PUBLIX INSTITUTO

PUBLIX IDEIAS
2023/2024

Guia Rápido de
GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

Mário Woortmann
Instituto Publix

Guia Rápido de Gestão de Equipes Híbridas

Apresentação

Este guia foi elaborado com o objetivo de facilitar a gestão de equipes híbridas ou remotas, reunindo um compêndio de melhores práticas, referências e formulários úteis para o Gestor Público.

Primeiramente, são trazidas reflexões iniciais e 23 melhores práticas recomendadas por pesquisadores e especialistas internacionais, de institutos e revistas renomadas, de forma a facilitar a visualização das ações mais consolidadas para gerenciar grupos remotos mundo afora. Nesta lista de melhores práticas, o(a) gestor(a) pode fazer uma autorreflexão sobre as ações que já pratica e aquelas que ainda não pratica e pode implementar.

Em seguida, são disponibilizados exercícios de reflexão sobre atividades e processos prioritários e a gestão de seu tempo, formulários para estabelecimento de parâmetros iniciais para organizar o trabalho da equipe híbrida, recomendações para gestão de equipes e para reuniões virtuais mais efetivas (incluindo checklist) e recomendações para conduzir reuniões um a um (check-ins de performance e feedback) em um fluxo mais estruturado.

Por fim, são fornecidas referências bibliográficas utilizadas nas pesquisas que subsidiaram este Guia são disponibilizadas ao final, para facilitar leituras mais aprofundadas sobre o tema.

Esperamos que gostem do material e que seja útil para lidar com esses desafios que se tornaram uma realidade para todos.

Mário F. Woortmann
Instituto Publix

PARA COMEÇAR

Contexto remoto, híbrido e desafios

Alguns dos principais problemas mais recorrentes e significativos:

- **Falta de supervisão face-a-face:** sensação de desorientação ou falta de um guia para o foco do trabalho (técnico ou não).
- **Falta de acesso à informação e do "conhecimento mútuo"**, quando a organização não repassa informações institucionais, sobre seus rumos ou alterações na operação, o que gera uma perda da sensação de pertencimento.
- desentendimentos pelo fato de um funcionário não conhecer a situação do outro, gerando atritos de interpretação de mensagens ou e-mails.
- **Isolamento social**, que pode levar à solidão pela ausência de interação com os colegas no ambiente de trabalho: "o espaço do cafezinho", momento importante para solidificar a cultura organizacional.
- **Distrações em casa:** deve-se esperar um aumento dessas distrações, em especial quando há crianças ou outros moradores na residência (impactos na comunicação, nos prazos das atividades, na atenção aos detalhes). A produtividade deve ser mantida ou até ampliada no trabalho remoto.

Qual é a combinação correta de trabalho remoto para uma organização?

- Natureza do trabalho. Tarefas independentes são ideais para o trabalho remoto, enquanto o trabalho altamente colaborativo demanda mais esforço na gestão.
- Nível de experiência da força de trabalho. Os novos colaboradores ou os recém-promovidos normalmente se beneficiam de um período inicial de tempo no escritório ou na sede para conhecerem a cultura organizacional, seus processos, referências e para entrarem no modus operandi da organização.
- Preferências dos colaboradores: embora alguns colaboradores possam indicar suas preferências agora, essas conversas devem ser revisadas à medida que os padrões e as rotinas de trabalho se acomodem/padronizem. Por exemplo, caso mudem de casa ou apartamento, a infraestrutura para o trabalho remoto se mantém?
- Custos imobiliários e pegada de carbono. Menos pode ser mais para posicionar a sustentabilidade.

(Barbara Larson, Susan Vroman e Erin Makarius, 2020)

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Reunião de 23 melhores práticas agregadas de publicações internacionais para gerenciar equipes híbridas ou remotas:

Checklist - Melhores Práticas de Gestão de Equipes Híbridas	Estou fazendo	Não estou fazendo
1. Ser estratégico em relação ao trabalho em equipe (alocação, direcionamento de esforços)	☐	☐
2. Assegurar a transparência da divisão do trabalho, cargas e entregas	☐	☐
3. Definir metas e expectativas claras para cada servidor	☐	☐
4. Estabelecer uma declaração de Missão da Equipe	☐	☐
5. Estabelecer uma meta compartilhada (geral) para a Equipe	☐	☐
6. Incentivar a colaboração e a formação de equipes coesas	☐	☐
7. Criar grupos de servidores remotos que executem atividades similares para promover sua interação, aprendizagem e suporte mútuo	☐	☐
8. Promover uma cultura de confiança e responsabilidade	☐	☐
9. Assegurar a responsabilidade e responsabilização	☐	☐
10. Escolher métricas e indicadores relevantes	☐	☐

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Reunião de 23 melhores práticas agregadas de publicações internacionais para gerenciar equipes híbridas ou remotas:

11. Observar os resultados, não a produção minimalista	☐	☐
12. Garantir que novos servidores primeiro passem pela experiência na sede para depois ingressarem no trabalho remoto (aproveitamento da interação com servidores sêniores e procedimentos institucionais)	☐	☐
13. Conferir se todos têm condições sociais e de infraestrutura adequada para o trabalho remoto	☐	☐
14. Priorizar a autonomia, o alinhamento e a diversidade	☐	☐
15. Fornecer feedback e reconhecimento regularmente	☐	☐
16. Ser deliberado com relação à promoção das interações sociais na equipe (presencial + remota)	☐	☐
17. Ficar atento a sinais de esgotamento mental/emocional	☐	☐
18. Comemorar resultados	☐	☐
19. Usar ferramentas virtuais para destacar os aspectos humanos, não para criar fadiga	☐	☐
20. Demonstrar coragem e otimismo perante a equipe.	☐	☐
21. Atender o telefone quando a equipe liga	☐	☐
22. Oferecer suporte frequente e ativo para a equipe	☐	☐
23. Ajustar e aprimorar regularmente o modelo de gestão híbrida de minha equipe	☐	☐

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

EXERCÍCIO DE PRIORIZAÇÃO DE ATIVIDADES

Instruções:
Escreva abaixo as 5 principais atividades realizadas em sua unidade, e aponte ao lado:

- Qual a modalidade possível e adequada para realizá-la (presencial/remota/híbrida)
- Qual a prioridade em comparação com as demais (1 – maior prioridade, 2, prioridade intermediária, 3 – prioridade menor) para os resultados da unidade
- Responda se essa atividade contribui, de fato, diretamente para uma das metas setoriais de sua unidade (oriunda do plano estratégico). Em caso positivo, copie e cole a meta no local indicado
- Indique qual o tempo médio necessário para realizar a atividade, em minutos ou horas, de maneira ininterrupta, para ter parâmetros mínimos de referência para a organização do trabalho.

Nome:		Unidade:				
Atividade	**Modalidades possíveis e adequadas para realizar** (marque um 'X")			**Prioridade**	**Esta atividade contribui diretamente para uma das metas setoriais de sua unidade?** (cole aqui a meta oriunda do plano estratégico para a qual esta atividade contribui)	**Tempo médio necessário para realizar esta atividade** (em minutos ou horas) (considere o tempo efetivo com dedicação ininterrupta)
	Presencial	Remota	Híbrida (tanto pode ser presencial ou remota)	1 – Maior 2 – Intermediária 3 - Menor		

GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

Plano de Ação

Elabore respostas para cada um dos elementos abaixo e compartilhe o documento com todos na equipe. Certifique-se de que todos tenham plena compreensão de todos os elementos e de que sejam atualizados sobre quaisquer alterações

Elemento	Descrição
Estrutura do time, funções e responsabilidades resumidas	
Periodicidade de comparecimento Presencial	
Missão da Equipe	
Valores e comportamentos ideais da Equipe	Para o dia-a-dia: Para reuniões online:
Resolução de conflitos (como conflitos na equipe serão resolvidos)	
Mecanismos de accountability / transparência	
Comunicações (canais adequados para cada tipo de conteúdo)	
Reconhecimento	

Modelo adaptado do Guia para Gestores de Equipes Híbridas da Universidade Johns Hopkins, 2020

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Checklist – Protocolos de Gestão e Boas Práticas

Os gestores podem utilizar protocolos e boas práticas para apoiar as equipes durante a transição para o retorno ao modelo presencial ou a adoção do modelo híbrido

- ❑ **Ofereça apoio**
  - Pergunte sobre as experiências individuais dos colaboradores e como eles estão se sentindo. Dê espaço para que eles possam compartilhar suas ansiedades.
  - Ouça e ofereça apoio. Demonstre empatia e compaixão.
- ❑ **Estabeleça expectativas e garanta que a equipe esteja ciente delas.**
  - Priorize as tarefas mais importantes e estabeleça metas para as principais entregas.
  - Introduza novas práticas e protocolos.
  - Deixe clara a responsabilidade. Tanto os servidores remotos quanto os presenciais são responsáveis pelos resultados das metas, independentemente da localização de trabalho.
  - Assegure que metas SMART e expectativas claras com foco nas prioridades e nos resultados desejados tenham sido estabelecidas para cada funcionário. Use os sistemas do Tribunal ou o MS Planner para definir/atualizar metas e monitorar o desempenho.
  - Tenha discussões explícitas sobre como as horas de trabalho funcionam e como foco no trabalho deve se manter constante no modelo home-office e presencial.
- ❑ **Defina padrões e os modele.**
  - Defina horários de trabalho centrais claros. Isso ajudará a definir quem está trabalhando quando e onde.
  - Compartilhe calendários de trabalho para auxiliar os membros da equipe a se conectarem entre si e reservarem tempo para atividades de trabalho específicas.

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Checklist – Protocolos de Gestão e Boas Práticas

❑ **Priorize com flexibilidade**

- Reúna-se semanalmente para manter os membros da equipe informados sobre mudanças nas situações e prioridades.
- Comunique prioridades de nível inferior que são desejáveis, caso haja tempo disponível.

❑ **Reforce a inclusão**

- Ofereça oportunidades para que todos contribuam com o trabalho em equipe.
- Realize sessões de brainstorm com os membros da equipe para promover a colaboração.
- Estabeleça regras básicas que incentivam a participação de todos os membros da equipe, por exemplo, todas as reuniões de equipe ou sessões colaborativas acontecerão pessoalmente ou online através do Teams ou Zoom, se nem todos estiverem presentes no local.
- Incentive os servidores que trabalham presencialmente e virtualmente a construir proativamente relacionamentos de trabalho para evitar atitudes negativas em relação ao "outro" grupo. Sugira entrar em contato com colegas que trabalham fora do local para incluí-los em discussões e obter suas contribuições.

❑ **Lute pela equidade**

- Compreenda os benefícios de cada situação de trabalho. Garanta e apoie a justiça para todos os servidores. Incentive o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade de horário, colaboração e inovação, quando possível.
- Preste atenção aos seus próprios preconceitos e aos dos outros sobre trabalhadores presenciais e trabalhadores remotos.
    - Há membros da equipe aos quais você mais provavelmente dará o benefício da dúvida? Confiar mais?
    - Como seria se todos recebessem oportunidades ou tratamento imparcial?
- Dedique a mesma quantidade de atenção e apoio a todos os membros da equipe, independentemente do local de trabalho. Faça um esforço consciente para se conectar e apoiar todos os servidores de forma igual.

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Checklist – Protocolos de Gestão e Boas Práticas

❑ **Fique atento ao estresse e ao burnout**

- A transição de volta para o presencial pode ser difícil. Preste atenção aos níveis de estresse da equipe monitorando trilhas comportamentais e interações – fique atento se algum membro da equipe estiver se comportando de forma diferente.
- Se os servidores apresentarem sinais de sobrecarga, entre em contato com eles e ajude-os a priorizar o trabalho. Ofereça suporte adicional, se necessário.

❑ **Potencialize a comunicação**

- Tenha conversas claras sobre normas de comunicação. Certifique-se de que todos estejam de acordo sobre quando e como a comunicação ocorrerá.
- Defina quem precisa de capacitação e ofereça orientações que esclareçam aspectos das ferramentas de comunicação e como elas podem ser utilizadas para compartilhar diferentes tipos de informação.
- Os trabalhadores remotos perdem interações espontâneas e presenciai. Incentive práticas que garantam que todos os membros da equipe se sintam incluídos.

❑ **Crie ocasiões para reunir a equipe presencialmente**

- Agende ocasiões para reunir uma equipe presencialmente, como almoços mensais ou trimestrais, sessões de aprendizado em equipe ou oportunidades de planejamento.
- Peça à sua equipe para fazer um brainstorm de ideias para reunir a equipe.

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Boas práticas para efetividade de reuniões híbridas

Considere as seguintes práticas recomendadas para incentivar o envolvimento e a participação total ao realizar reuniões híbridas:

1. **Planeje a reunião com intenção** – Se a maioria dos participantes estiver no local, pode valer a pena reunir-se em uma sala. Se a divisão for em torno de 50/50, ou apenas uma pequena minoria estiver no local, trate todos como "remotos" e faça com que todos os colaboradores participem da mesma forma.
2. **Coloque igual foco na experiência para participantes presenciais e remotos** – Concentre-se primeiro nas necessidades dos servidores remotos. Designe facilitadores ou "apresentadores" para ambos os grupos para garantir interações tranquilas em cada local e entre locais. Para participantes virtuais, peça a alguém para monitorar a sala de chat e ajudar nos desafios técnicos. Incentive os servidores remotos a ligarem o microfone para fazer perguntas diretamente ou faça com que o "apresentador" ative o som dos servidores remotos seletivamente, quando apropriado. Envolva discussões em pequenos grupos em ambos os locais. Use salas simultâneas para participantes virtuais.
3. **Peça a todos que utilizem vídeo durante as reuniões, caso não estejam todos no mesmo local** – Ver o rosto de todos incentiva o envolvimento e permite a observação de sinais não-verbais. Espere que alguns não consigam participar por vídeo. Faça com que os participantes limitem as distrações e evitem multitarefas. Se possível, peça aos participantes que desliguem as notificações e silenciem seus telefones. Incentive a seleção de fundos de vídeo neutros e com aparência profissional.
4. **Exiba os participantes** – Se possível, exiba os servidores remotos em uma ou duas telas grandes na frente da sala. Mesmo que nem todos os servidores compartilhem seus vídeos, suas fotos estáticas ou nomes são um lembrete de quem está participando. É incentivado que os servidores exibam ou incluam seus pronomes preferidos após seus nomes.

Modelo adaptado do Guia para Gestores de Equipes Híbridas da Universidade Johns Hopkins, 2020

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Boas práticas para efetividade de reuniões híbridas

5. Exibir líderes/facilitadores – Se possível, exiba os líderes/apresentadores locais como o visual principal para servidores remotos. A pessoa em foco deve ser a mesma para servidores locais e remotos. Se um segundo vídeo estiver disponível, os servidores locais também poderão ser exibidos para servidores remotos. Esteja atento à iluminação; certifique-se de que não haja sombras escuras e que os participantes virtuais possam ver claramente quem está falando.

6. Aumente a qualidade do áudio

- Use um número de teleconferência e também áudio de computador. Isso pode fornecer melhor qualidade de som e permitir que aqueles que não estão em um espaço silencioso escutem com fones de ouvido ou entrem pelo computador. Reduza todo o ruído de fundo, quando possível. Use materiais que absorvam ruídos, como carpetes.
- Eduque os servidores sobre o uso de headsets, fones de ouvido, etc., em vez de depender dos microfones e alto-falantes 11 integrados em seus laptops. Peça aos participantes que silenciem seus microfones quando não estiverem falando. Todos devem considerar o que as pessoas podem ou não ouvir.
- Considere deficiências auditivas ou problemas com a tecnologia; use o recurso de legenda oculta e incentive o uso de bate-papo ou sinais não-verbais, como acenos de cabeça, polegares para cima para comunicar respostas simples ou emojis.

7. Prepare-se como faria para todas as reuniões – Elabore uma agenda de reuniões, compartilhe informações e materiais necessários com antecedência e cumpra os limites de tempo. Se estiver exibindo vídeos, tenha um link pronto para quem está remoto para que possam assistir ao mesmo vídeo. (Veja o Checklist – Reuniões Efetivas.) 8. Permita que outros falem – Se alguns participantes não estiverem contribuindo para a conversa, faça perguntas para ver se eles têm algo a acrescentar, têm dúvidas ou possíveis preocupações. Considere iniciar sessões virtuais com alguns quebragelos para ajudar todos a se sentirem confortáveis e engajados. Faça uma pausa enquanto fala para fornecer espaço para perguntas/feedback – pode ser mais difícil saber quando outras pessoas querem interromper para fazer uma pergunta quando você não está na mesma sala. Fazer pausas entre pensamentos pode criar espaço para que outras pessoas possam intervir.

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Boas práticas para efetividade de reuniões híbridas

8. Permita que outros falem – Se alguns participantes não estiverem contribuindo para a conversa, faça perguntas para ver se eles têm algo a acrescentar, têm dúvidas ou possíveis preocupações. Considere iniciar sessões virtuais com alguns quebragelos para ajudar todos a se sentirem confortáveis e engajados. Faça uma pausa enquanto fala para fornecer espaço para perguntas/feedback – pode ser mais difícil saber quando outras pessoas querem interromper para fazer uma pergunta quando você não está na mesma sala. Fazer pausas entre pensamentos pode criar espaço para que outras pessoas possam intervir.

9. Esteja consciente do tempo e do esgotamento – Enquanto trabalham remotamente, os servidores participaram de mais reuniões do que nunca, sem ter que viajar para vários locais. Essa prática muitas vezes leva ao esgotamento das reuniões virtuais. Esteja atento ao número e à duração das reuniões agendadas. Se possível, não agende reuniões consecutivas. Considere designar alguns dias como dias sem reuniões para proporcionar mais tempo de trabalho ininterrupto.

10. Avalie a experiência – Rode pesquisas com todos os participantes para saber como foi a experiência dele na reunião. Pergunte como eles participaram para que você possa filtrar os dados e procurar diferenças nas experiências. Faça perguntas sobre cada aspecto da reunião para avaliar o que deu certo e o que precisa melhorar.

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Checklist – Reuniões Efetivas

Antes da reunião

❑ **Por que a reunião é necessária? -** Defina objetivos de reunião claros e resultados desejados.
❑ Quanto tempo é necessário? Com que frequência ocorrerão as reuniões? - A duração e a frequência das ocorrências das reuniões devem ser determinadas.
❑ **Quem precisa comparecer?** - Os participantes obrigatórios e opcionais devem ser determinados.
❑ O que os participantes precisam saber antes da reunião? - Ao enviar o convite, pode ser incluído na descrição: agenda da reunião, eventuais materiais necessários e como os participantes devem participar da reunião.
❑ **Quem é o "apresentador" e o que ele precisa saber antes da sessão? -** Se necessário, selecione um facilitador ou "apresentador" da reunião que garanta interações tranquilas em cada local e entre locais para coordenar o formato da reunião e fornecer apoio necessário.
❑ **Quais são as necessidades tecnológicas da sessão?** - Mapeie os aparatos tecnológicos necessários para a reunião (grandes telas de vídeo, áudio, capacidade de teleconferência, microfones, laptops, tomadas, etc.).

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Checklist – Reuniões Efetivas

Durante a reunião

- ❑ É importante que sua câmera esteja ligada e que você convide outras pessoas para ativar o vídeo.
- ❑ Certifique-se de que todos tenham recebido a agenda e os materiais enviados antes da reunião.
- ❑ Reitere o propósito da sessão, seus objetivos e suas expectativas de participação.
- ❑ Compartilhe quaisquer regras básicas ou regras de engajamento.
- ❑ Se apropriado, grave a reunião ou ative as legendas ao vivo.
- ❑ Monitore o chat (ou peça ao seu facilitador para monitorá-lo).
- ❑ Se necessário, atribua tarefas e forneça um resumo dos próximos passos e planos de ação.

MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Checklist – Reuniões Efetivas

Depois a reunião

- ❑ Documente e distribua as notas da reunião e as próximas etapas.
- ❑ Se necessário, enderece itens de acompanhamento.
- ❑ Envie uma pesquisa a todos os participantes para obter feedback sobre a experiência.

ELEMENTOS CHAVE PARA A EFETIVIDADE DE REUNIÕES 1:1

É importante começar a ter reuniões individuais (mais consistentes) com cada membro da equipe. A intenção com essas reuniões é ajudar na conexão, construção de confiança e relacionamento, entendimento do que o colaborador está pensando, fornecer tempo para coaching e feedback e conversar sobre seu desenvolvimento profissional/carreira, mesmo que esteja trabalhando remotamente.

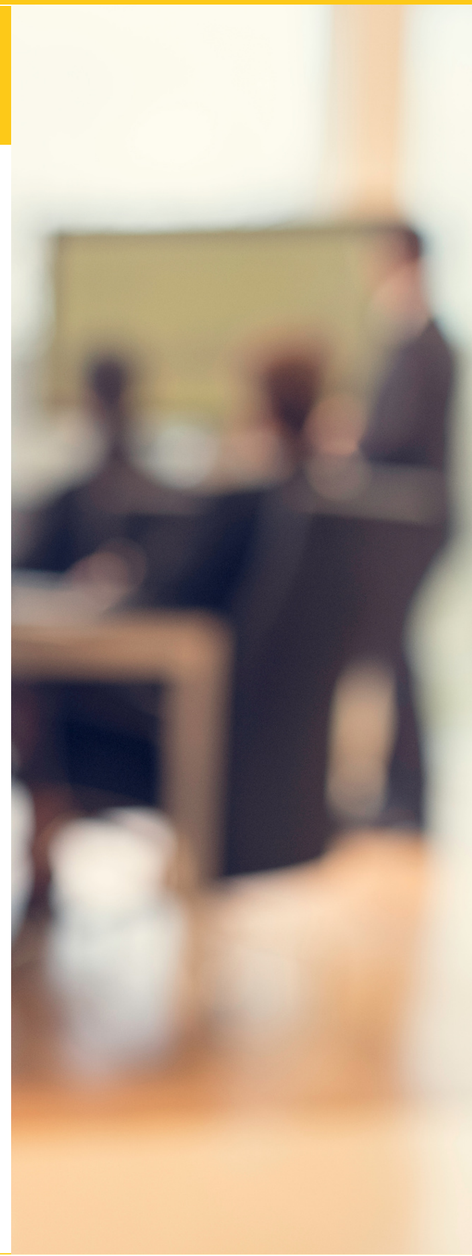
Frequência	Logística	Plano
Uma receita não serve para todos; cada membro da equipe terá necessidades diferentes. A frequência para cada funcionário dependerá de:	*A duração, o local e o agendamento da reunião também podem variar:*	*Comunique seu plano de reuniões individuais regulares se você não tiver realizado ou tiver mantido de forma inconsistente. Sua comunicação deve incluir:*
O tamanho da sua equipe: • Para cinco servidores ou menos, o ideal é que você se reúna semanalmente • Para mais de 5 pessoas ou se já conhece bem seus servidores, você pode se reunir a cada duas semanas.	Duração: • O ideal é agendar uma hora; a reunião sempre pode terminar mais cedo.	Propósito das reuniões 1:1: • Conectar, construir confiança e relacionamento, discutir o que está nas mentes dos colaboradores, fornecer tempo para orientação e feedback, e conversar sobre desenvolvimento profissional/carreira.
Conhecimento do colaborador sobre função atribuída: • Reunir-se com servidores que são novos em uma função ou têm novas responsabilidades com mais frequência, para fornecer treinamento e orientação adicionais	Local: • Ao agendar reuniões com servidores híbridos, tente agendar essas reuniões pessoalmente • Mantenha a privacidade da reunião, seja ela presencial ou virtual.	Responsabilidade da reunião individual (1:1): • As reuniões devem ser tratadas como um tempo do funcionário com o gestor; os gerentes são igualmente responsáveis por participar e contribuir para a conversa • Descrever o uso de agendas e expectativas para antes, durante e depois das reuniões

Modelo adaptado do Guia para Gestores de Equipes Híbridas da Universidade Johns Hopkins, 2020

ELEMENTOS CHAVE PARA A EFETIVIDADE DE REUNIÕES 1:1

É importante começar a ter reuniões individuais (mais consistentes) com cada membro da equipe. A intenção com essas reuniões é ajudar na conexão, construção de confiança e relacionamento, entendimento do que o colaborador está pensando, fornecer tempo para coaching e feedback e conversar sobre seu desenvolvimento profissional/carreira, mesmo que esteja trabalhando remotamente.

Frequência	Logística	Plano
Conhecimento do gestor sobre função atribuída: • Se você estiver supervisionando alguém em um cargo que você nunca desempenhou antes, talvez seja necessário ser mais operacional até se sentir confortável com o trabalho; faça muitas perguntas para aprender. Sua agenda: • Se você viaja com frequência, participa de muitas reuniões ou tem muitas outras responsabilidades, talvez se reúna uma vez por mês, mas com um tempo de reunião mais longo.	Agendamento: Reagende, não cancele: • Cancelar reuniões 1:1 pode ser tentador quando as coisas estão agitadas ou situações imprevistas surgem, mas podem causar danos duradouros. • Quando reuniões individuais são canceladas, a mensagem implícita é que o que você está realizando é mais importante do que o funcionário. • Reagendar, em vez de cancelar. Envie uma mensagem de que você valoriza o funcionário e que é importante para ele.	Intenção para atualizações de status: • As atualizações de status não fazem parte regular das reuniões 1:1 em curso; as atualizações ocorrerão durante reuniões em equipe, e-mails, chats, etc. Informação sobre um convite para uma reunião recorrente: • Convites para reuniões regulares serão enviados em breve Orientações para Servidores: • Compartilhe uma lista do que fazer e do que não fazer



Modelo adaptado do Guia para Gestores de Equipes Híbridas da Universidade Johns Hopkins, 2020

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BAKKEN, Rebecca. Challenges to Managing Virtual Teams and How to Overcome Them, Professional Development: Harvard division of continuing education. [s. l.], 23 ago , 2018.

Bartleby. How to make hybrid work a success: Clarity of expectations is the key, THE ECONOMIST. [s. l.], 9 abr 2022

BASKIN, Kara. Hybrid work is here to stay. Here are 7 ways to manage your workforce, massachusetts institute of technology. [s. l.], 14 mar 2023.

BOCK, Laszlo. 5 New Rules for Leading a Hybrid Team, Harvard business review. [s. l.], 17 nov. 2021.

DANIELS j. Ronald. MANAGING HYBRID TEAMS, John Hopkins University. [s. l.] 7 out 2020.

GAREY, Bryan. Flexible Work Is the Future of Work — Seizing the "New Normal" for Increased Engagement and Productivity, college and university professional association for human resources. [s. l.], 27 abr 2021.

GRATTON, Lynda. How to Do Hybrid Right, Harvard business review. [s. l.], May-June 2021.

HAAS, Martine. 5 Challenges of Hybrid Work — and How to Overcome Them, Harvard business review. [s. l.], 15 fev. 2022.

KNIGHT, Rebecca. How to Manage a Hybrid Team, Harvard business review. [s. l.], 7 out 2020.

MAKARIUS, Erin, LARSON, Barbara, VROMAN, Susan. Viewpoint: What Is Your Organization's Long-Term Remote Work Strategy?, Harvard business review. [s. l.], 31 mar 2021.

MICROSOFT 365 TEAM. The power of hybrid productivity: Balancing remote and in-person work for success, Microsoft. [s. l.], 23 mai 2023.

PITTA, Prathyusha; CONLON, Robb ; BOUMAN, Michel. How do you measure productivity and performance of remote and hybrid teams?, Linkedin. [s. l.], 27 abr 2021.

ROSSUM, V. Daan. How To Improve Employee Productivity of Hybrid and Remote Teams, FlexOS. [s. l.], 18 out 2023.

THOMASON, Bobbi; FRANCZAK, Jennifer. 3 Tensions Leaders Need to Manage in the Hybrid Workplace, Harvard business review. [s. l.], 3 fev. 2022.