



Boas Práticas - ISQe, Universidade de Aveiro

WP 2

Atividade 1 (Boas Práticas)

Desenvolvido pela Universidade de Aveiro | Outubro, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Cartão de Boas Práticas

Nome/título da prática:	“Modelo Híbrido: cultura empresarial adaptada aos nossos tempos, flexível e centrada nas pessoas”
Localização:	Portugal
Tamanho e escala da organização:	Tamanho médio
Indústria/Setor:	Engineering & Technical Services (I&D, desenvolvimento de software, consultoria)
Informações de contacto (para acompanhamento, se disponíveis):	https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/
Detalhes adicionais:	N/A
Fontes de informação/Referências:	https://www.youtube.com/watch?v=onS-uwFo0aM https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/

Boas Práticas/Conteúdo

Principal foco/viés observado:	Associados aos modelos de trabalho remoto, podem surgir determinados riscos, como o isolamento social, o menor envolvimento com a cultura organizacional e a falta de liderança adequada. Esta prática aborda: – Cultura híbrida centrada no colaborador: enfatizando o empoderamento, a autonomia e o bem-estar. – – Ambiente de trabalho flexível: alinhar os valores organizacionais com os modelos de trabalho híbridos (Trabalho em Qualquer Lugar com Valores e Engagement – WAVE) – Liderança regenerativa: promoção de equipas auto-geridas com autonomia e propósito coletivo.
Descrição da Prática:	Inúmeras pesquisas, como a Pulse of the American Worker Survey da Prudential, confirmaram: 68% dos trabalhadores afirmam que um modelo de trabalho híbrido é o ideal. No entanto, o trabalho conectado não acontece por acaso, especialmente em equipas distribuídas. https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. A ISQe implementou um modelo de trabalho híbrido que permite aos colaboradores escolher quando e onde trabalhar, com base nos valores da organização.
Estratégia de implementação:	Para superar estes desafios, o Modelo Híbrido oferece soluções para colmatar estas lacunas através de canais de comunicação eficazes e práticas inclusivas. À medida que o ambiente de trabalho evolui, mais empresas reconhecem a importância de ligar os colaboradores, onde quer que estejam. Denominado Ambiente de Trabalho Conectado, utiliza ferramentas como o Office 365, o Teams e um Sistema de Gestão da Aprendizagem (Cornerstone) para suportar o trabalho remoto, presencial e híbrido de forma integrada. Para construir um ambiente de trabalho verdadeiramente conectado, as organizações devem dar prioridade à comunicação bidirecional, aproveitar as plataformas digitais para a colaboração e cultivar uma cultura que valorize a contribuição de cada membro da equipa. Os principais elementos são: - Enquadramento cultural: Renomear o trabalho híbrido como WAVE, enfatizando o alinhamento com os valores e o envolvimento. - Integração de plataformas digitais: Implementação do Office 365/Teams, Cornerstone LMS, sistemas CRM e ferramentas de poupança de espaço de trabalho (por exemplo, Working Office) para gerir agendas e reservas. - Políticas e formação: Estabelecer diretrizes para a colaboração híbrida e capacitar os colaboradores/gestores para trabalhar remotamente sem perder a conectividade. - Apoio da liderança: Envolver os gestores para impulsionar a inclusão e a comunicação em ambientes híbridos.

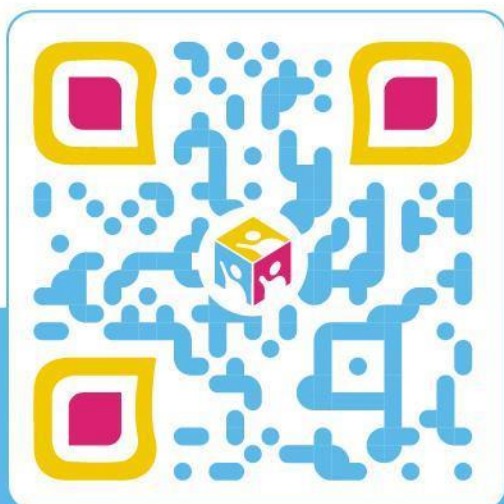
Principais atores envolvidos:	Os principais stakeholders são: – Colaboradores: Tanto os que trabalham presencialmente como os que trabalham remotamente, adaptando-se ao ambiente híbrido. – Equipas de RH e T&D: Desenvolvendo políticas, módulos de formação e práticas normalizadas. – Departamento de TI: Gerir plataformas digitais para colaboração e partilha de conhecimento. – Gestores/líderes: Facilitando o envolvimento, a confiança e a coesão das equipas em todas as localizações. – Liderança executiva: Fornecendo orientação estratégica e recursos para a adoção do modelo híbrido. <i>“As nossas equipas têm agora reuniões dedicadas exclusivamente à partilha de conhecimento e inovação.” Pedro Reis Coelho, diretor de vendas e marketing da ISQe*</i> <i>“O novo modelo de trabalho visa incutir uma cultura empresarial adaptada ao mundo atual, flexível e centrada nas pessoas.” Pedro Reis Coelho, diretor de vendas e marketing da ISQe*</i> *A entrevista foi publicada no suplemento especial sobre Melhores Práticas de RH da RH Magazine, distribuído em conjunto com a edição 140, maio/junho de 2022, da RHmagazine.
Resultados e métricas de impacto:	Trabalho ligado significa utilizar uma rede segura e integrada de ferramentas e plataformas digitais. Mas o trabalho conectado também significa fomentar as ligações humanas. As pessoas são o coração de qualquer negócio. Configure ferramentas de comunicação que cheguem igualmente aos colaboradores remotos, móveis e que trabalham no escritório. Em síntese, os principais resultados são: – Maior flexibilidade: Os colaboradores reportam uma melhor integração entre a vida profissional e a vida pessoal e maior autonomia. – Maior envolvimento: Os primeiros sinais sugerem uma melhor colaboração e acesso ao conhecimento partilhado. – Potencial redução dos custos com escritórios físicos: As ferramentas de gestão do espaço de trabalho ajudam a otimizar a presença física e os custos. Métricas em consideração: Taxas de utilização de plataformas digitais, índices de envolvimento em inquéritos aos colaboradores, padrões de utilização das instalações e participação em formação.
Possíveis desafios e barreiras à implementação:	“Não há dúvida de que os trabalhadores remotos relatam mais impactos negativos na saúde mental. A solidão, o isolamento e a depressão aumentaram desde a transição para o trabalho remoto. O trabalho híbrido ajuda a aliviar este isolamento. Ao combinar o trabalho no escritório com o trabalho remoto, os colaboradores beneficiam da flexibilidade e da interação social” https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. Associados a isto, destacam-se alguns desafios: – Fadiga digital: As interações remotas prolongadas podem diminuir o envolvimento ao longo do tempo. – Garantir a equidade: Evitar a preferência não intencional por colaboradores presenciais. – Fiabilidade da tecnologia: O trabalho híbrido eficaz depende de ligações estáveis e da fluência do utilizador. – Medir a produtividade e a confiança: A transição de uma gestão baseada na presença para uma gestão baseada em resultados exige uma mudança cultural.

	– Manter laços informais: Os modelos híbridos correm o risco de corroer as interações espontâneas entre colegas.
Plano para o sucesso - recomendações para a replicação ou adaptação da prática:	Considerando os principais elementos do Modelo Híbrido, acima estão listados alguns fatores-chave: – Crie uma identidade visual para a sua filosofia híbrida (por exemplo, WAVE) para sinalizar intencionalidade e propósito. – Adote ferramentas digitais integradas: unifique a comunicação, a aprendizagem, o agendamento e o planejamento de recursos. – Formar os seus líderes: para facilitar a coesão da equipa remota e práticas inclusivas. – Monitorize as métricas híbridas: adoção digital, autonomia percebida, frequência de colaboração e utilização do espaço de trabalho. – Combine modalidades: uma dias presenciais programados com semanas focadas no trabalho remoto; preserve os eventos sociais e a mentoria.
Principais lições aprendidas:	A característica híbrida do modelo é crucial em todas as fases: – Um modelo híbrido bem estruturado contribui para a satisfação e retenção dos colaboradores. – A tecnologia é necessária, mas não suficiente — a cultura e a liderança são vitais. – As políticas híbridas devem ser continuamente avaliadas para evitar a erosão da cultura. – O alinhamento explícito aos valores promove a clareza e o engagement em arranjos flexíveis.
Outras informações/notas:	https://www.myhubintranet.com/connected-work/ https://www.researchgate.net/publication/373764714_The_Connected_Workplace_Characteristics_and_Social_Consequences_of_Work_Surveillance_in_the_Age_of_Datification_Sensorization_and_Artificial_Intelligence? https://www.researchgate.net/publication/369942110_The_future_of_work_work_engagement_and_job_performance_in_the_hybrid_workplace?



**FITFORTHE
FUTURE**

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.