacta positivamente, tanto a dimensão ambiental, por meio da redução das emissões de CO₂ associadas a viagens de negócios, deslocamentos diários e uso intensivo de escritórios, quanto a dimensão social, favorecendo o aumento da diversidade, da equidade e da inclusão, especialmente no recrutamento e na retenção de colaboradores.

Já na literatura nacional, não foram identificados estudos que tratassem do teletrabalho em startups, mas foram localizados alguns estudos que tratam da gestão de pessoas no teletrabalho, e as suas implicações para a gestão das organizações. O estudo de Vilarinho, Pascoal e Demo (2021), aborda aspectos de bem-estar, contexto e desempenho profissional em uma organização pública, sendo apontado que o teletrabalho contribui para o aumento da produtividade e melhoria na qualidade de vida do trabalhador. No entanto, essa modalidade tem como pontos negativos as dificuldades técnicas e o convívio social.

No estudo de Melo, Demo e Caneppele (2023), foi realizado um levantamento das práticas de gestão de pessoas no contexto do tele-



trabalho. Os resultados ressaltam a necessidade de redesenhar as políticas de gestão de pessoas para adequá-las ao ambiente online, bem como de compreender as experiências individuais vivenciadas nas organizações. Os autores também destacam a importância de analisar as mudanças no contexto organizacional, impulsionadas pelas TICs, pela flexibilidade e pela transformação do ambiente de trabalho.

Outro estudo relevante, que evidencia os impactos da pandemia no trabalho, na gestão de pessoas e nas organizações, é o de Presti e Mendes (2023). Com base na literatura, os autores sintetizam esses impactos em cinco subcategorias, sendo o teletrabalho a mais proeminente. Entre as principais dificuldades associadas a essa modalidade, destacam-se o surgimento de novas demandas, transformações nas relações de trabalho e a reconfiguração de concepções sobre tempo, espaço, regulamentação normativa, autonomia, liberdade, subjetividade e lazer. Além disso, observam-se o aumento do distanciamento entre trabalhadores, treinamentos insuficientes e problemas de comunicação decorrentes do uso limitado ou inadequado de ferramentas virtuais (Presti & Mendes, 2023).

Nesse cenário, o teletrabalho, quando articulado a práticas de gestão de pessoas, como liderança, gestão da mudança e motivação, especialmente no contexto das startups, configura-se como um campo promissor para investigações (Jain & Ovais, 2024). A literatura oferece um conjunto de abordagens teóricas que dialogam com o teletrabalho na administração e que merecem ser aprofundadas, de modo a favorecer tanto o alcance de resultados organizacionais quanto a construção de ambientes de trabalho mais cooperativos e inclusivos. Assim, este estudo se propõe a discutir o processo de transformação nas modalidades de trabalho e suas implicações para as políticas de gestão de pessoas, tomando como referência uma startup de base tecnológica.

Direcionamento das Questões

Questão 1. Elabore um diagnóstico da situação estrutural e estratégica na Camino, destacando os pontos principais apresentados no caso.

Nesta questão, espera-se um panorama geral do caso, abordando a fundação da Camino, sua missão, estrutura inicial, mudanças com a chegada de Paulo, crescimento e os conflitos relacionados à modalidade de trabalho.

- **Fundação:** A Camino, uma startup de tecnologia no setor financeiro, foi fundada em 2020, durante a pandemia, com a missão de fornecer acesso a soluções financeiras por meio de uma plataforma simplificada. Começou com cinco pessoas em Belo Horizonte (MG), trabalhando remotamente.

- **Estrutura:** Lauro, CEO, lidera o desenvolvimento do negócio, enquanto Vanessa, sua irmã e Diretora Administrativo-Financeira, cuida da conformidade e suporte à expansão. Paulo foi incorporado depois como Diretor de Produto.

- **Reposicionamento com Criptomoedas:** Paulo trouxe uma oportunidade no mercado de criptomoedas, levando ao reposicionamento do negócio. Ele formou sua equipe sem processos seletivos formais, gerando tensões com Vanessa.

- **Práticas do Núcleo de Produto:** A equipe de Paulo, que trabalha presencialmente de modo informal, ignora as ferramentas de colaboração remota, causando distanciamento e exclusão dos demais funcionários, prejudicando a coesão da empresa.

- **Crescimento e Investimento:** O foco em criptomoedas resultou em rápido crescimento e uma rodada de investimentos de R\$ 10 milhões, ampliando a empresa para 50 funcionários. Enquanto o núcleo administrativo-financeiro estruturou o trabalho remoto, os conflitos sobre a modalidade persistem.



Questão 2. Quais são os principais pontos de conflitos na startup?

Com o auxílio do discente, os principais pontos de conflito a serem abordados são:

- **Conflito sobre o modelo de trabalho:**

A equipe divide-se entre defensores do trabalho presencial, que valorizam maior coesão e produtividade, e adeptos do modelo remoto, que destacam flexibilidade, eficiência comprovada e riscos de exclusão dos núcleos remotos.

- **Impacto na cultura organizacional:** O escritório físico é visto como oportunidade para fortalecer a coesão, mas há receio de que amplie o distanciamento entre o núcleo de Produto e os demais.

- **Questões financeiras e de gestão:** Vanessa, Diretora Administrativo-Financeira, alerta para custos do escritório, exposição ao mercado de criptomoedas e falta de experiência da equipe com gestão do espaço, além do risco de comprometer contratações em Belo Horizonte.

- **Moral e retenção de funcionários:** O presencial pode melhorar a produtividade do núcleo de Produto, mas pode desmotivar ou levar à saída de funcionários contratados para o modelo remoto, incapazes de se mudar.

- **Conflito de liderança:** Vanessa critica a falta de formalidade nos processos administrativos, enquanto Paulo implementa mudanças sem aprovação da Diretoria, gerando tensões.

Questão 3. Quais são as características, vantagens e desvantagens do modelo de trabalho remoto (ou teletrabalho) diante do presencial? Considere as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade como um todo.

O teletrabalho pode ser compreendido como a atividade profissional realizada de forma remota, mediada pelas TICs, permitindo a execução e a entrega dos resultados em um local distinto daquele em que o trabalhador está fisicamente presente (Rosenfield & Alves, 2011; Meira & Messias, 2024). A partir dessa definição, torna-se necessário analisar com profundidade as vantagens e desvantagens dessa modalidade, uma vez que sua adoção gera impactos não apenas para o trabalhador, mas também para as organizações e para a sociedade em seu conjunto.

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho diante do Presencial

É preciso destacar que as vantagens e desvantagens do teletrabalho geralmente se apresentam de forma oposta no regime de trabalho presencial. Isso ocorre porque o principal elemento que diferencia as duas modalidades é a presença física no escritório. Assim, as vantagens de uma tornam-se as desvantagens da outra e vice-versa.

Para organizações como a Camino, o teletrabalho apresenta uma gama diversificada de vantagens e desvantagens para os trabalhadores, as próprias organizações, a sociedade e o governo. Hau e Todescat (2018) apresentam uma síntese das vantagens e desvantagens do teletrabalho sob estas três diferentes perspectivas, a partir das discussões de Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999).

**Tabela 2***Vantagens e desvantagens do teletrabalho pela perspectiva do teletrabalhador*

Perspectiva: Teletrabalhador	
Vantagens	Desvantagens
Autonomia, ritmo do trabalhador	Isolamento social
Aumento da produtividade	É necessário um ambiente estruturado e favorável
Redução de custos e estresse com deslocamento e vestuário	Dificuldade de concentração
Menor número de interrupções	Distrações com membros familiares e invasões do espaço profissional
Acessibilidade para portadores de deficiências físicas	Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção
Maior capacidade de concentração	Desorganização de horários de trabalho
Autonomia e independência devido à menor pressão nas atividades	Carga horária estendida devido ao aumento de produtividade necessário
Melhor qualidade de vida em família	Afastamento do campo profissional e da possibilidade de ascensão de carreira
Melhor organização do tempo livre	Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa
	Em caso de cortes, maior probabilidade de ser demitido

Fonte: Adaptado de Hau e Todescat (2018, p. 41-43).

Tabela 3*Vantagens e desvantagens do teletrabalho pela perspectiva da organização*

Perspectiva: Organização	
Vantagens	Desvantagens
Redução de custos de infraestrutura e imobiliários e pessoal	Desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente da tecnologia
Maior produtividade, agilidade, flexibilidade e motivação	Aumento de custos a curto prazo decorrentes da infraestrutura necessária
Menor rotatividade de pessoal	Maior vulnerabilidade de dados e recursos
Maior alcance na seleção de talentos	Falta de lealdade para com a empresa
Possibilidade de operar as 24 horas	Necessidade de se administrar contratos de trabalho diversificados
Manter as atividades diante de catástrofes	Falta de leis específicas sobre o teletrabalho

Fonte: Adaptado de Hau e Todescat (2018, p. 41-43).

Tabela 4*Vantagens e desvantagens do teletrabalho pela perspectiva da sociedade e do governo*

Perspectiva: Sociedade e Governo	
Vantagens	Desvantagens
Geração de empregos	Empresas de serviços e pessoas que atendem os trabalhadores de escritório sofrem grande impacto
Potencialização do desenvolvimento regional	Menor arrecadação de impostos provenientes dos negócios afetados
Melhor organização do território	
Redução do congestionamento urbano	
Inclusão social de pessoas com deficiências físicas	
Redução de poluição ambiental e combustíveis	

Fonte: Adaptado de Hau e Todescat (2018, p. 41-43), Lund, Madgavkar, Manyika e Smit (2020).

Após a análise das vantagens e desvantagens do teletrabalho em comparação ao regime presencial, sob diversas perspectivas, um modelo híbrido, que combina dias no escritório com outros em home office, pode se configurar

como uma solução adaptável e sustentável para a Camino. Contudo, sua implementação envolve certos trade-offs, pois alguns benefícios tendem a ser reduzidos, enquanto certas desvantagens podem ser ampliadas, o que conduz à Questão 4.



Questão 4. O modelo de trabalho híbrido – aquele que combina dias no escritório com dias de trabalho remoto – poderia ser uma alternativa para a empresa? Reflita sobre como as vantagens e desvantagens dos modelos presencial e remoto se apresentam no modelo híbrido.

Segundo Lund et al. (2020), em estudo conduzido pela McKinsey, empregadores observaram que, embora algumas tarefas possam ser executadas remotamente em situações de crise, sua eficácia tende a ser maior quando realizadas presencialmente. Atividades relacionadas à inovação, à resolução de problemas e à criatividade, assim como o estabelecimento de relacionamentos com clientes e colegas, a integração de novos funcionários em uma empresa, a negociação e a tomada de decisões críticas precisam ser significativamente repensadas para que possam gerar resultados equivalentes aos obtidos no ambiente presencial.

No caso da Camino, relata-se um aumento da produtividade da equipe de Produto a partir de encontros informais de colaboração presencial. Diante disso, pode-se afirmar que a empresa já opera – ainda que de maneira não estruturada – em um modelo híbrido, no qual alguns funcionários reúnem-se em determinado local (mesmo que não seja a sede oficial da *startup*), enquanto outros trabalham a partir de casa (Alexander, De Smet, & Mysore, 2020).

Em um modelo híbrido, os trabalhadores podem desempenhar suas atividades remotamente durante parte da carga horária estabelecida em contrato, respeitando os limites definidos por acordos individuais ou coletivos de trabalho (Grzegorzczak et al., 2021). A principal vantagem desse modelo é a possibilidade de conciliar dias de home office com dias de trabalho presencial. Segundo Barrero, Bloom e Davis (2023), as empresas que adotam o modelo híbrido trabalham, em média, três dias por semana em home office.

Observa-se, assim, que o trabalho híbrido busca combinar os benefícios tanto do regime presencial quanto do teletrabalho, ao mesmo tempo em que procura mitigar as desvantagens inerentes a cada um deles, ainda que tais limitações não possam ser completamente eliminadas. Conforme discutido anteriormente, as vantagens do teletrabalho correspondem, em grande medida, às desvantagens do trabalho presencial, e vice-versa. Sendo assim, as perspectivas do trabalho híbrido, sob os pontos de vista do trabalhador, da organização, da sociedade e do governo, apresentam aspectos positivos e negativos específicos a essa modalidade. A Tabela 5, a seguir, sintetiza as vantagens e desvantagens do teletrabalho e do trabalho presencial, previamente destacadas e reforçadas por outros autores.

Tabela 5

Vantagens e desvantagens do modelo híbrido pela perspectiva do trabalhador, organização, sociedade e governo

Perspectiva	Vantagens	Desvantagens
Trabalhador	Autonomia e ritmo mantidos em dias de trabalho remoto	Risco de distúrbios familiares e invasão do espaço profissional em dias de trabalho remoto
	Melhor organização do tempo livre	Dificuldade de demarcação clara entre tempo de trabalho e tempo livre
	Redução do isolamento social devido à presença no escritório	Aumento de custos relacionados ao trabalho remoto (água, luz, internet)
	Equilíbrio no volume de trabalho, diminuindo a precarização e des controle da carga horária	
Organização	Redução de custos de infraestrutura e pessoal	Limitação na contratação de talentos de outras regiões
	Manutenção da produtividade, flexibilidade e agilidade	Aumento de custos a curto prazo com infraestrutura remota e presencial simultânea
	Mitigação da falta de lealdade com a presença no escritório	
	Simplificação de contratos de trabalho	
Sociedade e Governo	Redução, ainda que parcial, do congestionamento urbano, poluição e consumo de combustíveis	Limitação de vagas fora de grandes centros urbanos
	Menor impacto em profissionais de serviços dependentes dos trabalhadores de escritório	Menor acessibilidade para portadores de deficiências físicas que dependem do trabalho remoto completo

Fonte: adaptado de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Barros e Silva (2010); Eom Choi e Sung (2016); Freitas (2008); Gaspar et al. (2011); Lund et al. (2020); Mello (1999); Pinel (2012).



Questão 5. Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa se decidir?

Manter o regime remoto?

O trabalho remoto é a modalidade oficial da Camino, sendo que o núcleo administrativo-financeiro tem desenvolvido práticas de gestão do conhecimento e padronização de processos para facilitar a colaboração. No entanto, após mudanças no núcleo de Produto e a chegada da equipe de Paulo, encontros presenciais tornaram-se frequentes, levando à negligência de determinadas práticas remotas.

Alves (2008) ressalta que o controle e a organização do trabalho estão diretamente relacionados ao engajamento individual. Nesse sentido, a manutenção do regime remoto exigiria medidas mais rígidas de controle, a fim de evitar práticas informais que comprometem a comunicação e geram isolamento dos membros que não residem em Belo Horizonte. Por outro lado, Rosenfield e Alves (2011) destacam que o trabalho remoto nem sempre favorece a criatividade, aspecto essencial para o núcleo de Produto. Assim, caso os encontros presenciais se mostrem capazes de aumentar a produtividade, eles poderiam ser formalizados e integrados a processos que assegurem a devida comunicação e o repasse das atividades aos demais colaboradores.

Adicionalmente, torna-se crucial que a Camino fortaleça sua cultura organizacional, de modo a estimular a colaboração, inspirar a equipe e potencializar os resultados alcançados.

Abrir um escritório físico e formalizar o trabalho presencial?

A transição para o modelo presencial pode afetar a coesão da equipe, sobretudo se muitos colaboradores preferirem manter o regime remoto. Barros e Silva (2010) destacam que, uma vez adotado, o home office tende a ser difícil de abandonar, podendo gerar maior rotatividade, o que impacta diretamente as operações e a cultura organizacional. No caso da Camino, fundada durante a pandemia, o trabalho remoto consolidou-se como prática predominante, de modo que a mudança para o presencial pode ser interpretada como uma quebra de acordo, especialmente para os funcionários que não residem

na cidade-sede, aumentando o risco de desligamentos (Mello, 1999; Pinel, 2012).

Outro desafio refere-se aos custos. Enquanto o trabalho remoto contribui para a redução de despesas com aluguel e infraestrutura (Barros & Silva, 2010), a manutenção de um escritório físico tende a elevá-los. Além disso, a necessidade de demitir funcionários que não se dispuserem a mudar para a cidade-sede acarretaria custos significativos com desligamentos e recrutamento, somados a possíveis subsídios para aqueles que aceitassem a relocação. Soma-se a isso a falta de experiência do núcleo administrativo-financeiro na gestão de escritórios, o que exigiria a contratação de um facilitador presencial ou a transferência de um de seus membros.

A mudança para o modelo presencial também limita o alcance da empresa na seleção de talentos, limitando as contratações a Belo Horizonte. Em caso de desligamentos, essa restrição poderia dificultar a reposição de vagas. Ademais, a produtividade anteriormente observada no regime remoto poderia ser afetada, já que o trabalho presencial pode reduzir a autonomia, aumentar o estresse e gerar mais interrupções (Barros & Silva, 2010).

Caso a Camino opte pelo retorno integral ao presencial, uma alternativa seria realizar uma transição gradual, iniciando pelo regime híbrido. Esse modelo permitiria maior flexibilidade de presença no escritório nas fases iniciais, favorecendo a adaptação da equipe. Nesse sentido, o trabalho híbrido pode desempenhar um papel estratégico como etapa intermediária, possibilitando testar e ajustar práticas antes de uma adoção completa do modelo presencial.

Abrir um escritório físico e implementar o modelo de trabalho híbrido?

Conforme destacado anteriormente, o trabalho híbrido busca aproveitar as vantagens tanto do trabalho presencial quanto do teletrabalho, ao passo que busca reduzir as desvantagens de cada modalidade. Contudo, existem desafios significativos relacionados à integração entre funcionários que atuam remotamente e aqueles presentes fisicamente. Dias e Chaves (2023) estudam em profundidade a interação social em projetos



híbridos, servindo de base referencial para os desafios decorrentes da adoção dessa modalidade.

Em ambientes híbridos, a interação digital pode dificultar a construção de relações de confiança entre os membros da equipe. A ausência de confiança compromete o intercâmbio de informações e pode causar atrasos em determinadas ações dos projetos. Outro desafio é a cooperação, que depende de um acordo mútuo entre os funcionários em torno de objetivos comuns. Em equipes híbridas, há necessidade de agendamento prévio para garantir a participação de todos quanto ao cumprimento de prazos e pode interferir negativamente em outros aspectos da interação social.

Há ainda a necessidade de estabelecer formatos de comunicação que atendam, simultaneamente, aos participantes presenciais e remotos. Episódios de conflito podem surgir, quando uma das partes precisa ceder às demandas ou preferências da outra para que a comunicação ocorra de forma efetiva. Além disso, no formato híbrido, é essencial mapear ferramentas que garantam o acesso e a assimilação das informações por todos os membros da equipe. Demandas adicionais, como reuniões periódicas de alinhamento e a criação de documentação de consulta, são algumas das medidas que podem mitigar esses problemas (Dias & Chaves, 2023).

No caso da Camino, ficou evidente que o núcleo de Produto não seguia as recomendações de documentação e gestão do conhecimento interno estabelecidas pelo núcleo Administrativo-Financeiro, o que prejudicava a cooperação e integração entre os membros da equipe remota com os trabalhadores presenciais. Como destacado por Alves (2008), o controle e organização do trabalho dependem do engajamento e comprometimento individual (Alves, 2008). Assim, diante de uma mudança na modalidade de trabalho, é necessário que ambos os grupos se empenhem para seguir tais práticas, evitando conflitos, fortalecendo a cultura organizacional e preservando a moral dos funcionários, de modo a reduzir os impactos da divisão entre trabalho remoto e presencial.

Medidas de equilíbrio e inclusão podem ser adotadas, como encontros remotos periódicos para acompanhamento das atividades diá-

rias, bem como encontros presenciais voltados às interações pessoais, promovendo maior proximidade entre trabalhadores remotos e aqueles da cidade-sede. Rotinas bem estruturadas de encontros podem desempenhar papel crucial na coordenação e na gestão das equipes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre trabalho remoto, presencial e híbrido reflete a complexidade das dinâmicas atuais no mercado de trabalho. Discutir essas modalidades é essencial para entender como impactam as organizações, afetando gestão, cultura, produtividade e bem-estar. O teletrabalho oferece flexibilidade e vantagens como maior qualidade de vida e redução de custos, mas também pode causar isolamento e conflitos com a vida familiar, enquanto o trabalho presencial pode ser benéfico em certos contextos (Barros & Silva, 2010).

Este estudo explora os modelos de trabalho e suas implicações em um contexto cercado de especificidades, focando nos desafios e oportunidades que apresentam. Destaca-se que a decisão sobre qual modelo adotar deve considerar as características de cada organização, suas atividades, cultura e necessidades dos trabalhadores. O modelo híbrido ganha força ao combinar aspectos positivos das modalidades remota e presencial, minimizando os negativos, promovendo flexibilidade e colaboração. A transição para esse modelo exige atenção às necessidades individuais e coletivas, visando a criar um ambiente de bem-estar e produtividade.

Este caso, ao utilizar metodologia ativa de ensino, pode ser aplicado em cursos de Administração e Negócios, oferecendo uma base prática para discussões teóricas e aplicadas, com potencial de utilização também em programas de educação corporativa e desenvolvimento profissional. Ele permite explorar temas como cultura organizacional, liderança e gestão da mudança, desenvolvendo competências essenciais, como resolução de problemas, empatia e capacidade de liderança.

Nesse sentido, suscitam-se debates em diversas áreas e teorias da administração, especialmente no campo da gestão de pessoas, abrangendo teorias comportamentais, gestão da mudança, liderança e comprometimento. Além



disso, destacam-se discussões relacionadas a recrutamento e seleção, motivação e desempenho dos colaboradores. Por fim, ressalta-se a relevância do caso para análises de estruturas organizacionais e modelagem de trabalho, considerando as especificidades da gestão de empresas de base tecnológica, em particular as startups.

REFERÊNCIAS

- Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(Edição Especial), 511-533. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Adhikari, D. R., Shrestha, P., & Adhikari, B. R. (2023). New perspectives on people management dimensions in recycling startups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(7), 1396-1422. <https://doi-org.ez372/10.1108/JSBED-09-2022-0400>
- Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. McKinsey & Company, McKinsey Quarterly. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/reimagining%20the%20postpandemic%20workforce/reimagining-the-postpandemic-workforce-vf.pdf?shouldIndex=false>
- Alves, D. A. de (2008). Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Recuperado de: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13577>
- Ambrosio, C. D. D. (2013). Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil - estudo de caso múltiplo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Recuperado de: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/copy2_of_dissertacao_fatoresinfluenciamadocaoteletrabalho1.pdf
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of working from home. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR), Working Paper 23(19). Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1kqbngD8pemqxAKZmWCO-Q32Yk6PXXK9eVA/view>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração do home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1). Époça Negócios. (2020, 3 de setembro). Como o trabalho remoto prejudica um mercado de mais de US\$ 1 trilhão (e não estamos falando de imóveis).
- Dias, D. S., & Chaves, M. S. (2023). Interação social em projetos: proposta de um fluxo decisório sobre a dimensão conjuntiva em um arranjo de trabalho híbrido. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, 11(2), 1-18. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i2.24790>
- Eom, S.-J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, 33(3), 562-571.
- Fonseca, M. (2021, 27 de dezembro). Investimento em startups brasileiras ultrapassa R\$ 50 bilhões em 2021. *Infomoney*. Recuperado de: <https://www.infomoney.com.br/negocios/investimento-em-startups-brasileiras-ultrapassa-r-50-bilhoes-em-2021/>
- Freitas, S. R. de (2008). Teletrabalho na administração pública federal: Uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, Recuperado de: <https://repositorio.fgv.br/items/0bc6c8ea-5b2d-44cd-b2dc-eb3b49731a-dc>
- Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A., & Mello, Á. A. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052.
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution*, 14/21, Bruegel. Recuperado de: https://www.bruegel.org/system/files/wp_attachments/PC-Hybrid-work.pdf



Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens de desvantagens em um estudo de caso. *Revista Navus*, 8(3), 37-52.

Hsu, D. H., & Tambe, P. B. (2024). Remote work and job applicant diversity: Evidence from technology startups. *Management Science*, 71(1), 595-614. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.03391>

Jain, R., & Ovais, D. (2024). Exploring the dynamics of people development in startups: A systematic literature review. *JSSGIW Journal of Management*, 11(1), 1-21.

Kusior, A., Kettler, C., & Rab, L. (2022). Digitalization of work and human resources processes as a way to create a sustainable and ethical organization. *Energies*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/en15010172>

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020, 23 de novembro). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. McKinsey Global Institute. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

Meira, K. B., & Messias, J. C. C. (2024) Managers in remote work and their job crafting strategies in the COVID-19 pandemic. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(5), 2024.

Melo, T. A., Demo, G., & Caneppele, N R. (2023). Com (ou sem) licença, estou chegando! (re) visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho. *RECADM*, 22(3), 442-465. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023018>

Mello, A. (1999). Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. *Qualitymark*.

Mendes, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tel-lechea, J. (2020). A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, 5(Edição Especial), 160-191.

Osborn, A. F. (1987). O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do brainstorming (E. J. Monteiro, Trad.). Editora Ibrasa.

O Globo. Para especialista em negócios online, home office veio para ficar no pós-coronavírus. (2020, 30 de maio). O Globo. Recuperado de: <https://oglobo.globo.com/economia/tecnologia/2020/05/30/3050-paraespecialista-em-negocios-online-home-office-veio-para-ficar-no-pos-coronavirus>

Pinel, M. F. L. (1998). Teletrabalho: o trabalho na era digital. Dissertação (Mestrado em Direito e em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Presti, M. J., & Mendes, D. C. (2023). What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 63(6), 1-23. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230604>

Ries, E. (2012). A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. *Lua de Papel*.

Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1).

Rodrigues, T. S. (2022). Influência do trabalho remoto no intraempreendedorismo em startups de tecnologia. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207-233. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYN-Fsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt>

Triando (2025). Design framework for software startups applying remote work. In: Marchesi, L., et al. *Agile processes in software engineering and extreme programming – workshops. XP 2024* (pp. 175-180). *Lecture Notes in Business Information Processing*, v. 524. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72781-8_19

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162.