

DESAFIOS DO TRABALHO HÍBRIDO PARA AS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS DE BASE TECNOLÓGICA

**Danielle Aparecida Rosa Rodrigues¹
Renato Cesar Sato²**

RESUMO

Este artigo apresenta uma avaliação do impacto do trabalho remoto em uma indústria de base tecnológica do setor aeroespacial e de defesa no Brasil durante a pandemia do COVID-19. Através de uma pesquisa primária realizada com 38 profissionais do setor, identificamos as formas de comunicação em projetos durante o trabalho remoto. A pesquisa indicou, entre outros aspectos, que parte significativa dos profissionais acredita que o trabalho remoto não trouxe prejuízos para o desenvolvimento e desempenho de suas atividades, porém, na transição para a modalidade híbrida, novos elementos acrescentam complexidade aos processos de trabalho existentes. Para lidar com cenário, as empresas terão que investir em métodos que propiciem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de seus colaboradores, investir constantemente em tecnologia da informação, revisar processos para adequação as novas rotinas e capacitar a liderança para manutenção das equipes motivadas e engajadas em um contexto de maior interação e colaboração híbrida.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho Híbrido. Trabalho Remoto. Comunicações. Gerenciamento de Projetos. COVID-19.

¹ Mestranda no Programa de Pós-graduação da UNIFESP em Inovação Tecnológica. Especialista em Gerenciamento de Projetos pela Universidade da Califórnia – Irvine/EUA. Engenheira Industrial Mecânica pela Escola de Engenharia Industrial de São José dos Campos/SP. E-mail: danielle.rodrigues@unifesp.br

² Professor associado da UNIFESP. Doutor e mestre em Tecnologia Nuclear pela USP. Bacharel em Economia Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativa de Osasco. Pós-graduado em Economia da Educação na Aichi University of Education – Japão e em Administração de Empresas pela Faculdade São Luis/SP. Email: rcsato@unifesp.br

INTRODUÇÃO

A existência de projetos nas organizações é uma resposta as necessidades internas ou externas às mesmas e têm como objetivo estabelecer processos e rotinas que aumentem sua viabilidade, perenidade e competitividade no mercado. No entanto, de acordo com o relatório *Pulse of the Profession*, publicado pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute - PMI*) em maio de 2013, 75 milhões de dólares são desperdiçados a cada 1 bilhão de dólares investidos em projetos devido a práticas deficientes no gerenciamento das comunicações, o que contribui de maneira relevante para a perda de competitividade das organizações em qualquer setor de atividade econômica.

O setor aeroespacial e de defesa, fortemente voltado ao desenvolvimento de produtos e serviços com ciclo longo de duração, alta complexidade e elevado investimento em capital fixo e humano tem no adequado gerenciamento de projetos uma ferramenta fundamental para sua competitividade. No Brasil, este setor tem grande importância para a economia e é composto por grandes empresas multinacionais de origem nacional e estrangeira e empresas de pequeno e médio porte que integram a Base Industrial de Defesa do país.

Assim como outros setores da economia brasileira, o setor aeroespacial e de defesa sofreu com os impactos decorrentes da crise sanitária causada pelo vírus COVID-19 e teve que adaptar rapidamente seu modelo de gestão à nova realidade para garantir a continuidade de suas operações. Dentro deste contexto em que as organizações e os profissionais do setor passaram por transformações aceleradas, o mesmo ocorreu com as rotinas de gerenciamento de projetos, com destaque para os processos de comunicações.

Admitida como uma competência crítica para o sucesso dos projetos (PMI, 2013), as comunicações em projetos foram impactadas quando as medidas de restrição decorrentes da pandemia de COVID-19 forçaram a adoção acelerada do trabalho remoto. Um estudo desenvolvido pela Microsoft demonstrou que, nos meses iniciais da pandemia de COVID-19, houve um aumento de 10%, em geral, no tempo de duração de reuniões semanais, 20% de mensagens enviadas nos horários de

almoço e 25% naquelas enviadas fora do horário de expediente de trabalho (SINGER-VELUSH et al., 2020).

Com o arrefecimento da pandemia e o término das restrições sanitárias, impostas para conter o contágio pelo vírus SARS-CoV-2, as organizações se preparam para retomar suas atividades dentro de um contexto modificado e mais complexo. O aprendizado obtido durante a pandemia, agora é refletido nas novas modalidades de trabalho oferecidas pelas organizações. A modalidade híbrida, dentre as modalidades disponíveis – presencial, remota ou híbrida –, apresenta-se como a opção com maior tendência de adoção pelos participantes do mercado de trabalho (BLOOM, 2021).

A modalidade híbrida proporciona a conciliação dos interesses das organizações, ao permitir a redução de custos fixos para manutenção das operações, como, por exemplo, aluguéis de escritórios, limpeza, seguro e outros, ao mesmo tempo que mantém atividades planejadas sendo desenvolvidas presencialmente e, também atende aos colaboradores que buscam maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (BLOOM, 2021).

Esta mudança, no entanto, traz novas implicações para o gerenciamento do processo de comunicação nos projetos. Enquanto durante a pandemia, os colaboradores sofreram de “*tech exhaustion*”, como denominou Neely (2021), quando a intensidade e frequência das comunicações mediadas por tecnologia aumentaram, os novos desafios dizem respeito a gestão da complexidade nas relações profissionais, ao gerir os esforços de coordenação e equilíbrio de poder, requeridos pela modalidade híbrida (MORTENSEN, 2021; MORTENSEN et al., 2021).

Se não tratados corretamente na modalidade híbrida, os novos elementos podem trazer prejuízos para a produtividade e geração de inovação nas organizações. Portanto, é necessário uma estruturação adequada para que a modalidade híbrida seja bem-sucedida e traga os retornos financeiros e de bem-estar desejados pelas organizações e seus colaboradores.

Com este intuito, este artigo apresenta as alterações na dinâmica da rotina diária dos colaboradores que participaram da pesquisa. Em seguida, comenta os principais achados, oriundos da pesquisa de campo, acerca das formas da

comunicação e das entregas dos projetos, através do trabalho remoto. Posteriormente, são apresentadas as discussões das implicações, para as comunicações em projetos, quando da transição para o modelo híbrido. O texto encerra com a apresentação das conclusões e considerações finais dos autores.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Comunicações em projetos

As comunicações em projetos são processos estruturados, a partir de um plano – o plano de comunicações –, cujo objetivo é coletar e disponibilizar as informações do projeto, através de canais e conteúdos adequados às partes interessadas. A comunicação eficiente em projetos contribui para que os resultados previamente estabelecidos sejam atingidos (PMI, 2013; VERZUH, 2008).

De acordo com Mulcahy (2013), 90% do tempo disponível de profissionais em gerenciamento de projetos é gasto em comunicações, o que reforça ainda mais a relevância deste tema para o sucesso dos projetos.

Apesar disso, nem sempre as organizações reconhecem a importância das comunicações em projetos e relegam ao plano de comunicação a condição de um documento adicional que deve ser elaborado e não um processo a ser implementado e seguido. As consequências estão destacados no relatório *Pulse of the Profession* do PMI (2013).

Dentre os desafios apresentados neste relatório, um primeiro ponto refere-se a desconexão na percepção existente entre a alta liderança e os profissionais em gerenciamento de projetos, quanto à comunicação dos benefícios pretendidos pelo projeto. A alta liderança assume que esta informação é de conhecimento geral dos membros das equipes e os profissionais em gerenciamento de projetos não veem da mesma forma, o que ocasiona dificuldades para a execução das tarefas de acompanhamento, integração e avaliação dos projetos durante suas etapas críticas.

Um segundo ponto diz respeito ao emprego de técnicas para a comunicação. As informações emitidas, de acordo com o relatório do PMI, não apresentam a clareza requerida para o entendimento de seu receptor. Se o trabalho dos profissionais em

gerenciamento de projetos é executado através da mobilização de outras pessoas (membros da equipe ou outras partes interessadas), falhas na comunicação impedem que o trabalho seja executado corretamente e de acordo com os custos e prazos planejados (VERZUH, 2008).

Como boas práticas, o relatório do PMI (2013) destaca como estratégias para incrementar a eficiência na comunicação em projetos a consistência das comunicações, a customização da mensagem de acordo com o público-alvo e o uso de padrões para as comunicações onde estes sejam aplicáveis. Conseqüentemente, os resultados do projeto como um todo são beneficiados por estas ações.

1.2 Comunicações em equipes remotas

Comunicações em equipes remotas exigem estratégias adicionais às já existentes e adotadas para as equipes que atuam na modalidade presencial. Enquanto nas equipes presenciais a espontaneidade das interações, as expressões não-verbais, a sincronidade, pelo simples fato da presença no mesmo local e tempo, facilitam as comunicações, no ambiente remoto, as ações precisam ser planejadas e contruídas de forma deliberada.

Este fato adicionou uma carga de trabalho nas comunicações entre lideranças e liderados (SINGER-VELUSH et al., 2020). Ao mesmo tempo, permitiu uma maior flexibilidade quanto a execução das atividades; com o trabalho remoto a comunicação assíncrona ganhou relevância.

Gratton (2020) destaca três elementos como sendo chave para o desenvolvimento de atividades em ambientes virtuais: tecnologia, socialização e rotina. A evolução da tecnologia e a redução nos custos para sua aquisição viabilizaram a adoção do trabalho remoto durante a pandemia.

Através da tecnologia as necessidades de socialização e o estabelecimento de rotinas de trabalho para as equipes podem ser supridas de acordo com o negócio e a cultura de cada organização. Se empregada da maneira correta, a tecnologia é uma aliada das equipes na promoção de uma comunicação eficaz e eficiente. O contrário também é verdadeiro e alguns efeitos colaterais decorrentes do uso inadequado da

tecnologia ficaram conhecidos como “*tech exhaustion*” ou “*zoom fatigue*” (NEELY, 2021; FOSSLIEN et al., 2020).

Wingard (2020) reforça a comunicação como sendo primordial nas equipes remotas e apresenta como melhores práticas nas comunicações, a escuta ativa, o respeito e a confiança, e a ausência do microgerenciamento, dentre outros. Apesar do autor destacar estes pontos para as equipes remotas, estes benefícios também se estendem para as outras modalidades de trabalho que adotam processos de comunicação adequados.

1.3 Formas de comunicação

A comunicação pode ser apresentada em sua forma síncrona e assíncrona. Kozlowski, Chao e Van Fossen (2021) destacam que a comunicação síncrona acontece em tempo real, como, por exemplo, nas reuniões e chamadas de videoconferência e em conversas presenciais rápidas no ambiente de trabalho para esclarecimento de temas de mútuo interesse. É a forma que contém a maior riqueza em sua transmissão por ter a capacidade de convergir expressões verbais e não-verbais, trazendo maior clareza para o receptor.

Já a comunicação assíncrona pode ocorrer de forma não simultânea, através de mensagens de texto, correio eletrônico ou mensagem de voz. As barreiras e os ruídos de comunicação empobrecem sua recepção, podendo resultar em transmissão inadequada da mensagem e gerar mal-entendidos. Daí a importância da clareza ao comunicar, principalmente na forma assíncrona.

Ambas as formas estão presentes no dia a dia das comunicações nos projetos e cada uma apresenta seu valor, caso empregadas corretamente. Ao passo que as comunicações síncronas favorecem as atividades de coordenação e alinhamento, as comunicações assíncronas permitem maior flexibilidade de tempo e formalização para os assuntos que não requerem interações em tempo real. Este tipo de comunicação é bastante útil, principalmente quando os participantes atuam em países diferentes e atuam em fusos horários distintos (KOZLOWSKI *et al.*, 2021).

1.4 Trabalho remoto e híbrido

A Presidência da República do Brasil, através da medida provisória n. 1.108, de 25 de março de 2022, em seu artigo 75-B, define como trabalho remoto, o desenvolvimento de atividades, mediadas por tecnologia de informação e comunicação. O trabalho remoto é realizado fora das instalações da empresa e as atividades não se configuram como trabalho externo, podendo ser ou não de caráter preponderante.

Já no trabalho híbrido, além das considerações apresentadas para o trabalho remoto, são realizadas também atividades presenciais, conforme os acordos estabelecidos entre as empresas e seus colaboradores. É importante destacar que é prerrogativa da empresa o pagamento das despesas associadas ao deslocamento dos colaboradores até as unidades industriais ou escritórios nesta modalidade.

Em que pese a aceleração causada pela pandemia, a adoção do trabalho remoto já é um tema debatido há algum tempo e está em sua quarta evolução (JOHNS *et al.*, 2013; GRATTON, 2020). Os autores destacam três eventos anteriores à pandemia de COVID-19, que impulsionaram a adoção do trabalho remoto. O primeiro evento surge com o uso dos computadores pessoais e correio eletrônico, no início da década de 80. Já o segundo evento é devido aos ataques terroristas às torres gêmeas em 11 de setembro de 2001 e a pandemia de SARS na Ásia entre 2002 e 2003. Por fim, o terceiro evento está associado a evolução própria da tecnologia, a redução dos custos para sua aquisição e aos espaços de *co-working*.

Nos meses iniciais da pandemia, de acordo com os dados publicados pelo consórcio *WFH Research*, nos Estados Unidos, o percentual de trabalhadores atuando na modalidade remota, passou de 5% no período pré-pandemia, para um pouco mais de 60% e os últimos dados publicados em julho de 2022 indicam que 30% ainda permanecem nesta modalidade de trabalho. Este percentual não deve retornar aos mesmos patamares pré-pandêmicos, uma vez que observamos mudanças de caráter permanente na organização das atividades profissionais e, desta forma, esperamos observar um incremento na transição de pessoas e empresas para a modalidade de trabalho híbrido (BARRERO *et al.*, 2021).

O trabalho híbrido ganhou força diante das expectativas dos colaboradores em obter um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Como resposta a estes anseios, as empresas decidiram adotar esta modalidade de trabalho como uma estratégia que não só traz benefícios para a própria organização e melhora seus resultados através da redução de seus custos de operação, também contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores com a consequente atração e retenção de talentos.

Ambas as modalidades de trabalho, remota e híbrida, trazem contribuições relevantes para além dos portões das empresas. Há um impacto ambiental positivo com a redução na emissão de poluentes causadores do efeito estufa, uma vez que as pessoas precisam se deslocar com menor frequência de suas casas até as empresas. Outro aspecto importante é a redução na densidade populacional nas grandes cidades onde estas empresas estão inseridas, o que melhora aspectos relacionados ao trânsito e provoca que os agentes públicos repensem suas estratégias de planejamento urbano.

Por fim, as modalidades híbridas e remotas são mais inclusivas, no que diz respeito aos grupos minoritários da população, sendo reportada como preferencial, de acordo com o relatório *Future Forum Pulse*, de julho de 2022. As modalidades híbridas e remotas tem a possibilidade de acomodar com mais efetividade as necessidades destes grupos o que contribui para a promoção de maior diversidade nas empresas.

2 METODOLOGIA

Foi realizada uma coleta de dados primários com profissionais do setor aeroespacial e de defesa no Brasil, por meio de um questionário enviado digitalmente. Os profissionais que participaram da pesquisa atuam em equipes que desenvolvem atividades de gerenciamento de projetos e programas e, desde março de 2020, com o advento da pandemia de COVID-19, adotaram a modalidade remota para desenvolvimento de suas rotinas profissionais. Antes da pandemia, a modalidade de trabalho preponderante para estes profissionais era a modalidade presencial.

O instrumento de pesquisa foi estruturado com perguntas fechadas, elaborada pelos autores, voltadas à identificação de alterações na dinâmica da rotina diária dos respondentes, das formas da comunicação e das entregas no trabalho remoto. O instrumento de pesquisa foi disponibilizado ao público-alvo no período de 20 a 23 de dezembro de 2021, além de ter sido previamente à sua administração, submetido ao conselho de ética em pesquisa e atendido os procedimentos estabelecidos por este conselho, tendo sido aprovado sob o protocolo CAAE 50630621.3.0000.5505.

Ao final a pesquisa contou com a participação de 38 (trinta e oito) profissionais do setor estudado, sendo que 65,8% destes, atuam há mais de 10 anos na mesma empresa. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** indica o perfil dos profissionais entrevistados.

Tabela 1 - Perfil da Amostra

Tempo de Atuação na Empresa	N. Respondentes
Atuo na empresa a menos de 1 (um) ano.	2
Atuo na empresa entre 1 e 5 anos.	4
Atuo na empresa entre 5 e 10 anos.	7
Atuo na empresa entre 10 anos e 20 anos.	14
Atuo na empresa a mais de 20 anos.	11
Total	38

Fonte: os autores

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta um extrato das questões propostas aos participantes da pesquisa - totalizando 35 questões. Foi utilizada a escala de Likert com cinco pontos, variando de 1 a 5 como opção, para que o respondente indicasse seu grau de concordância ou discordância com a sentença apresentada. Os dados obtidos na pesquisa foram processados utilizando procedimentos de estatística descritiva e análise gráfica para conclusão dos resultados.

Tabela 2. Questionário enviado aos respondentes

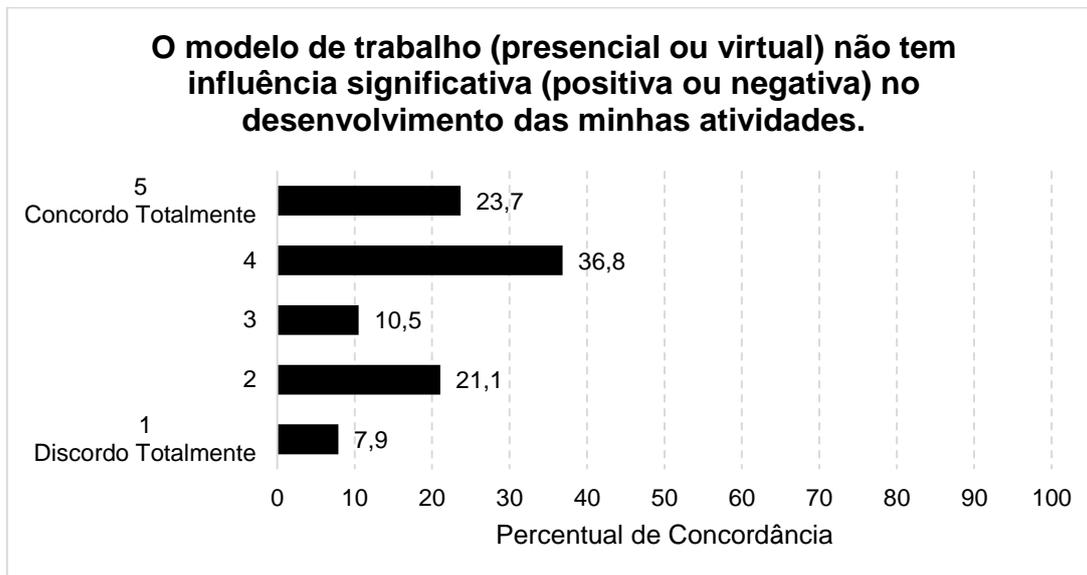
Id	Questão	Parâmetros
1	Comunicação é minha principal ferramenta de trabalho.	1 Discordo totalmente 5 Concordo totalmente
2	Integração é minha principal ferramenta de trabalho.	
3	Na maioria das vezes, eu prefiro comunicação síncrona (reuniões, workshops, telefonemas) à assíncrona (e-mails, chats, documentos).	
4	Na maioria das vezes, minhas interações acontecem de forma síncrona.	
5	Na maioria das vezes, a forma de comunicação (síncrona ou assíncrona)* está adequado ao escopo das minhas atividades. * A forma atual mais frequente para o seu caso.	
19	A modalidade de trabalho (presencial ou virtual) não tem influência significativa (positiva ou negativa) no desenvolvimento das minhas atividades.	
20	A modalidade de trabalho (presencial ou virtual) não tem influência significativa (positiva ou negativa) no desempenho das minhas atividades.	

Fonte: os autores (no prelo)

2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

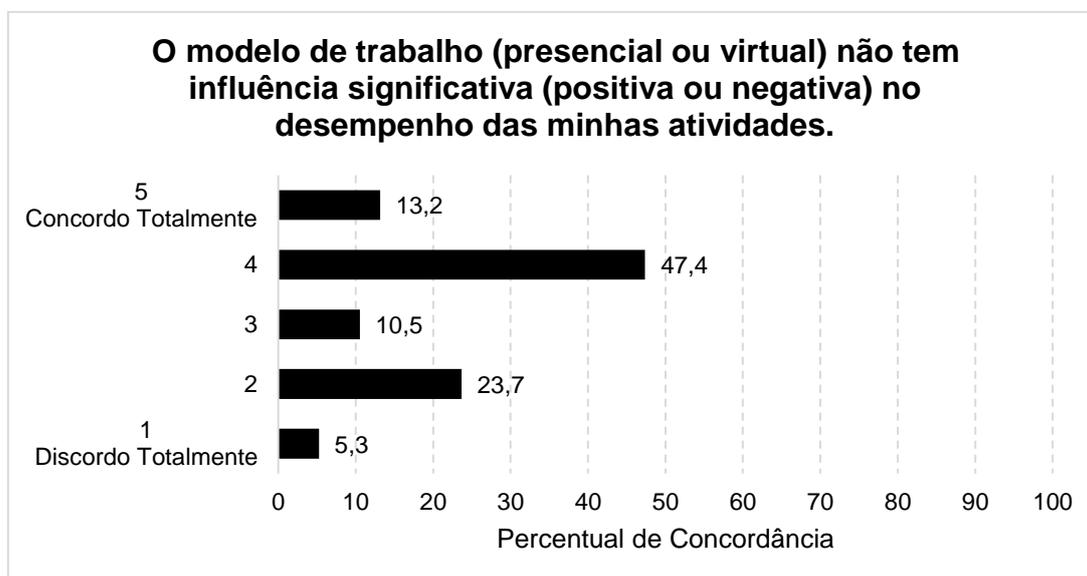
Através dos resultados do questionário enviado aos participantes desta pesquisa, é possível observar que a alteração na modalidade de trabalho – de presencial para remota – durante a pandemia não apresentou prejuízos quanto ao desenvolvimento e desempenho das atividades executadas por estes, conforme exibido nas Figuras 1 e 2.

Figura 1. Questão 19



Fonte: os autores

Figura 2. Questão 20



Fonte: os autores

Apesar das respostas oferecidas pelos participantes da pesquisa, que sugerem a não existência de prejuízo no desenvolvimento e desempenho das atividades na modalidade remota, a tendência no setor aeroespacial e de defesa no Brasil é da adoção da modalidade híbrida. Esta decisão corrobora com os resultados publicados

pela pesquisa *WFH Research* para os arranjos de trabalho em um cenário pós-COVID (BARRERO *et al.*, 2021).

De acordo com esta pesquisa, profissionais e, em geral, graduados com maiores salários, serão alocados em contratos híbridos (29%); aqueles que atuam em funções de suporte, como folha de pagamento, ou tecnologia da informação, serão alocados em contratos 100% remoto (15,4%) e profissionais de linha de frente, em geral, sem graduação e com baixos salários serão alocados em contratos presenciais (55,6%).

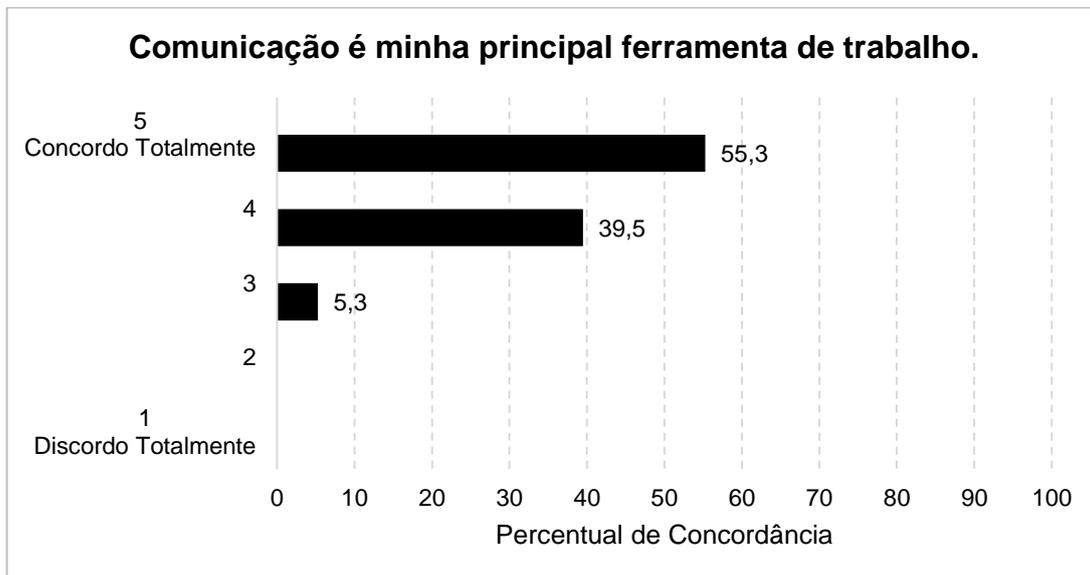
A pesquisa sugere ainda um aumento de 5% de produtividade para os profissionais trabalhando em modelos híbridos. Dentre um dos grupos de profissionais pesquisados pelo consórcio *WFH Research*, o trabalho híbrido corresponderia a um aumento salarial relativo de 5%, em geral, e 7,95% no Brasil.

A adoção da modalidade híbrida contribui também para vencer a resistência dos colaboradores para um retorno presencial integral às instalações das empresas (BLOOM *et al.*, 2021), apesar da divergência entre gestores e colaboradores quanto ao número de dias trabalhados presencialmente durante a semana (BARRERO *et al.*, 2021).

Os próximos passos nas organizações, que adotarem a modalidade híbrida para o desenvolvimento de suas atividades, envolve as definições das rotinas nos ambientes físicos – quantos e quais são os dias para atuação presencial –, e o estabelecimento de eventos que fomentem a socialização nas equipes nestes dias (BLOOM, 2021; BARRERO *et al.*, 2021). A fase inicial de transição será de experimentação e a abordagem sugerida por Gratton (2022) para o redesenho dos processos, neste contexto, contribui para suavizar a curva de aprendizado.

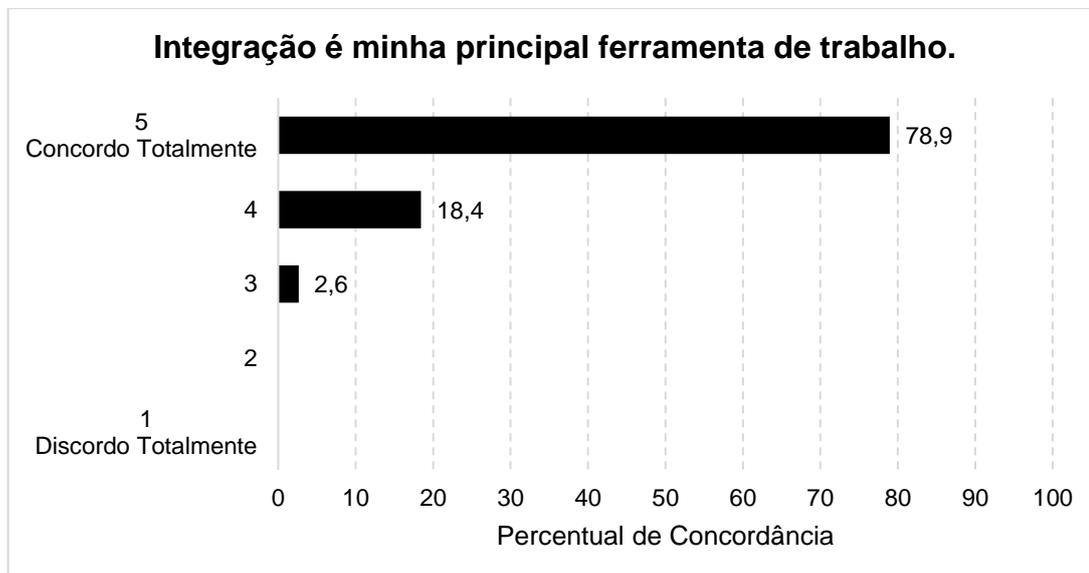
Quanto a afirmação de que a comunicação é uma das principais ferramentas de trabalho, apresentadas nas figuras 3 e 4, críticas para o gerenciamento de projetos e programas, os respondentes indicaram um percentual elevado de concordância, o que corrobora com as expectativas das competências desempenhadas para profissionais de gerenciamento de projetos e programas estabelecida pela literatura da área.

Figura 3. Questão 1



Fonte: os autores

Figura 4. Questão 2



Fonte: os autores

Resultados da pesquisa do consórcio *WFH Research* sugerem que trabalhos remotos seriam mais adequados para as funções cujas interações sociais são limitadas, como por exemplo, programadores. No caso de profissionais que atuam em gerenciamento de projetos, cuja natureza expressiva das atividades é a de

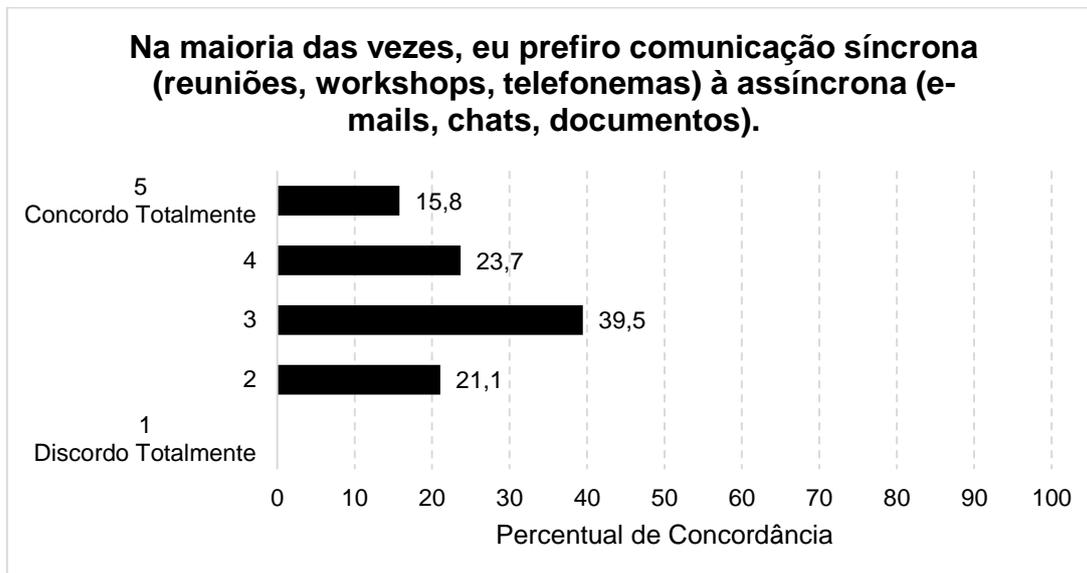
comunicação e integração, os dias de trabalho remoto podem ser utilizados em atividades que exijam foco, como a elaboração de relatórios e a aprovação e leitura de documentos e estudos, dentre outros. Desta maneira é assegurada a flexibilidade desejada por estes profissionais quanto a realização de dias de trabalho remoto como parte da estrutura prevista no modelo híbrido.

A dificuldade nos demais dias, em que o trabalho presencial se fizesse necessário, seria de articular, com os demais membros das equipes, a presença física nas instalações das organizações. Isto deve ser feito de forma que, não somente as pessoas adequadas à realização das atividades estejam presentes, mas também que a necessária estrutura esteja disponível para que não exista perda de produtividade. A pesquisa do consórcio *WFH Research* mostra que os colaboradores gostariam de escolher os dias de trabalho remoto (69,9%) e de coordenar com seus pares os dias de trabalho presencial (75,6%).

A imposição de dias fixos, apesar de simplificar a operacionalização dos dias de trabalho presencial, pode ter consequências negativas para o nível de satisfação dos colaboradores, atração e retenção de talentos, uma vez que nem sempre é possível acomodar as necessidades individuais de cada colaborador. Além disso, ao optar pela adoção de dias fixos, as empresas não otimizam a utilização de seus recursos e não se beneficiam plenamente das reduções de custo que poderiam obter com a adoção do modelo híbrido.

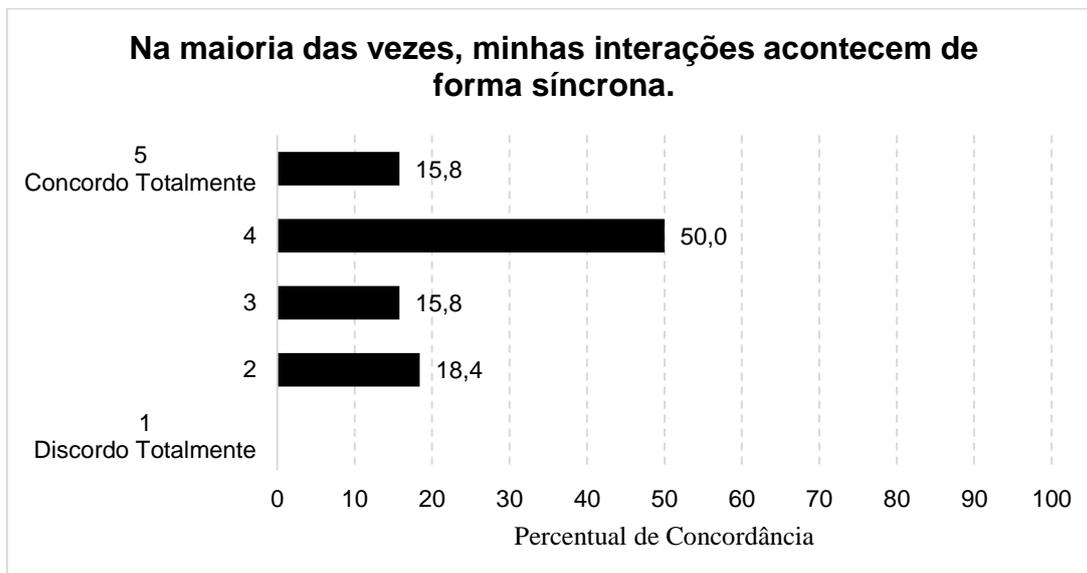
Para as formas de comunicação utilizadas, apesar dos respondentes não apresentarem uma preferência pela forma síncrona, a maioria deles indicou que esta é a principal forma de comunicação utilizada e que está adequada ao escopo das atividades desempenhadas por eles, como pode ser observado abaixo na Figura 5, 6 e 7.

Figura 5. Questão 3



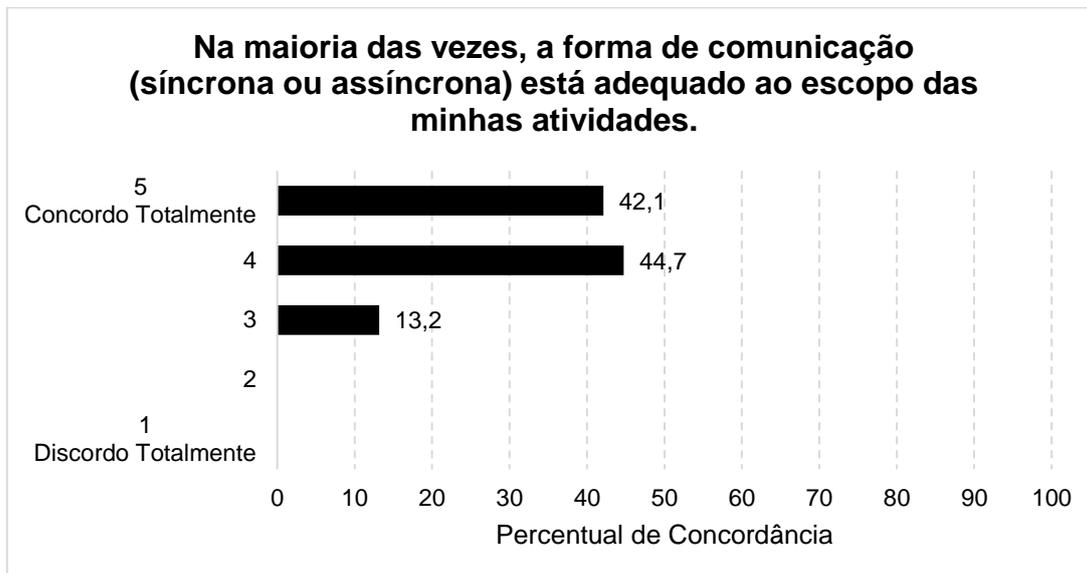
Fonte: os autores

Figura 6. Questão 4



Fonte: os autores

Figura 7. **Questão 5**



Fonte: os autores

Figura 6 indica uma baixa flexibilidade de tempo no desenvolvimento das atividades pelos colaboradores pesquisados. A flexibilidade de tempo não é um impeditivo para a flexibilidade de lugar. Estes dois conceitos foram apresentados por Gratton (2021). A autora apresenta as restrições destes conceitos, a partir das atividades desempenhadas e recomenda como obter o máximo benefício de tempo e lugar nos modelos híbridos.

No caso deste estudo, é recomendado que as atividades que exijam colaboração pessoal (face a face), sejam realizadas preferencialmente nos dias presenciais, reservando para os dias de trabalho remoto as atividades que requeiram maior concentração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise global causada pela pandemia de COVID-19 teve impacto significativo sobre o mundo do trabalho em quase todos os setores da economia e a larga adoção do trabalho remoto propiciou uma aceleração na transformação digital das empresas e abriu as portas para novas modalidades como o trabalho híbrido em um cenário de arrefecimento da pandemia.

O setor aeroespacial e de defesa no Brasil apresenta um grande potencial para a adoção do trabalho híbrido de forma permanente para os colaboradores envolvidos em atividades que exigem elevada qualificação e trabalho intelectual. Essa visão é corroborada pela pesquisa realizada neste trabalho, onde a maioria dos entrevistados indicou a plena compatibilidade de suas atividades com o trabalho remoto.

Com a transição para o modelo híbrido, as organizações devem rever seus processos e ferramentas para acomodar as novas necessidades de comunicação em projetos. A relevância e os impactos deste tema foram reforçados através dos estudos apresentados ao longo das seções. Estão em jogo a implementação bem-sucedida dos projetos e a obtenção dos retornos esperados pelas empresas e seus stakeholders. A complexidade da modalidade híbrida no gerenciamento das comunicações e na coordenação das partes interessadas requer maior esforço e coordenação por parte dos profissionais envolvidos para que a comunicação seja efetiva e contribua para o sucesso do projeto.

A avaliação positiva de trabalho remoto nas organizações pertencentes ao setor aeroespacial e de defesa pode ser usada como alavanca para novos investimentos que possibilitem uma experiência ainda melhor para os profissionais envolvidos na modalidade híbrida, com atenção para a adoção de medidas que permitam maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O papel da liderança nestas organizações em promover o trabalho híbrido como uma opção permanente, eficaz e eficiente é vital para a atração e retenção de talentos que possibilitem às empresas desenvolver novos produtos e se tornarem cada vez mais inovadoras em um mundo em constante transformação.

Como o arrefecimento da pandemia ainda é recente, muitas conclusões deste trabalho só poderão ser verificadas quanto a sua adequação no futuro a partir da disponibilização de novos dados, de modo que este artigo não se propõe a apresentar uma visão definitiva para os profissionais do setor estudado. Novas linhas de pesquisa, particularmente voltadas à evolução da transformação digital, adequação das rotinas na modalidade híbrida e níveis de satisfação de profissionais expostos a períodos mais longos a esta modalidade poderão complementar de forma importante o material apresentado neste artigo.

CHALLENGES OF HYBRID WORKING MODELS FOR COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN TECHNOLOGY-BASED PROJECTS

ABSTRACT

This article reviews the impact of remote work in a technology-based industry from the aerospace and defense sector in Brazil during the COVID-19 pandemic. Through primary research performed with 38 professionals in this sector, we identified communication routines adopted in projects during remote work. The research indicated, among other aspects, that a significant portion of professionals interviewed believe that remote work did not hinder their activities development and performance. However, in the transition to hybrid working models, new elements add complexity to existing working processes. To deal with this new scenario, companies will need to invest in methods that allow a better balance between work and personal life of its employees; constantly invest in information technology systems; review processes to be adherent to the new routines; and reskill their leadership to keep teams motivated and engaged in a context of increased digital collaboration and interaction.

KEYWORDS: Hybrid Work. Remote Work. Communications. Project Management. COVID-19.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRERO, Jose M. BLOOM, Nicholas. DAVIS, Steven J. **Why working from home will stick?** No. w28731. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH. Cambridge, MA. 2021.

BLOOM, Nicholas. **Hybrid is the Future of Work.** STANFORD INSTITUTE FOR ECONOMIC POLICY RESEARCH (SIEPR): Stanford, CA. 2021. Disponível em:

<https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>. Acesso em: 05 set. 2021.

BLOOM, Nicholas. MIZEN, Paul. TANEJA, Shivani. **Returning to the office will be hard**. VoxEU COLUMN. [S.I.]. 2021. Disponível em: <https://voxeu.org/article/returning-office-will-be-hard>. Acesso em: 05 set. 2021.

FOSSLIEN, Liz. DUFFY, Mollie W. **How to combat zoom fatigue**. HARVARD BUSINESS REVIEW. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>. Acesso em 30 abr. 2022.

GRATTON, Lynda. **Three elements for successful virtual working**. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. 2020. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/three-elements-for-successful-virtual-working/>. Acesso em 05 set. 2021.

GRATTON, Lynda. **How to do hybrid right**. HARVARD BUSINESS REVIEW, 99(3), p. 65-74, 2021.

GRATTON, Lynda. **Redesigning Work: How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone**. 1a. edição. Londres: MIT PRESS. 2022.

JOHNS, Tammy. GRATTON, Lynda. **The third wave of virtual work**. HARVARD BUSINESS REVIEW, 91(1), p. 66-73, 2013.

KOZLOWSKI, Steve. W. J. CHAO, Georgia T. VAN FOSSEN, Jenna. **Leading virtual teams**. ORGANIZATIONAL DYNAMICS, 50(1), 100842, 2021.

MORTENSEN, Mark. **Figure out the right hybrid work strategy for your company**. HARVARD BUSINESS REVIEW. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/06/figure-out-the-right-hybrid-work-strategy-for-your-company>. Acesso em: 30 abr. 2022.

MORTENSEN, Mark. HASS, Martine. **Making the hybrid workplace fair.** HARVARD BUSINESS REVIEW. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>. Acesso em: 30 abr. 2022.

MULCAHY, Rita. **PMP exam prep.** 8a. edição. Nova York: RMC PUBLICATIONS, INC. p. 381-395, 2013.

NEELEY, Tsedal. **Remote work revolution: Succeeding from anywhere.** 1a. edição. Nova York: HARPERCOLLINS. p. 65-68, 2021.

PMI. **The high cost of low performance: The essential role of communications.** Newton Square, PA: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2013.

SINGER-VELUSH, Natalie. SHERMAN, Kevin. ANDERSON, Erik. **Microsoft analyzed data on its newly remote workforce.** HARVARD BUSINESS REVIEW. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce>. Acesso em: 08 ago. 2020.

THE FUTURE FORUM. **Summer 2022 Future Forum Pulse.** [S.l.] 2022. Disponível em: <https://futureforum.com/pulse-survey/>. Acesso em 24 jul. 2022.

VERZUH, Eric. **The fast forward MBA in project management.** 3a. edição. Nova Jersey: Wiley. p. 297-316, 2008.

WFH RESEARCH. **Survey of Working Arrangements and Attitudes.** Disponível em: <https://wfhresearch.com/>. Acesso em: 18 fev. 2023.

WINGARD, Jason. **Leading remote workers: The coronavirus' impact on effective management.** FORBES. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2020/03/13/team-working-at-home-because-of-coronavirus-heres-how-to-lead-them-effectively/?sh=1a5bd5093162>. Acesso em: 22 mai. 2021.