



STAYCONNECTED

Recursos formativos sobre trabalho remoto e híbrido



Conteúdo

Introdução	4
Resumo do Relatório Internacional Stay Connected	5
Capítulo 1: Compreender o trabalho híbrido	8
1.1 Terminologia fundamental	9
1.2 Prós e contras dos modelos de trabalho híbridos	12
1.3. Estado da arte das práticas atuais	13
Qual é o futuro do escritório?	14
1.4 Fatores de sucesso no trabalho híbrido	14
1.5 Recursos complementares	20
1.6 Questões para reflexão	21
1.7 Atividades de avaliação	22
Capítulo 2: Ferramentas essenciais no trabalho híbrido	23
2.1 Definir objetivos e expectativas claros	24
2.2 Políticas de comunicação para colaboração assíncrona	25
2.3 Ferramentas de comunicação e o sentimento de pertença	27
Cultivar um sentimento de pertença e de ligação entre os membros da equipa	27
2.4 Políticas de bem-estar digital para conciliar a vida profissional e familiar	29
2.5 Recursos complementares	30
2.6 Questões para reflexão	31
2.7 Atividades de avaliação	31
2.8 Recursos adicionais/ Leituras complementares	32
Capítulo 3: Barreiras à inclusão digital no trabalho híbrido	33
3.1 Identificar as barreiras à inclusão digital:	34
3.2 Desafios das reuniões híbridas	36
3.3 Realização de reuniões híbridas inclusivas	36
3.4 Recursos prontos a usar:	37
3.5 Recursos adicionais / Leituras complementares:	39
3.6 Perguntas de reflexão	40
3.7 Atividades de avaliação	42
Capítulo 4: Como gerir equipas em trabalho híbrido	43
4.1 Estratégias para criar e manter um sentido de comunidade no trabalho híbrido	44
4.2 Evitar a liderança “desconectada” e melhorar o empenho e o bem-estar digital dos trabalhadores	45
4.3 Métodos eficientes de comunicação e colaboração no trabalho híbrido	45

4.4 Criar confiança e segurança entre os líderes e as suas equipas híbridas	46
4.5 Ferramentas e competências para recrutar, reter e desenvolver talentos num local de trabalho híbrido	47
4.6 Perguntas de reflexão	47
4.7 Atividades de avaliação	48
4.8 Recursos adicionais	48
Capítulo 5 - Como evitar o preconceito de proximidade no trabalho híbrido	49
5.1 Compreender o preconceito de proximidade no local de trabalho híbrido	50
5.2 Identificar as causas do preconceito de proximidade	50
5.3 Estratégias para prevenir o preconceito de proximidade no trabalho híbrido	51
5.4 Lista de verificação	53
5.5 Recursos complementares	54
5.6 Atividades de avaliação:	55
5.7 Atividades de avaliação	55
Capítulo 6: Boas práticas de gestão do trabalho híbrido	57
6.1 Melhores práticas e estratégias de trabalho híbrido para líderes e equipas de trabalho	58
6.2 Estudos de caso	59
6.3 Estratégias valiosas	59
6.4 Recursos adicionais para a implementação	60
6.5 Further reading:	62
6.6 Reflection Questions:	63
6.7 Atividades de avaliação	65
ANEXO 1	66
ANEXO 2	67
Referências	67

Introdução

No ambiente de trabalho dinâmico atual, o trabalho remoto e híbrido oferece uma flexibilidade e eficiência sem paralelo, tanto para empregadores como para trabalhadores. Neste contexto, é importante um enquadramento estratégico para se ser bem-sucedido profissionalmente neste ambiente. Para isso, os presentes recursos formativos visam fornecer uma base sólida de conhecimentos nesta área, pois, quer os trabalhadores estejam a trabalhar remotamente ou presencialmente, é importante capacitá-los.

Estes recursos realçam a necessidade de criação de uma cultura inclusiva em que todos os membros de equipas sejam valorizados, independentemente da sua localização, ajudando a manter a coesão e a moral da equipa. Para tal, é necessário definir expectativas e oferecer orientações e apoio para garantir que todos conseguem ser bem-sucedidos profissionalmente. Além disso, os recursos salientam a importância de reforçar as capacidades dos líderes para promover a inclusão digital e social, assegurando que todos os membros do pessoal têm oportunidades iguais de contribuir e ser bem-sucedidos.

O conteúdo dos recursos formativos baseia-se no STAY CONNECTED Relatório Internacional (2024) que teve como objetivo investigar a inclusão digital e social no trabalho híbridos em seis países europeus: Este Relatório compila os resultados de inquéritos e grupos de discussão, apresentando estratégias inovadoras para a implementação efetiva de modelos de trabalho híbridos.



Resumo do Relatório Internacional STAY CONNECTED

O relatório apresenta várias conclusões importantes associadas ao ambiente de trabalho híbrido.

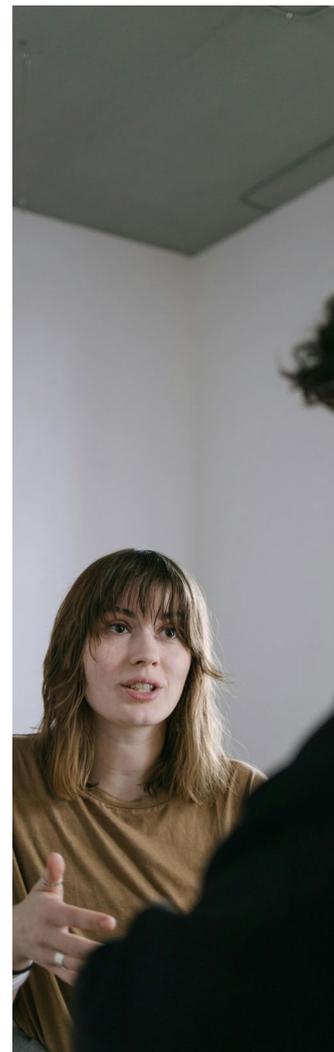
A flexibilidade surge como a principal vantagem, permitindo aos trabalhadores adaptarem os seus horários de trabalho às suas vidas pessoais. Assim, melhoram a eficiência do equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, assim como alcançam níveis mais elevados de satisfação no trabalho e de bem-estar geral. Esta adaptabilidade é particularmente valiosa nos ambientes de trabalho atuais, de ritmo acelerado e exigente, em que o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais pode ser um desafio.

A importância de infraestruturas tecnológicas robustas é também destacada, sendo o acesso ao hardware e software necessários e a uma Internet fiável essenciais para manter a produtividade e uma comunicação eficientes. Num ambiente de trabalho híbrido, a tecnologia é essencial pois serve todos os esforços de comunicação e colaboração. Os trabalhadores precisam de aceder às ferramentas e plataformas mais recentes para executarem as suas tarefas de forma eficiente e se manterem ligados às suas equipas, independentemente da sua localização física. A comunicação regular e clara é essencial para manter a coesão e o equilíbrio das equipas, sendo que as ferramentas para reuniões virtuais e os mecanismos de feedback desempenham um papel crucial para garantir um envolvimento e uma responsabilização contínuos. Esta interação contínua ajuda a colmatar a distância física, garantindo que os membros da equipa permanecem unidos e alinhados com objetivos organizacionais.

A transparência, a confiança e o apoio da liderança são também identificados como fatores críticos de sucesso, através da definição de expectativas de desempenho claras, avaliações regulares de desempenho e fornecimento de feedback, e estar disponível para apoiar os trabalhadores sempre que necessário. Quando os trabalhadores se sentem confiantes e apoiados, é mais provável que se empenhem e sejam produtivos.

As reduções significativas no tempo de deslocação de e para o local de trabalho e custos e stress associados são outra das vantagens apresentadas. A possibilidade de trabalhar a partir de casa ou de um local à sua escolha reduz o esforço físico e mental relacionado com as deslocações diárias, conduzindo a uma força de trabalho mais saudável e produtiva.

No entanto, o relatório também destaca vários desafios.



Manter a motivação e o empenho da equipa

Manter a motivação e o empenho das equipas é um desafio devido às interações presenciais limitadas. Segundo os dados provenientes da Bulgária, a falta de contacto presencial regular é uma causa de isolamento, diminuindo a moral e a coesão da equipa. Do mesmo modo, no Chipre e em Espanha, a ausência de interações espontâneas no escritório faz os trabalhadores sentirem-se menos empenhados, afetando a sua produtividade.

Criar e manter a confiança

Criar e manter a confiança é um desafio, principalmente, para líderes na Bulgária, Chipre e Grécia, uma vez que o trabalho remoto suscita preocupações com a produtividade e a responsabilidade sem supervisão direta. Para resolver estas questões, é essencial dispor de indicadores de desempenho claros e de uma comunicação aberta. Na Grécia e na Irlanda, a falta de comunicação e de ligação social evidencia a necessidade de criação de estratégias para melhorar a colaboração e a coesão. As ferramentas de comunicação e a comunicação eficiente são essenciais para ultrapassar as barreiras da distância física nas equipas remotas.

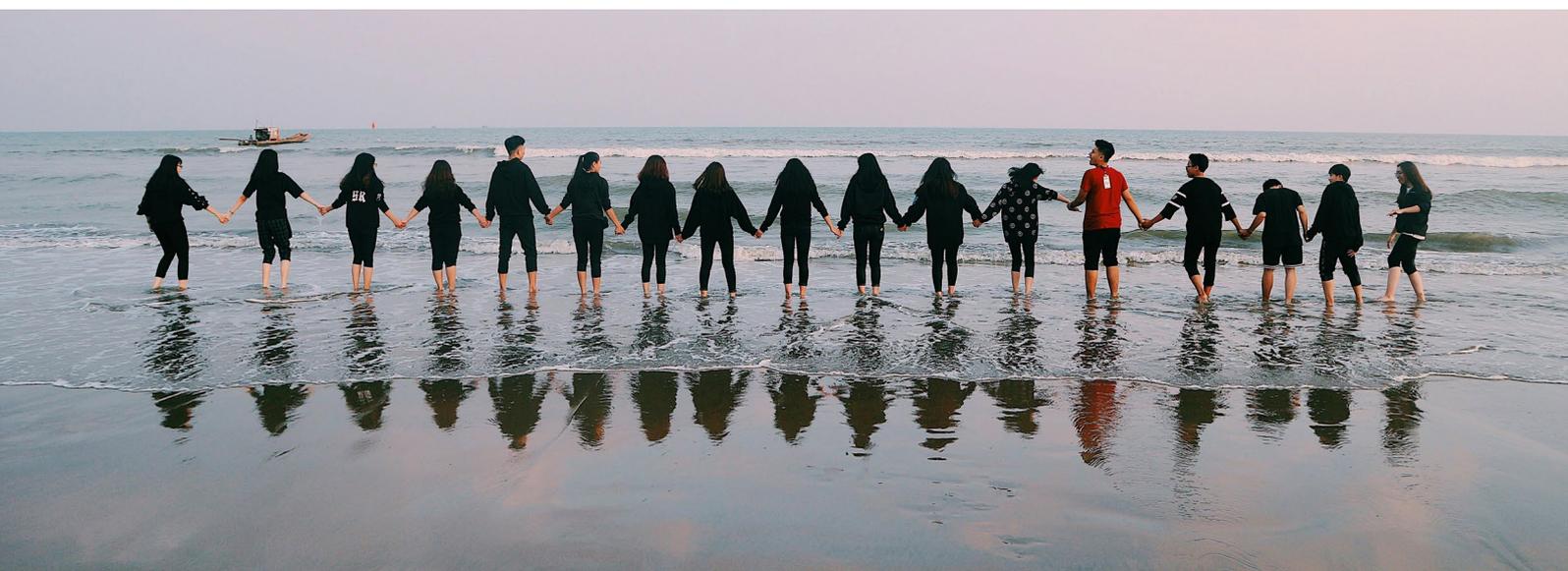
Gestão do tempo e definição de prioridades

Os trabalhadores da Bulgária e da Grécia revelaram debater-se com a gestão do tempo e a definição de prioridades das tarefas sem a estrutura de um ambiente de escritório tradicional, o que dificulta as suas organização e concentração. As organizações devem, por isso, proporcionar formação e recursos para ajudar os trabalhadores a desenvolverem competências de gestão do tempo e a criarem ambientes de trabalho estruturados. Na Grécia e na Irlanda, a manutenção de uma cultura organizacional coesa e a delegação de tarefas são também desafios do trabalho remoto, sublinhando a necessidade de medidas proativas. Uma cultura organizacional forte é essencial para promover o sentimento de pertença e de comunidade e as organizações devem trabalhar ativamente para a cultivar num ambiente de trabalho híbrido.

Colaboração efetiva

No Chipre e em Portugal, a colaboração efetiva é um desafio devido ao trabalho remoto. Para atenuar esta situação, as organizações devem reforçar os mecanismos de cooperação através da implementação de estratégias que incentivem o trabalho em equipa e proporcionem plataformas de colaboração, como espaços de trabalho virtuais e atividades regulares de team building. Estes esforços ajudam a colmatar o distanciamento físico e a garantir um trabalho de equipa eficiente.

Em suma, embora o trabalho remoto/híbrido ofereça inúmeras vantagens, como a flexibilidade e um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, também apresenta desafios, especialmente no que respeita à manutenção da motivação, da confiança, da comunicação e da cultura organizacional. A resolução destes desafios exige uma comunicação clara, uma utilização eficiente da tecnologia, um apoio das líderes e estratégias adaptadas para promover a colaboração e o envolvimento dos membros das equipas. Ao concentrarem-se nestas áreas, as organizações podem ultrapassar com sucesso as complexidades do trabalho remoto/híbrido e criar ambientes de trabalho produtivos e inclusivos





Estrutura dos recursos formativos:

O **Capítulo 1** apresenta alguns fundamentos, definindo o trabalho remoto e híbrido e conceitos associados, assim como os seus benefícios e desafios. Descreve as competências essenciais de comunicação e colaboração, as possibilidades de disposição dos escritórios e outros elementos cruciais como as infraestruturas de comunicação, as políticas inclusivas e a promoção de uma cultura de confiança.

O **Capítulo 2** centra-se em aspetos técnicos, descrevendo em pormenor as ferramentas e competências digitais necessárias para um trabalho híbrido eficiente. Também sublinha a importância do bem-estar digital e fornece orientações sobre como cultivar hábitos digitais saudáveis para evitar o esgotamento.

O **Capítulo 3** aborda a inclusão digital, fornecendo estratégias para criar um ambiente de trabalho inclusivo, tais como a realização de reuniões inclusivas, garantindo que todos os trabalhadores estão empenhados e são apoiados.

O **Capítulo 4** aborda a liderança num ambiente de trabalho híbrido. Fornece técnicas práticas para aumentar o empenho dos trabalhadores, criar confiança e adaptar os estilos de liderança às equipas remotas.

O **Capítulo 5** examina os desafios do preconceito de proximidade, que pode afetar os trabalhadores remotos. Explica como identificar esta questão e sugere estratégias para evitar que ocorra e para resolver as suas causas profundas.

O **Capítulo 6** apresenta as melhores práticas para implementar com êxito o trabalho remoto. Inclui estudos de caso, investigações e opiniões de especialistas, oferecendo um quadro amplo de perspetivas.

Este conjunto de recursos permite que os trabalhadores e as organizações adotem o trabalho remoto/híbrido através de uma abordagem multifacetada para uma implementação bem-sucedida, que requer uma combinação de ações das líderes para com os trabalhadores, iniciativas dos trabalhadores e esforços de colaboração em toda a organização

Capítulo 1: Compreender o trabalho híbrido



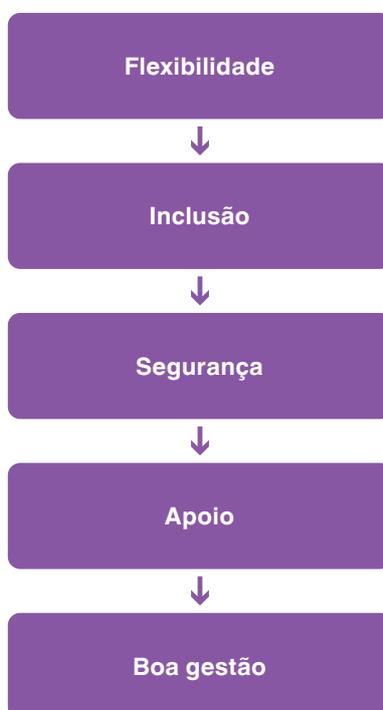
Nos últimos anos, os locais de trabalho evoluíram rapidamente devido à pandemia de COVID-19, tendo feito aumentar exponencialmente alguns modelos de trabalho, nomeadamente o trabalho remoto e o trabalho híbrido. O Capítulo 1 tem como objetivo apresentar a terminologia relevante a estes modelos de trabalho, explicando as principais características do trabalho híbrido e as vantagens e desafios do mesmo. Além disso, aborda as competências necessárias para melhorar a colaboração entre os trabalhadores, apresenta várias disposições disponíveis para escritórios com trabalho híbrido e identifica os fatores essenciais para uma organização eficiente do trabalho híbrido, incluindo a comunicação, as infraestruturas digitais e as políticas inclusivas. Por último, são apresentadas recomendações práticas e estratégias para promover uma cultura de confiança e responsabilidade no local de trabalho híbrido, finalizando com questões para reflexão e uma ferramenta de avaliação.

1.1 Terminologia fundamental

O local de trabalho híbrido combina o trabalho remoto com o trabalho presencial em escritórios físicos. Os trabalhadores têm a flexibilidade de trabalhar a partir de qualquer local à sua escolha durante o horário de trabalho remoto. Embora o termo “local de trabalho híbrido” possa parecer novo, outros termos também têm sido utilizados indistintamente e referem-se ao contexto de um trabalhador que trabalha a partir de um local fisicamente afastado do seu empregador, utilizando simultaneamente tecnologias de telecomunicação. São eles o teletrabalho, o trabalho remoto, o trabalho em casa e o trabalho virtual.

Principais características do local de trabalho híbrido

Muitas organizações adotam um modelo híbrido para reduzir o espaço de escritório e as despesas a si associadas. No entanto, o trabalho híbrido é muito mais do que o local onde o trabalho é efetuado. Trata-se de uma cultura organizacional no sentido de um acesso sem descontinuidade às ferramentas de colaboração à distância. Um modelo de trabalho híbrido eficiente requer algumas características fundamentais, como flexibilidade, inclusão, segurança e apoio, que são conseguidas através de uma boa gestão.



Modelos de trabalho híbridos

A combinação do trabalho remoto e da presença física no escritório constitui o modelo de trabalho híbrido que uma organização implementa. Existem três modelos de trabalho híbrido mais comuns adotados por diferentes organizações:

- **Modelo maioritariamente remoto:** as organizações que seguem este modelo incentivam os seus trabalhadores e líderes a trabalhar principalmente remotamente e a utilizarem o espaço do escritório apenas para assuntos onde seja essencial a presença física.
- **Modelo misto:** Os trabalhadores destas organizações costumam trabalhar dois ou três dias por semana no escritório físico.
- **Modelo maioritariamente presencial:** Este modelo combina os modelos “maioritariamente remoto” e o modelo “misto” num terceiro modelo em que a organização funciona maioritariamente presencialmente com a possibilidade dos trabalhadores poderem trabalhar remotamente.

Compreender a flexibilidade no trabalho híbrido

As modalidades de trabalho mais flexíveis estão associadas a contratos, horários e locais de trabalho mais diversificados. O trabalho híbrido envolve uma mistura de diferentes elementos e adapta-se às exigências das tarefas e dos locais de trabalho. Por conseguinte, a flexibilidade é crucial para as organizações organizarem as suas operações em modelos de trabalho híbrido. De seguida, o conceito de flexibilidade é apresentado relativamente às suas dimensões organizacional, social e de flexibilidade individual.

Flexibilidade organizacional implica o desafio de coordenar os recursos internos e externos, em termos de:

- Horários - quando, com que frequência, por quanto tempo
- Localização - se é necessário trabalhar a partir de casa ou de outros locais
- Organização - flexibilidade para rotação de funções, expansão de funções, trabalho baseado em projetos, equipas temporárias ou virtuais
- Relações de trabalho - trabalho temporário, a tempo parcial, subcontratação, pagamento por trabalho

Flexibilidade social diz respeito às equipas e às relações sociais associadas e ao desafio de harmonizar o contacto presencial com o contacto virtual síncrono e assíncrono. A flexibilidade social exige que as organizações sejam capazes de lidar eficientemente com os três seguintes fatores.

- As equipas fixas possam ser dinâmicas
- A composição da equipa possa mudar frequentemente
- A falta de limites sociais claros

Flexibilidade individual é a que está relacionada no local de trabalho híbrido com a autonomia no trabalho. No trabalho híbridos, os trabalhadores têm mais oportunidades de fazer escolhas relativas a onde e durante quanto tempo estão envolvidos em tarefas laborais. Esta autonomia pode impactar os horários de trabalho, as preferências relacionadas com os tipos de tarefas, os métodos de trabalho e os locais de trabalho. Por conseguinte, as líderes devem definir os termos/políticas relativos à autonomia dos trabalhadores:

- Liberdade
- Independência
- Discrição

Uma investigação acerca do paradoxo da flexibilidade constatou que os trabalhadores autónomos aceitam mais trabalho e trabalham voluntariamente mais horas

Conhecia a investigação sobre...

... o paradoxo da flexibilidade (Chung, 2022), em que se verificou que os trabalhadores autónomos aceitam mais trabalho e trabalham voluntariamente mais horas. Este facto deu origem a um debate sobre a necessidade de regulamentação dos horários de trabalho para garantir o “direito a desligar” (Eurofound 2021).



1.2 Prós e contras dos modelos de trabalho híbridos

Há razões que explicam o facto de muitas organizações terem decidido avançar rapidamente para modelos de trabalho híbridos e que estão relacionadas com os prós e os contras dos novos modelos de trabalho. De seguida, são apresentadas algumas das principais evidências que sustentam este tópico:

Vantagens	Desafios
Poupança de custos e de tempo	<i>Distância física</i>
Menor taxa de absentismo	<i>Problemas de comunicação</i>
Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal	<i>Gestão mais complexa</i>
Flexibilidade e mais tempo para a família	<i>Critérios de recrutamento complexos</i>
Maior vantagem competitiva	<i>Isolamento social dos trabalhadores/trabalho de equipa afetado</i>
Acesso a um leque mais alargado de talentos	<i>Comunicação inter-redes</i>
Aumento da produtividade e da eficiência	<i>Menor sentido de inclusão</i>
Aumento da auto-confiança dos trabalhadores	<i>Menos interação e envolvimento profissional</i>
Digitalização do trabalho	<i>Redução da visibilidade dos empregados</i>

Ziegler & Lutger (2023) & Lenka (2021)

O facto de o local de trabalho contemporâneo já não ser apenas uma plataforma de interação presencial entre as pessoas que trabalham e de moldar a cultura organizacional coloca vários desafios e apresenta diversas vantagens que têm de ser eficientemente abordadas no modelo de trabalho híbrido. Se quiserem antecipar conflitos e preocupações, os líderes dos locais de trabalho híbrido devem lidar prioritariamente com os desafios da interação profissional e da inclusão no contexto organizacional híbrido.

1.3. Estado da arte das práticas atuais

Muitas organizações, ao adotarem modelos de trabalho híbridos, desenvolvem práticas para promover a colaboração e políticas de gestão dos espaços de escritório.

Como podemos melhorar a colaboração no local de trabalho híbrido?

Os dados indicam que se verificou um aumento significativo da utilização de tecnologias de comunicação assíncronas nos locais de trabalho híbrido, como as mensagens instantâneas, que conduzem a uma maior colaboração entre equipas. Além disso, os modos de comunicação utilizados pelos trabalhadores híbridos têm um impacto significativo na transferência de conhecimentos e na colaboração.

Para manter níveis elevados de colaboração num local de trabalho híbrido e manter os benefícios da dinâmica do trabalho em equipa são essenciais várias estratégias. As principais são:

- Comunicação eficiente entre trabalhadores e líderes
- Definição clara de horários de trabalho e de tarefas
- Partilha de ideias e de trabalho
- Políticas claras para os regimes de trabalho híbridos

Eis algumas dicas práticas para uma delegação de tarefas eficiente:

- Classificar as tarefas e relacioná-las sempre com o seu objetivo
- Destacar as capacidades dos trabalhadores para as tarefas
- Partilhar as tarefas entre os membros das equipas
- Monitorizar regularmente as tarefas e oferecer apoio
- Reconhecer as tarefas efetuadas

O trabalho remoto tem impacto na colaboração em equipa, salientando a necessidade de flexibilidade e de investimentos significativos em ferramentas de colaboração e autonomia. Por conseguinte, as organizações devem adotar software de colaboração eficiente para garantir que as tarefas sejam transparentes durante o trabalho remoto.

Em termos simples, as ferramentas de colaboração devem replicar as reuniões presenciais, mas em frente ao ecrã. Eis alguns exemplos de tais ferramentas:

- [Microsoft Teams](#)
- [Zoom](#)
- [Google Meet](#)
- [Skype](#)
- [Around](#)
- [Google Drive](#)

Os principais critérios para escolher a ferramenta de comunicação correta incluem:

- Escolher uma ferramenta de que a sua equipa goste
- Considerar a escalabilidade da ferramenta
- Analisar as principais características da ferramenta
- Considerar a dimensão da organização (número de pessoas) e o volume de informação
- Prestar atenção à privacidade e à segurança da ferramenta
- Considerar a frequência da comunicação
- Comparar a relação custo-eficiência da ferramenta.

Qual é o futuro do escritório?

O ambiente de trabalho tem sido tradicionalmente um fator determinante da estratégia, da cultura e do desempenho das organizações. A adoção de políticas de trabalho híbrido conduziu a ambientes de trabalho que combinam o trabalho remoto com o trabalho no escritório.

Muitos trabalhadores têm usufruído das vantagens de trabalhar a partir de casa e os empregadores têm apoiado esta transição financiando a organização de escritórios em casa. Apesar destas vantagens, o trabalho a partir de casa introduz fatores de stress, tais como um espaço de trabalho inadequado, responsabilidades de assistência a crianças e isolamento social, que têm afetado negativamente o desempenho global dos trabalhadores.

Estes desafios sublinham a necessidade de repensar a disposição dos escritórios para acomodarem um local de trabalho híbrido que equilibre a flexibilidade e a autonomia dos trabalhadores com uma produtividade e um bem-estar sustentados.

São seis as **principais variações do espaço de escritório flexível**:

- O **escritório aberto** é uma configuração de escritório com o mínimo ou nenhum limite interior, para facilitar a comunicação e o fluxo de ideias nas organizações.
- O **escritório em regime de co-working** é aquele em que grupos de diferentes trabalhadores de diferentes empregadores ou trabalhadores independentes utiliza um local de trabalho comum e partilhado. Uma variação é o co-working virtual e os mecanismos de co-working digital que podem ter um impacto negativo no escritório em casa.
- O **escritório baseado em atividades** permite que os trabalhadores trabalhem em várias atividades, sozinhos ou colaborativamente, enquanto mudam entre vários tipos de ambientes de trabalho flexíveis durante o dia, sem uma secretária fixa no local de trabalho.
- O **escritório satélite** é um tipo de ambiente de trabalho remoto em que um trabalhador trabalha num centro estabelecido pelo empregador fora das suas instalações, como, por exemplo, nas instalações de um cliente.
- O **escritório em casa** dá aos trabalhadores a flexibilidade de organizarem o seu tempo e ambiente de trabalho.
- **Outros escritórios remotos** são espaços de trabalho alternativos ou locais abertos ao público, como cafés, bibliotecas, casas de férias, ruas, parques, parques de estacionamento ou estações ferroviárias.

Os estudos indicam que a disposição mais popular dos escritórios será a de um escritório aberto com divisórias altas para servir também como escritório flexível. A flexibilidade desta disposição pode ainda ser apoiada por uma disposição de escritório baseada em atividades.

1.4 Fatores de sucesso no trabalho híbrido

Considerando que o local de trabalho híbrido veio para ficar, tanto as organizações como os trabalhadores reconhecem que o trabalho híbrido oferece um elevado nível de flexibilidade e um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada dos trabalhadores. No entanto, ambas as partes são confrontadas com o desafio de saber quais são as melhores formas de comunicação e de inclusão, bem como as infraestruturas e como criar confiança e responsabilidade.

Comunicação clara e trabalho híbrido

Uma comunicação clara num contexto de trabalho híbrido é essencial para manter a coesão e a produtividade das equipas. Isto é conseguido através das seguintes ações:

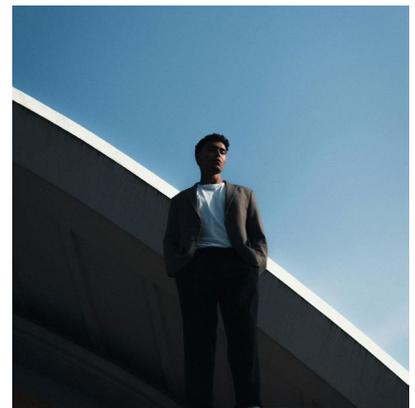
1. Disponibilizar ferramentas de comunicação eficientes de videoconferência, mensagens instantâneas e software de gestão de projetos.
2. Estabelecer encontros e reuniões virtuais regulares para garantir que todos os membros das equipas estão alinhados, independentemente da sua localização.
3. Introduzir protocolos de comunicação claros, concisos e coerentes para evitar mal-entendidos.
4. Incentivar o diálogo aberto e o feedback para promover uma cultura de transparência e confiança.
5. Dar formação sobre ferramentas de comunicação digital e melhores práticas para melhorar a eficiência da comunicação em equipas híbridas.

Quando as equipas estão divididas entre trabalho presencial e remoto é importante que os trabalhadores remotos sintam que pertencem a uma comunidade. De seguida, apresentam-se algumas dicas sobre **como criar um sentido de comunidade entre trabalhadores num ambiente de trabalho híbrido:**

1. Organizar pausas informais online, opcionais.
2. Incentivar os trabalhadores remotos a participarem em ações de socialização antes ou depois das reuniões.
3. Organizar reuniões regulares ao nível da organização para que as equipas saibam em que estão a trabalhar e sejam informadas sobre os vários projetos em curso.
4. Aumentar a ligação entre líderes e trabalhadores.
5. Garantir que os trabalhadores remotos participam plenamente em todas as atividades da organização.
6. Definir orientações claras sobre a “disponibilidade” e “não disponibilidade” de todos os membros das equipas

Do campo: Você sabia que a Evonik tem uma política de respeito às horas de trabalho acordadas?

Uma comunicação eficiente está também relacionada com a disponibilidade para a comunicação no contexto do trabalho e todos os trabalhadores têm o direito a não estarem disponíveis fora do horário de trabalho acordado. A organização alemã Evonik apresentou um acordo que estipula que as mensagens de correio eletrônico não devem ser processadas fora do horário de trabalho da organização (geralmente entre as 07:00 e as 20:00 horas). Na prática, isto significa que ambos têm o direito de não estar disponíveis fora das horas de trabalho acordadas e a obrigação de não enviar ou responder a mensagens fora do horário de trabalho da organização. Assim, embora o horário de trabalho possa diferir de trabalhador para trabalhador, o padrão de desconexão mais frequente inclui as noites, as madrugadas e os fins de semana.



As infraestruturas digitais no trabalho híbrido

Uma infraestrutura digital robusta é crucial num contexto de trabalho híbrido para garantir uma colaboração e produtividade perfeitas. Isto inclui:

- Ter Internet de alta velocidade fiável.
- Garantir o armazenamento da informação na nuvem.
- Disponibilizar ferramentas de comunicação avançadas, como de videoconferência, mensagens instantâneas e software de gestão de projetos.
- Investir em medidas de cibersegurança para proteger toda a informação.

Equipar os trabalhadores com hardware e software atualizados melhora a eficiência do seu trabalho a partir de qualquer local. Além disso, a prestação de apoio informático para a resolução de problemas e manutenção de sistemas informáticos ajuda a minimizar as interrupções de trabalho. Uma infraestrutura digital sólida permite transições suaves entre o trabalho remoto e o trabalho presencial no escritório, apoiando as diversas necessidades das equipas híbridas.

Políticas inclusivas no trabalho híbrido

Um modelo de trabalho híbrido com políticas dedicadas à inclusão pode tornar uma organização num local de trabalho desejável, por promover um ambiente de trabalho diversificado e equitativo. Estas políticas devem garantir a todos os trabalhadores:

- sentir-se bem-vindos às organizações e ser ouvidos;
- ter igual acesso a recursos, oportunidades e apoio, independentemente da sua localização;
- aceder a horários de trabalho flexíveis;
- aceder a plataformas digitais de comunicação e colaboração.

Ao dar prioridade à inclusão e à equidade, as organizações podem criar um ambiente de trabalho híbrido, acolhedor e colaborativo, que beneficia todos os trabalhadores.

Tipos de políticas para promover um ambiente de trabalho inclusivo e flexível

De seguida, são apresentadas algumas políticas para promover um ambiente de trabalho inclusivo e flexível:

1. Desenvolver políticas de inclusão e flexibilidade que evidencie que a organização respeita e valoriza práticas altamente inclusivas e práticas de trabalho flexíveis.
2. Partilhar com todos os trabalhadores a abordagem da organização ao trabalho flexível.
3. Formar e apoiar os líderes e líderes para proporcionarem ambientes de trabalho híbrido inclusivos.
4. Tornar o trabalho flexível a norma para todos os trabalhadores e garantir práticas de contratação justas para as novas contratações.

Além disso, a disponibilização de equipamento para o trabalho remoto, a oferta de horários de trabalho flexíveis e a garantia de acessibilidade às plataformas digitais são fundamentais. A formação regular sobre diversidade, equidade e inclusão ajuda também a aumentar a consciencialização e a reduzir os preconceitos. Por último, é importante incentivar a comunicação aberta e o feedback para que os trabalhadores expressem as suas preocupações e contribuam para uma cultura mais inclusiva.

Promover uma cultura de confiança e responsabilidade

A promoção de uma cultura de confiança num local de trabalho híbrido é vital para a coesão e produtividade das equipas. Independentemente do modelo de trabalho híbrido, quando a cultura organizacional promove a confiança e o apoio, a satisfação dos trabalhadores é maior.

A confiança no contexto organizacional depende da eficiência dos líderes de equipas a promover a colaboração e a gestão eficiente de conflitos. Dar autonomia e apoio aos trabalhadores demonstra confiança nas suas capacidades, reforçando a confiança mútua. Eis três práticas eficientes para criar segurança psicológica num ambiente híbrido:

- Guiar os novos membros das equipas no ambiente de trabalho híbrido.
- Garantir que os trabalhadores se conhecem uns aos outros e sabem o que cada um faz na organização.
- Planear regularmente eventos de equipa para criar ligações entre os trabalhadores, tendo em conta restrições de tempo, fatores de acessibilidade e tipo de atividades, entre outras.

Os líderes e líderes também devem ser capazes de implementar práticas específicas que inspirem a apropriação e a responsabilização como normas. Além de liderar pelo exemplo, devem também demonstrar fiabilidade e integridade. De seguida, apresentamos algumas orientações sobre o que líderes e líderes podem fazer para que os seus membros não se sintam “desconectados” num local de trabalho híbrido.

Como é que isto é conseguido num local de trabalho híbrido? O que podem os líderes fazer para que os seus membros não se sintam desligados num local de trabalho híbrido?

- Discutir, acordar e documentar objetivos claramente
- Promover a apropriação de orientações sobre a forma como os membros da equipa trabalham em conjunto
- Ser proactivo, estabelecendo relações e oferecendo apoio

De um modo geral, o acompanhamento regular e as análises de desempenho ajudam também a manter a responsabilização, garantindo que todos cumprem as suas responsabilidades. Além disso, reconhecer e celebrar os sucessos promove um ambiente positivo em que os trabalhadores se sentem valorizados. Ao cultivar todas estas práticas, as organizações podem criar um local de trabalho híbrido onde a confiança e a responsabilização impulsionam a colaboração e o sucesso.

Utilize o modelo seguinte de **estratégia de equipa** para ajudá-lo a manter a sua equipa focada, produtiva e unida para atingir os objetivos comuns.

<p>Objetivo da equipa Clarifica o objetivo da equipa e define o que é considerado para o seu sucesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de equipa é esta exatamente? • Porque é que a equipa existe? • O que é que a equipa é responsável por fazer?
<p>Contexto da equipa Explica onde é que a equipa se insere no âmbito geral da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A quem é que a equipa reporta? • Com que outras equipas se relaciona? • Porque é que é que as outras equipas precisam da nossa? • Como é que a nossa equipa vai interagir com as outras? • O que é que distingue a nossa equipa das outras?
<p>Resultados da equipa Esclarece os resultados, as tarefas ou as contribuições concretas da equipa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que resultados gerais esperamos da nossa equipa? • Que resultados específicos esperamos da equipa? • Como é que os resultados esperados podem ser medidos?
<p>Funções da equipa Identifica quem faz parte da equipa, as suas funções e como podem mudar ao longo do tempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quem faz parte da equipa? • Que competências diferenciadoras aporta cada elemento da equipa? • Que funções existem na equipa? • Existem subequipas? Se sim, a que se dedica cada uma?
<p>Procedimentos de trabalho em equipa Explana como é que a equipa colabora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que procedimentos existem para realizar o trabalho da equipa? • Com que frequência a equipa se reúne? • Como é determinada e gerida a agenda da equipa? • Como é que a equipa se relaciona com outras equipas/pessoal essenciais para o seu trabalho?
<p>Tomadas de decisão Descreve os responsáveis pelas tomadas de decisão e a sua forma de atuação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que decisões são tomadas pela equipa? • Qual é o nível de responsabilidade de decisão que a equipa tem? • Que processo(s) de decisão são usados pela equipa? • Como é que os elementos da equipa comunicam entre si?
<p>Valores e normas Apresenta os comportamentos esperados dos membros da equipa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que valores estão na base da equipa? • Quais são as normas de funcionamento da equipa? • O que é esperado da relação entre os membros da equipa? • Como é que são resolvidos os conflitos dentro da equipa?

1.5 Recursos complementares

Titles	Links
Melhores ferramentas de colaboração em linha	https://www.cloudwards.net/online-collaboration-tools/
25 melhores ferramentas de comunicação para equipas - um guia para escolher a mais adequada	https://clariti.app/blog/team-communication-tools/
Como escolher a ferramenta de comunicação correta	https://www.smartbusinessdaily.com/right-communication-tools-for-business/#:~:text=How%20To%20Choose%20The%20Right%20Communication%20Tools%201,Support%20...%205%205.%20Consider%20The%20Main%20Features
As etapas para criar inclusão no local de trabalho híbrido	https://www.chieftalentofficer.co/2021/12/08/six-steps-to-creating-inclusivity-in-the-hybrid-workplace/#:~:text=6%20steps%20to%20creating%20inclusivity%20in%20the%20hybrid,6.%20Sustain%20your%20commitment%20to%20an%20inclusive%20culture.
Trabalho híbrido: Como adaptá-lo à sua estratégia de diversidade, equidade e inclusão	https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy
Porque é que a inclusão é importante - e como a promover	https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/why-inclusion-matters-and-how-to-foster-it
Quatro formas de estabelecer a responsabilidade da equipa num ambiente de trabalho híbrido	https://www.chieftalentofficer.co/2022/01/26/four-ways-to-establish-team-accountability-in-a-hybrid-work-environment/#:~:text=In%20a%20hybrid%20world%2C%20take%20a%20human-centered%20approach,on%20building%20trust%20and%20engagement%20with%20team%20members.
Descubra reuniões híbridas que são inclusivas, envolventes e produtivas	https://www.youtube.com/watch?v=28srqba7REs
Dicas para comunicar melhor num ambiente de trabalho híbrido	https://engagedly.com/blog/best-tips-for-better-communication-in-a-hybrid-work-environment/#:~:text=Tips%20on%20Communicating%20better%20in%20a%20Hybrid%20Work,to%20talk%20about%20their%20experiences%20...%20More%20items

1.6 Questões para reflexão

1. Que tipo de políticas oferece a sua organização relativamente a flexibilidade laboral?
2. Enquanto trabalhador, qual é o tipo de flexibilidade que considera mais importante?
3. Com base no conteúdo deste módulo, quais considera serem as três vantagens e os três desafios mais relevantes na implementação do trabalho híbrido? Porquê?
4. Qual o tipo de trabalho híbrido que considera mais adequado ao seu trabalho? Porquê?
5. Ao realizar trabalho híbrido, já sentou falta de algum tipo de equipamento digital para tornar o seu trabalho mais eficiente?
6. Que três aspetos considera serem os mais importantes para a realização de trabalho remoto?
7. De um modo geral, considera ter conhecimento suficiente dos seus colegas de trabalho remotos? Porquê?
8. Quando foi a última vez que participou num evento de equipa destinado a reforçar os laços entre os membros da sua equipa?
9. A sua equipa tem algum documento orientador relativamente aos objetivos, funções, procedimentos, valores e tomada de decisões da mesma? Considera importante a existência destes documentos? Porquê?

1.7 Atividades de avaliação

1. De acordo com o texto, qual é um aspeto fundamental de um local de trabalho híbrido eficiente?
 - a) Aumentar o horário de trabalho dos trabalhadores
 - b) Transformar a cultura organizacional
 - c) Eliminar totalmente o trabalho remoto
 - d) Reduzir a dependência da tecnologia
2. Porque é que a flexibilidade é crucial no local de trabalho híbrido?
 - a) Assegura que os trabalhadores trabalham as mesmas horas todos os dias
 - b) Simplifica a hierarquia organizacional
 - c) Impacta os aspetos organizacionais e sociais, bem a autonomia dos trabalhadores
 - d) Obriga todos os trabalhadores a trabalhar no escritório pelo menos três dias por semana
3. Qual das seguintes estratégias não é essencial para manter elevados níveis de colaboração num local de trabalho híbrido?
 - a) Comunicação e ligação eficientes entre trabalhadores e líderes
 - b) Delegação clara de tarefas e horários de trabalho
 - c) Reuniões presenciais regulares para todos os membros da equipa
 - d) Cultura de partilha de ideias e de trabalho
 - e) Política clara de contratos de trabalho híbridos
4. Qual das seguintes opções é fundamental para escolher a ferramenta de comunicação correta no trabalho híbrido?
 - a) Escolher uma ferramenta que a equipa goste de utilizar
 - b) Considerar a escalabilidade da ferramenta
 - c) Analisar as principais características da ferramenta
 - d) Considerar a dimensão da organização e o volume de informação
 - e) Todas as anteriores
5. Qual das seguintes opções não é essencial numa infraestrutura digital sólida de trabalho híbrido?
 - A. Internet de alta velocidade fiável
 - B. Armazenamento seguro na nuvem
 - C. Ferramentas de comunicação avançadas
 - D. Reuniões presenciais regulares
 - E. Medidas de cibersegurança

Capítulo 2: Ferramentas essenciais no trabalho híbrido



O principal objetivo do Capítulo 2 é apresentar ferramentas e explorar competências técnicas de que as organizações necessitam para permitir e gerir o trabalho híbrido. As competências de comunicação e colaboração digital são essenciais para trabalhar num mundo digital. Simultaneamente, os líderes de equipas híbridas devem receber formação adequada para garantirem que as suas equipas podem colaborar eficientemente. Além disso, no mundo digital atual, o bem-estar digital é um aspeto importante do trabalho híbrido pois ajuda os indivíduos a alcançarem um equilíbrio saudável entre as suas atividades online e presenciais. Por isso, ao adotar hábitos digitais saudáveis, os trabalhadores podem reduzir a distração e a dependência digital.

2.1 Definir objetivos e expetativas claros

Definir objetivos claros para os regimes de trabalho híbridos

A definição eficiente de objetivos é essencial para o êxito das equipas híbridas. Os líderes devem trabalhar com as suas equipas para estabelecer objetivos e prazos claros, assegurando que estes são revistos periodicamente e que é fornecido feedback regular. Uma política de trabalho híbrido é um documento que normalmente define as diretrizes, expetativas e procedimentos dos trabalhadores em trabalho híbrido. Quando se gere uma equipa híbrida, é particularmente importante garantir que todos os objetivos são definidos claramente, um a um, e que são registados para que tanto o líder como o trabalhador tenham um ponto de referência. É importante que o trabalho híbrido seja considerado aquando da definição dos prazos. O trabalho híbrido pode muitas vezes proporcionar um tempo de trabalho mais concentrado e sem interrupções, pelo que o impacto nos prazos pode ser positivo nalguns tipos de funções.

Como acontece com qualquer nova forma de trabalho, é importante testar alternativas, prestar especial atenção aos progressos iniciais e adaptar o trabalho conforme necessário para garantir que os prazos estabelecidos são cumpridos.

Estabelecer expetativas claras relativamente às tarefas e responsabilidades

Estabelecer expetativas transparentes relativamente às tarefas e responsabilidades no trabalho híbrido é crucial para criar um ambiente de trabalho colaborativo e bem-sucedido. De seguida, são apresentadas algumas recomendações fundamentais neste âmbito:

Modelos de flexibilidade:

Os modelos de trabalho híbrido podem assumir várias formas, tais como universal - aplicado a toda a organização, variável - decisões tomadas ao nível da equipa, ou caso a caso - ao nível individual.

Embora o trabalho híbrido ofereça flexibilidade, é importante que seja bem estruturado. Isto pode significar a definição de horários em que se espera que todos estejam disponíveis ou a marcação de reuniões regulares para garantir que o trabalho será feito e que os objetivos serão alcançados.

A definição clara das opções e dos limites permite que os líderes compreendam a forma como os trabalhadores trabalham e forneçam o apoio e as ferramentas necessárias para atingirem os seus objetivos.

Necessidades de visibilidade:

À medida que a flexibilidade se torna mais definida, as organizações devem também clarificar os requisitos de visibilidade. Os líderes devem determinar os dados necessários para acompanhar o progresso e os resultados das equipas híbridas. O equilíbrio entre transparência e privacidade é essencial para estabelecer a confiança e manter um ambiente de trabalho positivo.

Comunicação clara:

Os líderes têm de ser tão claros quanto possível quando definem as expetativas para o trabalho remoto e no escritório. Devem definir claramente as tarefas que se espera que sejam realizadas, a qualidade do trabalho e os prazos, assim como utilizar eficientemente vários canais de comunicação, como o correio eletrónico e as ferramentas de gestão de projetos. Uma comunicação honesta estabelece um padrão de trabalho elevado, promove a confiança entre os trabalhadores e melhora a moral e a produtividade.

Expetativas e indicadores de desempenho:

É essencial definir expetativas de desempenho claras e exequíveis para os trabalhadores remotos e híbridos. Os líderes de equipas híbridas têm de estabelecer métricas claras para medir o seu desempenho, que podem basear-se na conclusão de tarefas, na qualidade do trabalho ou noutros fatores relevantes. Isto ajuda a garantir que todos têm o mesmo nível de exigência, independentemente do local onde estão a trabalhar.

Feedback regular:

Dar feedback regular aos trabalhadores sobre o seu desempenho ajuda-os a compreender como estão a progredir e onde podem melhorar. Mostra-lhes também que o seu trabalho está a ser notado e avaliado. É importante que o líder garanta que todos os trabalhadores, independentemente do local onde estão a trabalhar, têm as mesmas oportunidades de progressão e reconhecimento. Isto ajuda a manter a equidade e evita a acumulação de ressentimentos.

Formação e apoio:

A oferta de formação e apoio pode ajudar os trabalhadores a adaptarem-se ao modelo de trabalho híbrido. Isto pode incluir formação em novas tecnologias e ferramentas digitais ou apoio para a criação de um escritório em casa.

Políticas e diretrizes:

A organização deve definir políticas e diretrizes claras para o trabalho híbrido. As políticas relativas à comunicação, disponibilidade e utilização dos recursos da organização ajudam a garantir que todos estão em sintonia e que os interesses da organização são protegidos.

2.2 Políticas de comunicação para colaboração assíncrona

Implementação de políticas para facilitar uma comunicação eficiente entre fusos horários diferentes

As políticas de trabalho híbrido têm desafios potenciais, como as questões de colaboração, a manutenção da cultura da organização, a definição de aspetos legais transparentes e a garantia de que os trabalhadores se sentem ligados aos seus colegas e à organização. No entanto, um planeamento e uma comunicação cuidadosos podem ultrapassar muitos deles. A gestão de uma equipa remota ou híbrida apresenta muitas vezes desafios únicos, incluindo a falta de coesão da equipa, uma menor supervisão presencial e problemas de comunicação. Estas questões podem tornar-se ainda mais desafiantes quando os trabalhadores estão em fusos horários diferentes. Nesta situação, a melhor decisão é a comunicação assíncrona. Esta ultrapassa uma das barreiras de comunicação inerentes ao trabalho remoto, permitindo que os trabalhadores respondam às mensagens quando puderem. Ao mesmo tempo, dá-lhes tempo para se concentrarem nas suas tarefas mais importantes.

Deve ser elaborada e implementada nas organizações uma política de comunicação clara para o trabalho assíncrono. A política de comunicação assíncrona deve incluir um conjunto de aspetos que todos devem seguir relativamente ao que podem ou não fazer. Desta forma, as expetativas serão claras para todos os trabalhadores. Por exemplo, a equipa deve definir um prazo específico a respeitar quando se trata de responder a mensagens, por exemplo, no prazo de 24 horas. Além disso, parte da política de comunicação pode estabelecer um limite para o número de reuniões online em que os trabalhadores podem participar por dia. Os trabalhadores podem ajudar a determinar qual deve ser esse limite.

Facilitar a comunicação eficiente entre fusos horários é essencial para as equipas globais e o trabalho remoto, requerendo uma combinação de tecnologia, consciência cultural e políticas claras. De seguida, são apresentadas algumas estratégias para ajudar os líderes a gerirem estes desafios:

Consciência e sensibilidade ao fuso horário:

- Certifique-se de que o fuso horário de cada membro da equipa está claramente indicado nos seus dados de contacto.
- Informe os membros da equipa sobre os diferentes fusos horários dentro da equipa e incentive-os a respeitarem os horários de trabalho dos outros quando marcarem reuniões ou comunicarem.
- Tenha em atenção os fusos horários quando enviar mensagens ou marcar reuniões.

- Evite enviar mensagens urgentes ou não programadas aos seus colegas durante as suas horas de folga.
- Respeite as horas de trabalho designadas para manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a produtividade.

Tirar partido da tecnologia:

- Utilize tecnologias para facilitar uma comunicação entre fusos horários.
- Use plataformas de colaboração virtual, aplicações de mensagens instantâneas e ferramentas de gestão de projetos.
- Considere conversores de fuso horário ou widgets para apresentar vários os diferentes fusos horários em que os membros da equipa trabalham durante o planeamento das tarefas.

Consciência cultural:

- Compreenda as normas culturais relacionadas com o horário de trabalho, feriados e preferências de comunicação na cultura de cada trabalhador.
- Adapte o seu estilo de comunicação consoante as diferenças culturais dos membros da equipa.

Expetativas e diretrizes claras:

- Estabeleça diretrizes claras para a comunicação entre fusos horários.
- Defina expetativas de tempo de resposta, janelas de disponibilidade e canais de comunicação preferidos.
- Incentive a comunicação assíncrona para permitir flexibilidade aos membros da equipa em diferentes fusos horários.

Protocolos de comunicação:

- Estabeleça diretrizes claras sobre a forma como a comunicação deve ser conduzida, incluindo tempos de resposta para e-mails e mensagens, agendas de reuniões e a utilização de uma linguagem que seja inclusiva e respeite as diferenças culturais.

Verificações regulares e ferramentas de planeamento de horários:

- Incentive a realização de acompanhamentos regulares dos membros da equipa para os informar sobre o progresso do trabalho e quaisquer desafios que possam surgir.
- Utilize ferramentas de agendamento que possam ajudar a identificar a sobreposição de disponibilidade entre os membros da equipa e facilitar o agendamento de reuniões em horários convenientes para todos.

By implementing these policies, organisations can promote a culture of effective communication and collaboration that transcends geographical boundaries and time zones, leading to improved productivity and team cohesion.

- Leveraging communication channels and platforms for asynchronous collaboration

Ao implementar estas políticas, as organizações podem promover uma cultura de comunicação e colaboração eficientes que transcende as fronteiras geográficas e os fusos horários, conduzindo a uma maior produtividade e coesão da equipa.

A comunicação assíncrona é simples e as pessoas fazem-na sempre que enviam mensagens escritas, de voz ou vídeos. Com as ferramentas e estratégias certas, os líderes podem otimizar a comunicação assíncrona para ajudar as suas equipas a manterem-se produtivas. Alguns exemplos de comunicação assíncrona são:

- Email
- Plataformas de mensagens instantâneas
- Sistemas de gestão de projetos
- Plataformas de partilha de documentos baseadas na nuvem
- Aplicações que permitem identificar pessoas, analisar conversas e ver quem leu as suas mensagens
- Quadros brancos de colaboração online com funcionalidades como notas adesivas, sondagens e comentários.

Outro desafio dos modelos de trabalho híbridos está relacionado com o fluxo de informação. Para os trabalhadores online, é muito difícil ultrapassar um fluxo de informação mal-organizado. Todos os objetivos, decisões e ações tomadas devem ser registados e estar disponíveis para todos os trabalhadores num local acessível e de uma forma clara.

As ferramentas digitais de fluxo de trabalho visam melhorar a eficácia global das equipas, reunindo num único local

informações sobre agendas, afetação de recursos e tarefas.

2.3 Ferramentas de comunicação e o sentimento de pertença

Ferramentas de comunicação em tempo real, gestão de projetos e colaboração

A comunicação e a colaboração são as capacidades de trocar informações e ideias, dar feedback e de trabalhar em conjunto para um objetivo comum. A colaboração entre elementos de uma equipa é um dos maiores desafios que as equipas híbridas enfrentam, uma vez que os membros da equipa podem debater-se com sentimentos de isolamento, barreiras de comunicação e dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal. Os líderes desempenham um papel fundamental na promoção das relações de que as equipas híbridas necessitam para colaborar eficientemente. Cultivar uma cultura de confiança, transparência e comunicação aberta é fundamental para uma colaboração eficiente.

As tecnologias que facilitam a comunicação e a colaboração em tempo real, tais como as plataformas de videoconferência e de mensagens instantâneas, podem ajudar a superar os desafios da colaboração entre equipas híbridas. Existem muitas ferramentas e plataformas que facilitam a colaboração remota. De seguida, são apresentadas algumas.

- Plataformas de mensagens instantâneas como o Google Chat, Microsoft Teams, Viber ou WhatsApp.
- Ferramentas de gestão de projetos como o Trello (trello.com) ou o Asana (asana.com/pt) permitem que os trabalhadores vejam rapidamente o estado de um projeto e o atualizem adequadamente.
- As plataformas de partilha de documentos baseadas na nuvem, como o Google Workspace (workspace.google.com/), Dropbox (www.dropbox.com) ou WeTransfer (wetransfer.com) permitem o acesso simultâneo de vários utilizadores a um conjunto comum de ficheiros armazenados na nuvem.
- Ferramentas como o Zoom (www.zoom.com/pt) ou RingCentral (www.ringcentral.com) são adequadas para a comunicação com líderes de equipa, líderes de RH e trabalhadores remotos.
- Aplicações, como o Slack (slack.com/intl/pt-pt) ou o Threads (threads.com) permitem identificar indivíduos, analisar conversas e ver quem leu as suas mensagens.
- Quadros brancos virtuais colaborativos como o Mural (www.mural.co) ou o Miro (miro.com/pt) permitem às equipas gerar ideias, debater resultados e planear fluxos de trabalho.

Cultivar um sentimento de pertença e de ligação entre os membros da equipa

A criação de uma cultura digital inclusiva requer ações a todos os níveis da equipa. Sem um sentimento de pertença, os trabalhadores podem sentir-se sufocados ou ignorados, o que conduz a uma força de trabalho infeliz e desmotivada. A mudança para uma cultura digitalmente inclusiva pode começar com a integração do trabalhador mesmo antes do primeiro dia oficial de trabalho. Para os novos trabalhadores remotos/híbridos, o primeiro dia pode ser stressante e desafiante, uma vez que alguns dos colegas estão no escritório. É fundamental cultivar um sentimento de pertença e de inclusão e, nestes casos, o papel do líder é muito importante. A organização de uma atividade prévia ao ingresso no trabalho pode reduzir a tensão do começo e uma reunião online ou presencial de todos os membros da equipa criará um sentimento de pertença. Existem pequenas ações que podem aumentar o sentimento de pertença e de inclusão, que são apresentadas de seguida:

Reuniões regulares - Breves reuniões online todos os dias (até 10-15 minutos) podem aumentar significativamente o impacto da experiência dos trabalhadores. Caso contrário, os trabalhadores remotos podem sentir-se socialmente excluídos.

Reconhecimento e feedback - Manter um feedback contínuo é algo que os líderes muitas vezes ignoram completamente. O feedback é essencial para o desenvolvimento dos trabalhadores, especialmente o construtivo. Deve-se afirmar o bom desempenho e contribuir para melhorar o desempenho através do reconhecimento positivo.

Experiência de colaboração - A organização de espaços virtuais para o trabalho colaborativo é essencial para aumentar o envolvimento e o sentimento de pertença, porque a tecnologia ultrapassa o problema da distância entre os membros da equipa.

Benefícios - Fornecer fruta, café ou sumo gratuitos no escritório pode fazer com que os trabalhadores remotos se sintam excluídos. Um pacote com um conjunto de benefícios à escolha dos trabalhadores, tais como cuidados médicos, oportunidades de formação ou experiências acessíveis aos trabalhadores presenciais ou remotos pode ser uma solução sensata para todos.

Dinamização de equipas - As atividades de dinamização de equipas podem ser adaptadas à realidade híbrida, tais como uma happy hour virtual, aulas híbridas de culinária/dança/yoga ou concursos híbridos.

Grupos de trabalhadores - Os grupos de trabalhadores são voluntários e totalmente liderados pelos próprios trabalhadores. Num ambiente de trabalho remoto, estes podem proporcionar ligação e apoio entre os trabalhadores que podem estar em risco de isolamento e esgotamento, através de espaços para partilhar ideias, interesses, passatempos ou planos.

Ambiente de trabalho flexível - Ser flexível pode começar por ter empatia com os estilos de trabalho individuais, o que implica uma escuta ativa. Por exemplo, alguns trabalhadores podem preferir uma abordagem assíncrona à gestão de projetos, enquanto outros trabalham melhor em reuniões presenciais. Dar aos trabalhadores a possibilidade de partilharem livremente ideias e assumirem um papel de “liderança” na sua equipa é outra abordagem saudável para cultivar o sentimento de pertença e a comunicação entre os trabalhadores.

2.4 Políticas de bem-estar digital para conciliar a vida profissional e familiar

Políticas e práticas para promover o equilíbrio entre a vida profissional e familiar

Com o aumento do número de trabalhadores remoto, tornou-se mais difícil estabelecer limites e manter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal. Este equilíbrio é importante porque reduz o stress, ajuda a evitar o esgotamento, aumenta a satisfação no trabalho e melhora a saúde e o bem-estar geral dos trabalhadores. Alcançar um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida pessoal significa encontrar a combinação certa entre trabalho, família e tempo pessoal que permita uma vida plena dentro e fora do trabalho. Esta é uma responsabilidade partilhada entre trabalhadores e empregadores.

Para promover o equilíbrio entre trabalho e família, é essencial promover políticas que permitam aos membros da equipa gerir o seu tempo e energia de forma eficiente. Estas políticas não só contribuem para o bem-estar e a felicidade das pessoas, como também aumentam a produtividade no local de trabalho. Uma política de bem-estar bem-sucedida inclui os aspetos mencionados de seguida:

Horário de trabalho flexível

Um acordo de trabalho flexível significa alterações no horário de trabalho normal, temporariamente ou a longo prazo.

Trabalho remoto/híbrido

A possibilidade de trabalhar a partir de casa ou de locais remotos em determinados dias da semana, com menos tempo de deslocação, reduz o stress dos trabalhadores relacionado com a gestão do tempo.

Programas de apoio emocional e aconselhamento

A prestação de serviços de apoio às pessoas que enfrentam desafios pessoais ou familiares é um sinal de que foram ouvidas e compreendidas pelo seu empregador.

Troca de turnos ou partilha de trabalho

Permitir que as equipas troquem de turnos ou partilhem responsabilidades laborais pode facilitar o equilíbrio entre as exigências familiares e profissionais.

Programas de bem-estar e de equilíbrio de vida

Proporcionar benefícios de bem-estar e atividades como ioga, meditação, aconselhamento sobre saúde mental e atividades desportivas ajuda os trabalhadores a gerir o stress e a melhorar o seu bem-estar geral.

Ao contrário dos escritórios tradicionais, onde as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal podem ser mais claramente definidas, o modelo de trabalho híbrido permite que as pessoas ajustem os seus horários para acomodar responsabilidades pessoais enquanto cumprem deveres profissionais. No entanto, isto também cria desafios, uma vez que as linhas entre a vida profissional e pessoal podem esbater-se, levando potencialmente ao esgotamento ou à dificuldade de desconexão do trabalho.

Disponibilizar recursos e apoio para gerir as distrações digitais e manter a saúde mental

Em ambientes de trabalho híbridos ou remotos em que os trabalhadores estão constantemente ligados a dispositivos e plataformas online, o bem-estar digital tornou-se um aspeto importante do bem-estar geral. A utilização excessiva da tecnologia pode ter impactos negativos na saúde mental, na saúde física e nas interações sociais.

Ao adotarem hábitos digitais saudáveis, os trabalhadores podem reduzir o risco de desenvolverem dependência digital, ansiedade ou depressão - resultados negativos associados à utilização excessiva da tecnologia. Os líderes têm de apoiar os membros das suas equipas que lutam contra a dependência digital a procurar ajuda e a incentivar hábitos saudáveis, tais como os apresentados de seguida:

Estabelecer limites digitais em torno da utilização da tecnologia - verificar o correio eletrónico apenas em determinadas alturas do dia ou utilizar o modo “Não incomodar” durante a realização de tarefas importantes. Aplicações como o Zoom e o Microsoft Teams podem levar a que a atenção dos trabalhadores seja desviada.

A desintoxicação digital consiste em fazer uma pausa dos ecrãs, pelo menos durante um dia, e passar algum tempo offline na natureza, com a família e os amigos ou a fazer exercício.

Cultivar a atenção plena é a prática de prestar atenção ao momento presente enquanto trabalha e estar consciente dos seus pensamentos, sentimentos e sensações físicas enquanto realiza as suas tarefas.

Gerir as notificações, desativando as notificações de aplicações não essenciais e definindo horários específicos para suspender as notificações de todas as aplicações para aumentar a concentração e desfrutar mais do tempo offline.

Pausas regulares durante o dia de trabalho, para se afastar do ecrã, apanhar ar fresco ou dar um pequeno passeio para eliminar dores ou stress.

Outra forma de os empregadores fornecerem apoio e recursos aos membros da sua equipa híbrida é através de um programa de assistência ao trabalhador. Trata-se de um serviço confidencial prestado online ou presencialmente que ajuda o trabalhador a resolver problemas pessoais ou profissionais que afetam o seu desempenho, bem-estar ou saúde mental/física.

Fornecer formação aos trabalhadores sobre o bem-estar digital e a forma de adotar hábitos digitais saudáveis deve ser uma prioridade do líder de equipas híbridas.

Algumas aplicações úteis para gerir o bem-estar digital são:

- **Headspace for work** - aplicação de atenção plena concebida para melhorar a saúde mental e a clareza.
- **ActionDash** - monitoriza o tempo que passa em várias aplicações e identifica as que deixam muitas notificações para que possa considerar a possibilidade de as desativar.
- **BreakTimer** - permite-lhe definir pausas personalizadas e lembra-o de as fazer.
- **Meditopia para o trabalho** - ajuda os trabalhadores a explorar os seus pensamentos e emoções e a forma como estes afetam o seu corpo.
- **Noisli** - esta aplicação bloqueia as distrações externas com sons de fundo que podem ser misturados em várias combinações e inclui um temporizador para evitar o esgotamento.

2.5 Recursos complementares

Título	Link
10 ferramentas de trabalho remoto que vão facilitar a tua vida	remoteportugal.pt/10-ferramentas-de-trabalho-remoto-essenciais
10 dicas para ter reuniões online produtivas com a sua equipa	multipessoal.pt/artigos-de-opiniao/10-dicas-para-ter-reunioes-online-produtivas-com-a-sua-equipa
Comunicação eficaz num mundo híbrido	www.cegoc.pt/white-papers/comunicacao-eficaz-num-mundo-hibrido
O futuro do trabalho flexível (vídeo)	www.youtube.com/watch?v=xFji7TLK9Lc
Trabalho remoto: 22 apps e ferramentas para otimizar o seu home office	factorialhr.pt/blog/apps-ferramentas-trabalho-remoto

2.6 Questões para reflexão

1. Identifique as várias ferramentas de comunicação digital utilizadas na sua organização e os desafios que os membros da sua equipa enfrentam ao utilizá-las.
2. Descreva três ferramentas ou aplicações digitais possam ajudar a adotar hábitos digitais saudáveis.
3. Já pensou no seu bem-estar digital? Como se sente em relação ao mesmo? Porquê?

2.7 Atividades de avaliação

1. A mudança para uma cultura digital inclusiva é feita por:
 - a) Recursos Humanos
 - b) Líderes
 - c) Trabalhadores
 - d) Todas as opções anteriores
2. Qual dos desafios de gestão do volume de trabalho é da responsabilidade dos próprios trabalhadores e não das chefias?
 - a) Fraca capacidade de gestão do tempo
 - b) Recursos insuficientes da organização
 - c) Objetivos irrealistas
 - d) Distribuição desigual de tarefas na equipa
3. Em que fase deve ser implementada uma prática digital inclusiva?
 - a) Compromisso
 - b) Integração
 - c) Reunião da equipa
 - d) Todas as opções anteriores
4. O que é o bem-estar digital?
 - a) Um programa de fitness que permite utilizar a tecnologia digital para acompanhar o seu progresso.
 - b) O estado de saúde mental e física dos indivíduos relativamente à sua utilização das tecnologias digitais.
 - c) Uma terapia virtual que ajuda as pessoas a ultrapassar o seu medo da utilização da tecnologia.
 - d) Está relacionado com o montante na conta bancária de um indivíduo.
5. Os trabalhadores que dão prioridade ao seu bem-estar digital têm mais probabilidades de serem:
 - a) Pouco cooperantes
 - b) Bem-humorados
 - c) Empenhados, concentrados e produtivos
 - d) Distraídos e pouco comunicativos

2.8 Recursos adicionais/ Leituras complementares

Titles	Links
What is digital wellness and why is it important?	<i>What is digital wellness and why is it important?</i>
What Hybrid Work Means for Work-Life Balance?	<i>What Hybrid Work Means for Work-Life Balance?</i>
What is hybrid work and why do employees want it?	<i>What is hybrid work and why do employees want it?</i>
4 Ways to Make Hybrid Work Better for Everyone	<i>4 Ways to Make Hybrid Work Better for Everyone</i>
Addressing Digital Distractions to Focus on Work	<i>Addressing Digital Distractions to Focus on Work</i>
20 Best Remote Communication Tools for Culture & Collaboration in 2024	<i>20 Best Remote Communication Tools for Culture & Collaboration in 2024</i>

Capítulo 3: Barreiras à inclusão digital no trabalho híbrido



Conseguir uma verdadeira inclusão digital no local de trabalho é fundamental para as organizações que procuram maximizar o seu potencial e promover um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo. No entanto, existem várias barreiras que dificultam o caminho para a inclusão digital. Este capítulo tem como objetivo identificar essas barreiras, antecipar os desafios da inclusão em ambientes de trabalho híbridos e fornecer estratégias para a realização de reuniões de trabalho híbridas que sejam inclusivas.

3.1 Identificar as barreiras à inclusão digital:

A inclusão digital enfrenta desafios decorrentes de fatores individuais e sistémicos.

Trabalhar em equipa online pode ser mais difícil do que trabalhar lado a lado, uma vez que os membros da equipa dependem de mensagens digitais e podem não trabalhar nos mesmos períodos, o que conduz frequentemente a falhas de comunicação e mal-entendidos.

O rápido crescimento e a crescente importância das ferramentas de comunicação digital estão a criar novos tipos de lacunas na força de trabalho. Para os responsáveis pelo desenvolvimento dos trabalhadores, a transição para o trabalho e a comunicação digitais implica o desenvolvimento de novas competências. Para promover a inclusão, as organizações devem oferecer formação a todos os níveis e áreas da organização e apoiar a diversidade permitindo diferentes métodos de envolvimento e contribuição dos trabalhadores.

Os trabalhadores remotos podem ter menos visibilidade para os seus superiores hierárquicos e colegas, o que pode levar a um potencial favorecimento por proximidade. No artigo “Conceptualising visibility in hybrid work” (www.researchgate.net/publication/374534505_Conceptualizing_Visibility_in_Hybrid_Work) são apresentadas as várias dimensões da visibilidade e as suas características, resumidas no quadro abaixo:

Quadro conceptual sobre a visibilidade dos trabalhadores

Áreas	Características		
Localização	Física		Virtual
Relação observador-observado	Líder- trabalhador	Colegas	Líder -trabalhador
Modo de observação	Ativo		Passivo
Consciência do observado	Consciente		Inconsciente
Tipo de interação	Direta		Indireta
Cenário de trabalho	Um para um	Um para muitos	Muitos para muitos

No mesmo artigo é defendido que a visibilidade efetiva é fundamental no trabalho remoto para a colaboração e a gestão. No entanto, uma visibilidade excessiva pode ter um efeito contrário, sendo vista como autopromoção ou causando interrupções no fluxo de trabalho. É essencial equilibrar a visibilidade com a flexibilidade, uma vez que uma ênfase excessiva na presença pode prejudicar a vida pessoal e a produtividade do trabalho. Uma visibilidade ótima, auxiliada por tecnologia adequada, pode melhorar o progresso do trabalho e a colaboração sem os inconvenientes da hiperconectividade. No gráfico que se segue, os autores do artigo resumem a forma como as infraestruturas e as ferramentas de tecnologias de informação (TI) podem ajudar a ultrapassar as barreiras da visibilidade:

Resumo das práticas de visibilidade e TI.

Práticas de visibilidade		Ferramentas informáticas (exemplos)	Referências
Disponibilidade	Para saber a disponibilidade dos colegas para trabalhar	Calendário online	Olson and Olson (2014); Wajcman (2019)
	Para indicar a acessibilidade	Ferramentas de videoconferência	Gibbs et al. (2013); Olson and Olson (2014); Riemer et al. (2007)
	Para mostrar o grau de reatividade	Correio eletrónico Mensagens instantâneas	Dimitrova (2003); Koehne et al. (2012); Mazmanian et al. (2013); Sewell and Taskin (2015)
Identidade e especialização	Para procurar ou dar a conhecer a outros a identidade e experiência	Rede social da organização Ferramentas de colaboração digital	Dely and Hafermalz (2016); Leonardi (2015); Groysberg et al. (2022)
Progresso do trabalho	Para fornecer uma atualização da situação	Mensagens instantâneas Ferramentas de videoconferência	Malhotra et al. (2007); Waizenegger et al. (2020)
	Para acompanhar e gerir o projeto da equipa	Ferramentas de escrita colaborativa	Jung et al. (2017)
		Ferramentas de gestão de projetos Ferramentas de colaboração digital	Dabbish et al. (2012); Jurison (1999); Malhotra and Majchrzak (2014); Olson and Olson (2014)
Resultado do trabalho (contribuição)	Para avaliar o desempenho do trabalhador	Ferramentas de escrita colaborativa	Jung et al. (2017)
		Ferramentas de colaboração digital	Groysberg et al. (2022)
	Para mostrar os contributos (individuais e de equipa)	Correio eletrónico	Mazmanian et al. (2013); Mulki et al. (2009)
		Rede social da organização	Averkiadi et al. (2020)
Compromisso	Ver o nível de empenhamento dos trabalhadores através da pegada digital	Várias ferramentas de colaboração digital	Leonardi (2021a); Malhotra et al. (2007)
	Para demonstrar o empenho através da presença ou da disponibilidade alargada	Mensagens instantâneas Ferramentas de videoconferência Software de gestão de projetos	Afota et al. (2022); Cristea and Leonardi (2019); (Malhotra et al. 2007)

Outro obstáculo à inclusão digital é a falta de ligação social e de colaboração. A distância geográfica, se não for abordada com frequência, pode levar a sentimentos de isolamento e de falta de pertença entre os colegas de trabalho.

3.2 Desafios das reuniões híbridas

Os trabalhadores podem enfrentar vários desafios durante as reuniões híbridas, tais como::

- falhas tecnológicas imprevisíveis (conetividade, áudio, visual)
- dificuldade em captar sinais sociais
- lapsos de tempo no áudio, que podem levar os trabalhadores a falar ao mesmo tempo e não se aperceberem de que não estão a ser ouvidos
- os trabalhadores não saberem quando devem falar
- dificuldade em coordenar horários de reuniões quando há trabalhadores em diferentes fusos horários
- conseguir contribuições de todos os trabalhadores
- distração dos trabalhadores por estarem a fazer outras tarefas

A realização de uma reunião híbrida inclusiva implica, então, a resolução de vários desafios que podem desmotivar os participantes remotos. Para ultrapassá-los, podem ser implementadas várias estratégias. Em primeiro lugar, as organizações devem avaliar se uma reunião é necessária, permitindo flexibilidade na comunicação sem a necessidade de respostas imediatas. É crucial um planeamento cuidadoso das reuniões híbridas, tendo em conta os seus objetivos, as decisões necessárias, os materiais de pré-leitura e os requisitos tecnológicos do espaço de reunião escolhido para garantir a produtividade da reunião.

3.3 Realização de reuniões híbridas inclusivas

As reuniões híbridas inclusivas dependem tanto da tecnologia adequada como das funcionalidades das salas de reunião. Desde o equipamento audiovisual às plataformas de comunicação virtual, cada componente contribui para a eficácia e a satisfação com as reuniões, enquanto promovem o envolvimento e a inclusão de todos os trabalhadores, independentemente de estarem no escritório físico ou a trabalhar remotamente..

O equipamento necessário para as reuniões híbridas é o seguinte::

- televisão HD grande ou projetor
- microfones e altifalantes externos
- câmaras externas
- router de alta qualidade

É importante testar a tecnologia com antecedência e decidir se serão necessárias ferramentas de colaboração. Algumas ferramentas de apoio às reuniões remotas normalmente utilizadas são:

- [Google Docs](#)
- [Mind maps](#)
- [Virtual whiteboards](#)
- [Kanban boards](#)
- [Project management tools](#)

Estruturar as contribuições de todos os participantes e assegurar o conhecimento de funcionamento da tecnologia usada, independentemente da localização, pode evitar que os participantes remotos se sintam ignorados ou em desvantagem, promovendo a igualdade de participação e colaboração entre todos os participantes na reunião.

Eis algumas dicas para reuniões híbridas inclusivas:

- Partilhar antecipadamente os tópicos em discussão

- Ligar as câmaras
- Falar à vez
- Falar clara e lentamente
- Utilizar ferramentas participativas, tais como sondagens - antes ou durante a reunião, quebra-gelo remotos e quadros brancos virtuais
- Atribuir aos participantes presenciais a função de “par” de um participante remoto
- Fazer apresentações através da tecnologia remota usada em vez de equipamentos como flipcharts presentes no escritório, que são difíceis de ver pelos participantes remotos
- Ter um segundo moderador da reunião para os participantes virtuais. Este moderador pode tratar de quaisquer problemas técnicos, publicar sondagens, partilhar perguntas de colocadas pelos participantes remotos com o moderador principal da reunião, preparar a gravação, organizar várias salas virtuais, etc

A definição de algumas regras básicas pode criar uma maior inclusão durante as reuniões híbridas. Eis algumas práticas recomendadas para os moderadores e participantes de reuniões híbridas:

- Ao solicitar comentários ou perguntas, comece pelos participantes remotos
- Chame os participantes pelo nome quando lhes pede a sua opinião ou perspectiva
- Certifique-se de que os participantes presenciais permanecem visíveis pelos participantes remotos
- Se forem utilizados materiais físicos, certifique-se de que os participantes remotos os podem ver
- Evite conversas paralelas
- Peça aos participantes remotos que utilizem a funcionalidade de levantar a mão quando quiserem falar e tenha em atenção que lhes deve dar a sua vez de falar
- Só deve ser permitida a intervenção de uma pessoa de cada vez
- Os telemóveis e as notificações dos computadores devem ser silenciados durante a reunião
- Utilize a função de chat apenas para comentários relevantes.
- Preste toda a sua atenção à reunião.

Os horários das reuniões também são importantes e devem ter em conta a fadiga associada às videochamadas, incorporando pausas para aliviar a tensão e marcando as reuniões atempadamente para os participantes se poderem preparar.

3.4 Recursos prontos a usar:

1. **Estar focado na videochamada** - Estarmos focados e vermo-nos uns aos outros ajuda a manter atenção. Não desligue a câmara ou faça outro trabalho durante a reunião.
2. **Utilizar auriculares** - Desta forma, obtém-se uma melhor qualidade de som. Fale diretamente para o microfone e silencie-o quando não estiver a falar para limitar o ruído de fundo.
3. **Falar com clareza** - Isto ajuda a garantir que todos o conseguem entender. Tente modular a sua voz, para manter os participantes interessados.
4. **Estabelecer normas de etiqueta** – Acorde um sistema de “levantar a mão” para decidir quem fala e permita que todos contribuam através do chat.
5. **Repetir as perguntas** - O moderador deve repetir as perguntas feitas para garantir que todos os participantes as compreendem. A repetição da pergunta por escrito no chat pode proporcionar maior clareza.
6. **Utilizar nomes e contextualizar** - Quando responder aos comentários do chat, indique claramente a quem está a responder e diga o que foi escrito pois os outros participantes podem não ter lido o comentário.
7. **Manter os diapositivos simples** – Transmita uma única ideia por diapositivo facilitar os participantes compreenderem e concentrarem-se no que está a ser discutido. É preferível ter mais diapositivos e menos informação em cada um.
8. **Manter os diapositivos visuais** - Os participantes podem estar a assistir a partir de um dispositivo móvel e os diapositivos com muitas palavras serão difíceis de ler. Baseie a sua apresentação em diapositivos relevantes e baseados em imagens.
9. **Envolver os participantes regularmente** - É difícil concentrar-se a escutar online durante muito tempo. Convide os

participantes a fazer comentários ou perguntas e utilize ferramentas como o chat ou sondagens.

- 10. Ser explícito sobre as ações e resumi-las** - Indique claramente as ações que devem ser tomadas e por quem. Resuma os pontos principais da reunião e distribua a ata da mesma prontamente..

Modelo de agenda de uma reunião:

[Nome da reunião]

[Link para a reunião]

Data: **Hora:**

Participantes:

Nomes e apelidos

Agenda:

- *Em pontos*

MINUTES

Ausentes:

Nomes e apelidos

Description of tasks / Actions to be taken

Tarefa	Responsável	Prazo

Decisões:

- Descrição das decisões tomadas

Próxima reunião:

Data, hora e local

Ligação da próxima reunião se for online

3.5 Recursos adicionais / Leituras complementares:

Titles	Links
How to create an inclusive hybrid workplace: 5 tips to leaders	<i>How to create an inclusive hybrid workplace: 5 tips to leaders</i>
How to run an Effective and Inclusive Hybrid meeting	<i>How to run an Effective and Inclusive Hybrid meeting</i>
Tips for inclusive meetings for hybrid teams	<i>Tips for inclusive meetings for hybrid teams</i>
Your guide to evaluating employee engagement in a hybrid workplace	<i>Your guide to evaluating employee engagement in a hybrid workplace</i>
Hybrid burnout	<i>Hybrid burnout</i>
Hybrid employee engagement ideas	<i>Hybrid employee engagement ideas</i>
Hybrid meetings guide - Microsoft Research	<i>Hybrid meetings guide - Microsoft Research</i>
The real challenge with hybrid meetings	<i>The real challenge with hybrid meetings</i>
The challenges of hybrid meetings - and how to fix them	<i>The challenges of hybrid meetings - and how to fix them</i>
5 Challenges of hybrid work - and how to overcome them	<i>5 Challenges of hybrid work - and how to overcome them</i>

3.6 Perguntas de reflexão

1. Quais as barreiras à inclusão digital presentes no seu ambiente de trabalho?
2. Quais os desafios enfrentados por si ou pelos seus colegas durante as reuniões híbridas?
3. Identifique potenciais estratégias a introduzir na sua organização para manter ou melhorar a colaboração em contexto híbrido.
4. Qual considera ser o melhor software para reuniões híbridas? Porquê?
5. Que ferramentas digitais pode utilizar para fazer brainstorming?
6. Se uma reunião exigir aceder a materiais adicionais, como é que estes podem disponibilizados aos participantes remotos e presenciais?
7. Qual será a melhor disposição dos lugares para quem participa presencialmente numa reunião híbrida? Porquê?

Lista de controlo para reuniões híbridas inclusivas

Antes da reunião	
Existe uma ordem de trabalhos da reunião? O objetivo da reunião é claro? Qual é o resultado esperado da reunião?	
Recolheu contributos ou dúvidas de todos os participantes para criar a ordem de trabalhos?	
Perguntou aos participantes se tinham algum requisito para poderem participar na reunião? Em caso afirmativo, foram efetuados ajustamentos para os acomodar?	
Todos os participantes estão familiarizados com o software que vai ser utilizado para a reunião? Em caso negativo, tomou medidas para garantir que estão familiarizados?	
Existe algum material (por exemplo, diapositivos, artigos, estatísticas) que possa ser enviado aos participantes com antecedência para os ajudar a prepararem-se e a sentirem-se incluídos na conversa?	
A sala de reuniões foi adequadamente equipada com a tecnologia necessária (por exemplo, câmara, mi) para realizar a reunião de modo híbrido e inclusivo?	
Durante a reunião	
Assegurar que alguém familiarizado com a tecnologia necessária para a reunião está disponível para prestar assistência técnica, se necessário	
Certificar-se de que o áudio está a funcionar	
Definir algumas regras de etiqueta inclusivas desde o início da reunião, como, por exemplo, ligar as câmaras, levantar a mão para falar, como utilizar o chat, falar à vez, etc.	
Assegurar que a reunião tem um moderador principal e um apoiante registando o feedback de todos os participantes e os pontos de ação acordados	
Iniciar com uma atividade para quebrar o gelo	
Garantir que todos estão e têm a oportunidade de participar	
Responder aos comentários no chat	
Resumir os principais pontos acordados durante a reunião antes da mesma terminar, para garantir que todos os contributos foram registados e que as tarefas e prazos acordados são claros	
Após a reunião	
Verificar a exatidão da ata	
Enviar a ata para todos os participantes	
Assegurar o acompanhamento das tarefas acordadas	

3.7 Atividades de avaliação

1. 1. Qual é o principal objetivo da inclusão digital no local de trabalho?
 - a) Aumentar a utilização de ferramentas digitais
 - b) Garantir um acesso equitativo, significativo, inclusivo e seguro às tecnologias digitais para todos
 - c) Substituir as reuniões presenciais por reuniões virtuais
 - d) Melhorar o controlo dos trabalhadores
2. 2. Qual das seguintes opções não é um obstáculo à inclusão digital em ambientes de trabalho híbridos?
 - a) Acesso à Internet de alta velocidade
 - b) Limitações tecnológicas
 - c) Falta de visibilidade
 - d) Problemas de comunicação
3. 3. Qual é o potencial resultado negativo de uma visibilidade excessiva no trabalho remoto?
 - a) Melhoria da colaboração
 - b) Aumento da produtividade no trabalho
 - c) Perturbações do fluxo de trabalho
 - d) Ligações sociais reforçadas
4. 4. Qual é o principal desafio das reuniões híbridas mencionado neste capítulo?
 - a) Salas de reunião sobrelotadas
 - b) Dificuldade em captar sinais sociais
 - c) Falta de temas para discutir
 - d) Excesso de confiança nas interações presenciais

Perguntas de verdadeiro/falso

1. A proximidade não afeta os trabalhadores remotos nem os que estão fisicamente presentes no escritório.
2. A realização de reuniões híbridas inclusivas requer um planeamento cuidadoso e tecnologia adequada para garantir a produtividade e a inclusão

Capítulo 4: Como gerir equipas em trabalho híbrido

➤
GALLERIES
■ ■



O Capítulo 4 ajuda a desenvolver competências de gestão de equipas de trabalho híbridas. Assim, serão abordados temas como a comunicação eficiente, técnicas de colaboração para maximizar o envolvimento dos trabalhadores e a criação de confiança entre os líderes e as suas equipas híbridas. Os modelos tradicionais de liderança e gestão têm o seu lugar no contexto de trabalho híbrido, mas é cada vez mais importante que os líderes reflitam e melhorem as suas práticas para tornar os ambientes híbridos e remotos mais eficientes.

4.1 Estratégias para criar e manter um sentido de comunidade no trabalho híbrido

Sempre que se aborda o tema dos modelos de trabalho híbridos ou remotos, costuma existir um tópico que dá origem a uma pergunta com diversas variações:

- O que dizer do sentido de comunidade no trabalho?
- E a dimensão social do local de trabalho?
- Como é que me sinto “conectado” a colegas que não vejo frequentemente ou que nunca conheci pessoalmente?

Estas perguntas, independentemente da forma específica que assumam, são todas muito relevantes. A experiência de trabalhar a partir de casa e “afastado” dos colegas pode ser facilmente entendida como uma experiência de isolamento, mas nem sempre isto se reflete necessariamente nas experiências dos trabalhadores. Na verdade, os locais de trabalho híbridos e remotos estão a revelar-se populares entre os trabalhadores. Por exemplo, no inquérito Remote Working in Ireland, realizado em 2023, pela Western Development Commission, 92% dos quase 6.000 inquiridos indicaram que a opção de trabalhar remotamente ou num formato híbrido seria um fator essencial para eles ao escolher um novo emprego.

Por extensão, podemos assumir que estes indivíduos estão satisfeitos com o trabalho remoto, o que sugere, pelo menos, um certo sentido de coesão social. Mas que tipo de métodos estão os empregadores a implementar para facilitar esta situação?

Uma forma de criar e manter um sentido de comunidade é tratar o trabalho híbrido como aquilo que é: uma forma de trabalho. O que é que isto significa? Qualquer escritório tem pausas para café, quadros de avisos, conversas informais, vizinhos de secretária e eventos de equipa. Um dos principais segredos para um local de trabalho híbrido coeso é espelhar este tipo de interações, na medida do possível, no espaço digital.

As pausas para café precisam de poucas alterações ao seu formato para ocorrerem remotamente. Nem precisam, de facto, de ocorrer remotamente. Quando dois ou mais trabalhadores vivem a uma distância curta um do outro, encoraje-os a encontrarem-se e a conversarem durante os intervalos. Quando tal não for possível, as videochamadas podem facilitar esta atividade de pausa das tarefas do dia. O mesmo se aplica às conversas informais, que podem implicar que os líderes selecionem aleatoriamente pares de trabalhadores para se conhecerem durante alguns minutos através de videochamadas. O principal desafio aqui é tentar garantir que estas interações sejam naturais e voluntárias, pois forçadas podem contribuir para uma sensação de constrangimento.

As relações a longo prazo como as geradas com os vizinhos de secretária são mais difíceis de reproduzir num contexto híbrido. Uma solução possível é identificar alguns aspirantes a líderes no local de trabalho que tenham alguma experiência e atribuir-lhes o papel de mentores dos colegas mais novos e menos experientes. Ao fazer isto, as amizades de trabalho orgânicas têm a oportunidade de crescer. Além disso, os mentores têm a oportunidade de experimentar um papel de gestão, adquirindo competências transversais que podem aplicar para progredir no trabalho.

Os quadros de avisos são o aspeto mais fácil de replicar. Muitas plataformas concebidas para simplificar o trabalho remoto e híbrido possuem os seus próprios murais internos, semelhantes aos das redes sociais. Estes podem ser utilizados para transmitir anúncios de toda a organização, celebrar vitórias profissionais e pessoais dos trabalhadores - como felicitar por vitórias desportivas, novas funções, aniversários, etc. -, ou mesmo para envolver a equipa em atividades como inquéritos ou concursos. No outro extremo do espetro de dificuldades estão as atividades de team building. Alguns destes eventos, tais como exercícios de bem-estar ou formações/seminários podem ser realizados digitalmente. Porém, é uma boa ideia organizar um evento de team building presencial de seis em seis meses ou mesmo trimestralmente. Os laços do “mundo real” estender-se-ão naturalmente ao espaço de trabalho híbrido.

Em conclusão, o conceito de criação e manutenção de um sentido de comunidade num local de trabalho híbrido não deve ser tratado como algo estranho e desconhecido. Ao implementar atividades já conhecidas de fortalecimento de equipas e ajustar os seus formatos para que possam ser acomodadas ao ambiente digital, é possível criar uma estratégia para manter os trabalhadores animados. Além disso, o trabalho híbrido não deve impedir a criação de oportunidades para interações presenciais, como eventos de team building e pausas para café.

4.2 Evitar a liderança “desconectada” e melhorar o empenho e o bem-estar digital dos trabalhadores

Ao seguir algumas das dicas apresentadas no tópico anterior, um líder está no bom caminho para ser visto como alguém que investe na interação e bem-estar da sua equipa. Mas existem outras medidas que podem ser tomadas para diminuir o sentimento de “desconexão” entre os trabalhadores e os líderes. De seguida, apresenta-se um gráfico com percentagens de sentimento de desconexão devido ao trabalho remoto em diferentes países.

Num local de trabalho híbrido é ainda mais importante do que em contextos de trabalho tradicionais que os líderes acompanhem individualmente cada um dos seus colaboradores. Dependendo das limitações de tempo, deve ser criado um horário para videochamadas individuais de cinco a quinze minutos com os trabalhadores uma vez por semana. Num contexto organizacional de maior dimensão isto é insustentável, no entanto, deve pelo menos tentar-se utilizar esta abordagem com os seus próprios trabalhadores diretos e estes com as suas próprias equipas e assim por diante. Promover esta cultura de interatividade do topo para a base é uma forma infalível de gerar uma liderança interligada; mas isto revelar-se-á infrutífero sem autenticidade. Ouça os trabalhadores durante estas oportunidades de conversação e aceite todas as reações que receber. É crucial que quaisquer preocupações relacionadas com a moral e o bem-estar dos trabalhadores sejam exploradas nestas reuniões, uma vez que o local de trabalho híbrido pode ser um lugar solitário para alguns indivíduos.

Para além destas curtas reuniões, pode organizar eventos digitais de bem-estar, tais como sessões de meditação guiada, aulas de exercício físico, etc. Estas atividades não só são excelentes métodos para criar e manter um sentido de comunidade no local de trabalho, como também podem contribuir muito para o envolvimento e o bem-estar dos trabalhadores. Outra ideia semelhante poderia ser a instituição de uma série de clubes de atividades. Talvez um clube de meia hora para amantes de livros ou filmes, uma vez por semana, possa ser sugerido como uma forma de os trabalhadores desabafarem e se relacionarem através dos interesses partilhados.

No entanto, um dos obstáculos mais significativos ao bem-estar digital dos trabalhadores e ao bem-estar em geral no local de trabalho híbrido tornou-se objeto de uma análise intensa, inspirando mesmo alterações legislativas em vários países. O direito a desligar está a ser cada vez mais considerado como um princípio fundamental nesta nova era de trabalho remoto e híbrido. Para ser um líder consciente das necessidades dos seus trabalhadores, é fundamental que este direito seja consagrado na sua organização. Estabeleça, desde o início de qualquer acordo de trabalho híbrido ou remoto, que os trabalhadores só estejam ativos durante o período normal de trabalho e que não se espera que seja realizada qualquer tarefa além desse período. Este facto deve ser reafirmado em todas as oportunidades. Evite contactar os trabalhadores fora do horário normal de trabalho e desencoraje a utilização de tecnologia/dispositivos pessoais para se manter a par de e-mails, calendários, etc. relacionados com o trabalho. Ser líder também significa saber quando ser exatamente o oposto, desligando-se quando apropriado para dar aos seus trabalhadores o espaço de que necessitam para se desligarem do trabalho de forma saudável.

4.3 Métodos eficientes de comunicação e colaboração no trabalho híbrido

O confinamento devido à Covid-19 tornou obsoletos alguns modelos de comunicação e colaboração híbridos, trazendo novos líderes nesta área. De seguida, são apresentadas algumas das principais soluções de software no que respeita à comunicação e colaboração digitais.

Software de videoconferência:

O software de videoconferência com maior presença no local de trabalho híbrido atual é o Zoom, sendo que o Microsoft Teams também é muito utilizado. No entanto, além destes serviços conhecidos, existem várias alternativas. As plataformas mais antigas que sofreram um declínio de popularidade, como o Skype, ainda estão disponíveis e vale a pena considerá-las se as opções mais comuns não se adequarem às suas necessidades específicas. Além disso, o Discord, um software originalmente desenvolvido para facilitar a comunicação entre jogadores, tem uma interface de utilizador envolvente que permite videoconferências, chamadas de áudio e conversas de texto sem problemas, bem como a opção de integrar bots que podem fornecer funcionalidades adicionais.

Soluções de gestão de ficheiros partilhados:

O Microsoft Teams oferece uma gama de soluções úteis de gestão de ficheiros para ajudar as equipas híbridas a comunicar e a colaborar eficientemente. Entretanto, a oferta da Google, o Google Drive, oferece uma funcionalidade semelhante, mas é indiscutivelmente mais popular devido à sua acessibilidade. No entanto, tal como acontece com as videoconferências, existem alternativas. Serviços como o FreedCamp, Asana e Teamwork são utilizados pelos líderes de projetos para comunicar e colaborar além das fronteiras físicas, mas as suas muitas funcionalidades podem ser aproveitadas para promover a comunicação híbrida de uma forma mais geral. Ao ter acesso a uma área partilhada de ficheiros, a um calendário universal e a uma lista de atribuição de tarefas, estas soluções de gestão de ficheiros podem tornar-se verdadeiramente o centro nevrálgico da comunicação e colaboração híbridas de uma organização.

Sistemas de gestão da aprendizagem:

Existem diversas soluções de software que pode implementar para comunicar e colaborar eficientemente quando se implementa formação em formato híbrido; os sistemas de gestão da aprendizagem são os principais entre eles. Estas plataformas são concebidas para facilitar a formação híbrida e remota, sendo comumente referidas como plataformas de ensino à distância, e são utilizadas por diferentes indivíduos e organizações.

Recursos para a geração de ideias e conteúdos:

A criação coletiva e colaborativa de ideias e conteúdos é fundamental no trabalho híbrido que procura aproveitar o poder do brainstorming. Independentemente da atividade que exija o contributo de um grupo de trabalhadores – tais como um workshop, um projeto-piloto ou uma avaliação de qualidade -, existem diversas aplicações que garantem que as ideias de todos são registadas. Pode utilizar o Mentimeter (www.mentimeter.com) para realizar inquéritos anónimos com os colegas durante as reuniões ou um quadro branco digital colaborativo que os trabalhadores podem preencher com informações, tudo em tempo real.

4.4 Criar confiança e segurança entre os líderes e as suas equipas híbridas

Muitos dos desafios que surgem nas modalidades de trabalho híbrido e remoto resultam de uma dificuldade de confiança entre os líderes e as suas equipas. De certa forma, isto é natural e previsível; afinal, quando se está habituado a estar presente fisicamente para monitorizar uma equipa, pode-se ter a tendência para pensar que os trabalhadores não supervisionados não concluirão as tarefas a um nível satisfatório. Por outro lado, os trabalhadores podem sentir-se frustrados com a experiência de microgestão num contexto híbrido ou remoto, pois acreditam que o seu historial de trabalho árduo deve falar por si e não apreciarão a sensação de, de repente, não existir plena confiança para fazerem o seu trabalho autonomamente. Ambas as perspetivas, bem como muitas outras perspetivas que se podem manifestar de ambas as partes, são completamente válidas e devem ser tratadas com respeito e cuidado.

Um bom ponto de partida, como na maioria das interações humanas, é a honestidade. Enquanto líder, dialogue com a equipa e refira que precisa que todos trabalhem consigo para desenvolver uma estratégia que garanta que o trabalho remoto é tratado de forma adequada. Enquanto trabalhador, exprima de forma construtiva as dificuldades que possa estar a sentir devido a sentimentos de falta de confiança e esteja aberto a aceitar a resposta da sua chefia. Ao encorajar esta cultura de abertura sobre o tema da confiança, a experiência de melhorar proactivamente o local de trabalho híbrido tornar-se-á gradualmente muito mais confortável para todas as partes.

Os líderes que procuram melhorar a confiança no local de trabalho híbrido devem apostar em demonstrar confiança no seu pessoal. Peça aos trabalhadores que assumam a liderança de uma tarefa difícil que sabe que podem realizar, dando-lhes assim um desafio no local de trabalho, aumentando a sua confiança, melhorando as suas competências e, acima de tudo, demonstrando a sua confiança neles. Esta é uma situação vantajosa para todos, pois cultiva uma maior responsabilidade nos trabalhadores e, ao mesmo tempo, contribui para relações mais positivas no local de trabalho.

No entanto, os líderes devem manter uma linha ténue entre a microgestão e uma atitude de livre-arbítrio no que diz respeito ao local de trabalho híbrido. Utilizando as ferramentas de comunicação e colaboração discutidas anteriormente, estabeleça uma estratégia da organização para garantir que as tarefas estão a ser supervisionadas de forma regular e construtiva, sem que o pessoal sinta que esta supervisão é excessiva ou invasiva. A supervisão construtiva deve ser apresentada como uma experiência mutuamente benéfica que permite à gestão manter o fluxo de trabalho a funcionar eficientemente, enquanto permite um feedback que terá um impacto positivo no pessoal.

4.5 Ferramentas e competências para recrutar, reter e desenvolver talentos num local de trabalho híbrido

As ferramentas e competências necessárias para recrutar e desenvolver talentos num local de trabalho híbrido são quase idênticas às em qualquer local de trabalho tradicional. Em termos de características específicas do local de trabalho híbrido, há que ter em conta que:

- as modalidades de trabalho híbrido e remoto são extremamente populares. Por isso, é necessário dispor de uma estratégia de trabalho híbrido adequada que possa ser delineada aquando do recrutamento de novos talentos.
- a integração dos trabalhadores deve ocorrer nos ambientes de trabalho físico e digital, pois terão de se adaptar ao modelo híbrido específico da sua organização.
- para avaliar o desempenho dos trabalhadores e, assim, identificar as competências que podem necessitar de desenvolvimento num contexto de trabalho híbrido, é necessário dispor de uma estratégia de supervisão/acompanhamento remoto.

Embora a integração e o desenvolvimento possam ser alterados para um contexto de trabalho híbrido com relativa facilidade, a retenção dos colaboradores remotos é mais difícil. Por isso, tudo começa com a cultura do local de trabalho híbrido, que inclui três dimensões cruciais: sentimento de pertença, envolvimento dos trabalhadores e apoio da gestão.

Muitas das dicas e técnicas que pode utilizar para estabelecer uma cultura híbrida positiva no local de trabalho foram desenvolvidas até agora, e o subtópico 4.2 “Evitar a liderança “desconectada” e melhorar o empenho e o bem-estar digital dos trabalhadores” é especialmente útil a este respeito. A fórmula básica, no entanto, é a seguinte:

1. Aproveitar as interações interpessoais para criar um sentimento de pertença - por exemplo, celebrando as vitórias dos trabalhadores.
2. Avaliar regularmente a satisfação dos trabalhadores e incentivar o desenvolvimento da equipa através da implementação de eventos remotos.
3. Dar apoio aos trabalhadores e garantir que estes dispõem do equipamento necessário para desempenhar as suas funções

4.6 Perguntas de reflexão

1. Acredita que é possível criar e manter um sentido de comunidade num local de trabalho híbrido? Que tipo de ferramentas e dicas recomendaria a um empregador que esteja a tentar alcançar este objetivo?
2. Identifique e apresente aos seus colegas 3 ferramentas ou aplicações digitais que os possam ajudar a comunicar e a colaborar eficazmente num contexto de trabalho à distância.
3. Que métodos adicionais pode pensar para melhorar a confiança entre os gestores e o seu pessoal num local de trabalho híbrido?

4.7 Atividades de avaliação

- Qual é o método mais eficiente para criar e manter um sentido de comunidade num local de trabalho híbrido?
 - a) Reduzir as reuniões de equipa para uma vez por mês
 - b) Espelhar as interações tradicionais do escritório no espaço digital
 - c) Incentivar os trabalhadores a trabalharem de forma autónoma sem comunicar
 - d) Eliminar as atividades sociais e concentrar-se no trabalho
- Qual dos seguintes métodos facilita as interações naturais entre o pessoal no trabalho híbridos?
 - a) Atribuição de chamadas de vídeo obrigatórias
 - b) Organização de pares aleatórios de conversação por vídeo para conversas curtas
 - c) Envio diário de mensagens eletrónicas motivacionais
 - d) Realização de reuniões semanais presenciais para todos os trabalhadores remotos
- Qual é a forma recomendada para replicar o conceito de vizinhos de secretária num local de trabalho híbrido?
 - a) Atribuir postos de trabalho fixos no escritório aos trabalhadores
 - b) Programar regularmente atividades de team building
 - c) Designar aspirantes a líderes como mentores de novos trabalhadores
 - d) Organizar almoços de grupo semanais
- Que características essenciais do escritório podem ser recriadas digitalmente para garantir uma comunicação eficiente num local de trabalho híbrido?
 - a) Quadros de avisos
 - b) Colegas de secretária
 - c) Eventos de team building
 - d) Conversas informais
- Que software de videoconferência foi originalmente desenvolvido para a comunicação entre jogadores?
 - a) Zoom
 - b) Microsoft Teams
 - c) Skype
 - d) Discord

4.8 Recursos adicionais

Títulos	Ligações
Como gerir uma equipa híbrida - Harvard Business Review	https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team
Como abordar a liderança num ambiente de trabalho híbrido - CCL	https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-leaders-should-approach-todays-new-hybrid-workforce/
Como ser um líder de alto desempenho num local de trabalho híbrido - EY	https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace
Trabalho híbrido Guia prático - CIPD	https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf

Capítulo 5 - Como evitar o preconceito de proximidade no trabalho híbrido



O aumento dos modelos de trabalho híbridos oferece flexibilidade e benefícios, mas também apresenta novos desafios. Um desses desafios é o preconceito de proximidade, a tendência inconsciente para favorecer os trabalhadores que estão fisicamente mais próximos. Este capítulo fornece os conhecimentos e as ferramentas para identificar e prevenir o preconceito de proximidade no local de trabalho híbrido. São apresentados o impacto do preconceito de proximidade e os fatores que contribuem para o mesmo. Por último, são listadas estratégias práticas para promover um ambiente de trabalho híbrido justo e inclusivo, onde todos os trabalhadores, independentemente da sua localização, se sintam valorizados e tenham a oportunidade de evoluir.

5.1 Compreender o preconceito de proximidade no local de trabalho híbrido

O que é o preconceito de proximidade?

O preconceito de proximidade é a tendência inconsciente para favorecer os trabalhadores que estão fisicamente mais próximos. Num local de trabalho híbrido, os líderes podem subconscientemente associar a presença frequente no escritório a uma maior dedicação, produtividade ou empenho. Isto pode levar a que se ignorem as contribuições dos membros remotos da equipa que não têm o mesmo nível de visibilidade física. Por exemplo, um líder pode ter mais probabilidade de se lembrar de um colega que fica no escritório até tarde a trabalhar num projeto, simplesmente porque o vê fisicamente presente. No entanto, um trabalhador remoto que trabalhe até tarde em casa pode não receber o mesmo reconhecimento.

Impacto do preconceito de proximidade no local de trabalho híbrido

O preconceito de proximidade pode ter um impacto negativo significativo num local de trabalho híbrido. Algumas das principais consequências podem ser:

- Diminuição da moral e da motivação dos trabalhadores remotos que se sentem desvalorizados ou preteridos em relação a oportunidades como promoções, formação, etc.).
- Redução da reserva de talentos, uma vez que os candidatos qualificados podem ser desencorajados de se candidatarem a organizações que favoreçam os colaboradores que trabalham no escritório físico.
- Desigualdade nas avaliações de desempenho e nas promoções, o que dificulta a progressão na carreira de quem trabalha remotamente.
- Diminuição da coesão da equipa devido a uma participação e comunicação desiguais entre os membros da equipa remota e os membros da equipa no escritório.

5.2 Identificar as causas do preconceito de proximidade

Compreender os fatores que contribuem para o preconceito de proximidade pode ajudar-nos a combatê-lo. Assim, apresentam-se de seguida os fatores que podem levar os líderes de equipas ao preconceito de proximidade, para que os possam considerar durante a sua atividade profissional.

Fatores que contribuem para as perceções



Presença física e percepção do esforço: Os líderes podem subconscientemente associar a presença física no escritório ao facto de os colaboradores trabalharem mais ou serem mais dedicados. É mais provável que vejam alguém a trabalhar até tarde no escritório do que apercebam de alguém a trabalhar até tarde em casa.

Percepção da disponibilidade: As pessoas tendem a basear-se em informações facilmente disponíveis quando fazem juízos de valor. Uma vez que os trabalhadores no local de trabalho estão fisicamente presentes e mais facilmente disponíveis para interação, os líderes podem sobrestimar a sua carga de trabalho ou contribuições em comparação com os trabalhadores remotos.

Interações informais e partilha de ideias: As conversas espontâneas e a partilha de ideias que ocorrem organicamente num espaço físico partilhado podem fazer com que os trabalhadores remotos se sintam fora à parte da equipa. Podem também perder informações cruciais ou oportunidades de contribuir com as suas próprias ideias.

Cenários que conduzem a preconceitos de proximidade no trabalho híbrido

Há muitos cenários que podem levar a preconceitos de proximidade no trabalho híbrido. Um líder pode atribuir um projeto a um trabalhador que vê no escritório todos os dias com base numa percepção de proximidade ou facilidade de comunicação, em vez de seleccionar a pessoa mais qualificada para o trabalho, independentemente da sua localização. Os líderes podem ser mais propensos a orientar e acompanhar os trabalhadores que veem pessoalmente com mais frequência, criando um tratamento desigual para os trabalhadores remotos que não têm o mesmo nível de interação informal e exposição à liderança. Durante as avaliações, os líderes podem também, inconscientemente, basear-se mais nas interações recentes ou nas observações dos trabalhadores no local de trabalho, o que conduz a uma avaliação tendenciosa em relação aos trabalhadores remotos, cujos contributos podem não ser tão facilmente visíveis.

Os três cenários seguintes exemplificam preconceitos de proximidade em diferentes áreas profissionais:

Cenário 1: Uma **agência de marketing** adota um modelo de trabalho híbrido. O diretor criativo, que trabalha principalmente no escritório, faz frequentemente brainstorming com a equipa de design do escritório para as campanhas seguintes. Uma redatora remota, conhecida pelas suas ideias inovadoras, falta muitas vezes a estas sessões de brainstorming, o que faz com que o seu trabalho seja ignorado para os projetos.

Cenário 2: Uma **empresa de desenvolvimento de software** utiliza um modelo de trabalho híbrido. O chefe de projetos, que raramente trabalha remotamente, atribui novas funções a um programador que vê a trabalhar até tarde no escritório todas as noites, assumindo que isso significa dedicação. Entretanto, um programador remoto talentoso que gere o seu tempo de forma eficiente e cumpre consistentemente os prazos não é considerado para novos desafios.

Cenário 3: Um **escritório de contabilidade** utiliza um modelo de trabalho híbrido. O gerente, que prefere a comunicação presencial, atribui relatórios fiscais complexos ao contabilista sénior que vê no escritório na maioria dos dias. A um contabilista remoto, com experiência em direito fiscal, são constantemente atribuídas tarefas mais simples, dificultando a sua progressão na carreira e o seu desenvolvimento na organização.

Através da implementação de uma comunicação clara, da utilização da tecnologia e da promoção de práticas inclusivas, estes cenários podem ter atenuados os preconceitos de proximidade evidenciados.

5.3 Estratégias para prevenir o preconceito de proximidade no trabalho híbrido

Um ambiente de trabalho híbrido sem preconceitos de proximidade pode ser alcançado através da implementação de estratégias proativas. De seguida, são apresentadas algumas dessas estratégias

Iniciativas de sensibilização e formação

Formação para chefias e profissionais de recursos humanos: Forme as chefias e os profissionais de recursos humanos para reconhecerem os preconceitos de proximidade e as suas potenciais consequências. Dote-os de estratégias para

atenuar os seus efeitos na tomada de decisões e nas interações com a equipa. A formação pode abranger estudos de caso, ferramentas de autoavaliação e técnicas para garantir a equidade em áreas como a atribuição de projetos, avaliações de desempenho, oportunidades de formação e desenvolvimento e promoções.

Discussões abertas e transparência: Incentive conversas abertas sobre a criação de um ambiente de trabalho justo e inclusivo para todos os trabalhadores, independentemente da localização. Promova uma cultura em que os membros da equipa se sintam à vontade para manifestar preocupações sobre potenciais preconceitos. Realize inquéritos ou promova grupos de discussão para compreender as perspetivas dos colaboradores e identificar áreas de melhoria

Implementação de políticas justas e inclusivas

Crítérios de desempenho por objetivos: Desenvolva critérios de avaliação do desempenho claros e objetivos que se centrem nos resultados, contribuições e concretizações e não na presença física. Isto garante uma avaliação justa e imparcial de todos os membros da equipa. Considere a possibilidade de utilizar métricas que permitam acompanhar resultados mensuráveis relevantes para a função, tais como taxas de conclusão de projetos, índices de satisfação dos clientes ou qualidade do trabalho realizado.

Processo de promoção transparente: Estabeleça um processo de promoção transparente baseado no mérito e em concretizações documentadas. Defina critérios claros para a progressão na carreira que sejam acessíveis a todos os trabalhadores, independentemente do seu local de trabalho. Assegure que os critérios de promoção e os processos de candidatura são claramente comunicados e estão disponíveis para todos os trabalhadores.

Protocolos de comunicação inclusivos: Assegure protocolos de comunicação claros que garantam a igualdade de participação de todos os membros da equipa em reuniões. Utilize a tecnologia para facilitar a participação dos trabalhadores remotos e evite situações em que os colegas no escritório dominem as conversas. Considere estratégias como:

- Rotating meeting leaders to ensure all voices are heard.
- Encouraging the use of video conferencing for all meetings, regardless of location.
- Implementing tools like chat functions or hand-raising features in video conferencing platforms to allow remote participation.

Cultivar uma cultura de igualdade e equidade

Atividades virtuais de team building: Organize atividades virtuais de team building e eventos sociais para promover a ligação e um sentido de comunidade entre todos os trabalhadores. Isto ajuda a quebrar as barreiras físicas e a criar um ambiente de trabalho mais inclusivo. Considere atividades como:

- Jogos que possam ser jogados remotamente.
- Workshops virtuais sobre temas relevantes para domínios profissionais específicos.
- Reuniões sociais - como um intervalo virtual ou um almoço virtual - utilizando plataformas de videoconferência, onde os trabalhadores podem estabelecer contactos informais.

Programas de reconhecimento e valorização: Implemente programas que reconheçam e celebrem os contributos dos trabalhadores, tanto no escritório como remotos. O reconhecimento público pode aumentar a moral e demonstrar que todos os trabalhadores são valorizados, independentemente da sua localização. Pode-se, por exempl:

- Destacar os sucessos dos trabalhadores remotos nas reuniões de equipa ou nos boletins informativos da organização.
- Implementar programas de reconhecimento entre pares, em que os trabalhadores possam reconhecer os contributos uns dos outros.
- Oferecer prémios ou bónus que reconheçam o desempenho excecional, independentemente da localização.

Comunicação e feedback abertos: Incentive a comunicação aberta e o feedback de todos os membros da equipa, independentemente da sua localização. Crie um espaço seguro para os trabalhadores remotos partilharem as suas ideias e preocupações. Utilize inquéritos, ferramentas de feedback anónimo ou canais de comunicação específicos, garantindo que todas as vozes são ouvidas e valorizada.

Promover as melhores práticas de trabalho remoto

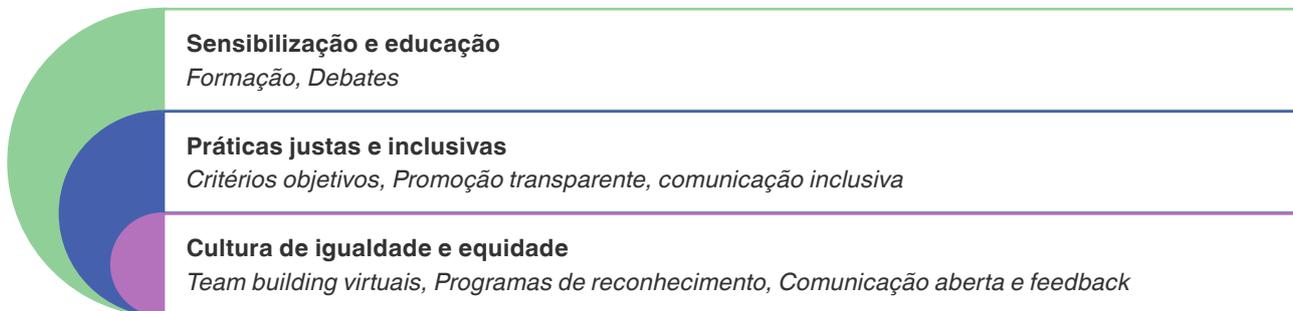
Acompanhamento regular e feedback: Marque regularmente reuniões de acompanhamento e reuniões individuais com

os trabalhadores remotos para manter a relação com eles, dar feedback e resolver quaisquer preocupações. Isto ajuda os líderes a manterem-se informados sobre as contribuições dos trabalhadores remotos e promove um sentimento de união. Considere a possibilidade de oferecer diferentes canais de comunicação para o acompanhamento, como videochamadas, chamadas telefônicas ou mensagens instantâneas, para satisfazer as preferências individuais.

Ferramentas tecnológicas de colaboração: Utilize ferramentas tecnológicas que facilitem a colaboração e a comunicação sem descontinuidades entre locais. Considere plataformas de videoconferência (por exemplo, Zoom ou Google Meet), software de gestão de projetos (por exemplo, Trello ou Asana) e ferramentas de mensagens instantâneas (por exemplo, Slack, ou Microsoft Teams) para manter todos informados e ligados. Invista em formação para líderes e trabalhadores sobre como utilizar eficientemente estas ferramentas de colaboração.

Recursos e formação sobre trabalho remoto: Forneça recursos e formação aos trabalhadores remotos sobre comunicação virtual eficiente, gestão do tempo e melhores práticas para trabalhar remotamente. Forneça-lhes as ferramentas e competências de que necessitam para prosperar num ambiente híbrido. Ofereça formação sobre tópicos como:

- Utilizar a etiqueta de videoconferência para garantir uma comunicação e participação claras.
- Utilizar eficientemente as ferramentas de gestão de projetos para se manter organizado e a par das tarefas.
- Manter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida privada durante o trabalho remoto, incluindo técnicas para evitar o esgotamento e estabelecer limites.



Estratégias para evitar o preconceito de proximidade no trabalho híbrido

O preconceito de proximidade pode ser um obstáculo significativo nos locais de trabalho híbridos. Ao implementar as estratégias descritas neste capítulo, os líderes e os profissionais de recursos humanos podem criar um ambiente justo e inclusivo onde todos os trabalhadores, independentemente da sua localização, se sintam valorizados, motivados e capazes de prosperar. A promoção de uma cultura de consciencialização, transparência, comunicação aberta e valorização contribui significativamente para mitigar o preconceito de proximidade e garantir um modelo de trabalho híbrido eficiente em qualquer área profissional.

5.4 Lista de verificação

Lista de verificação para chefias e profissionais de recursos humanos para a prevenção do preconceito de proximidade em ambientes de trabalho remoto

1. As avaliações de desempenho centram-se nas contribuições e nos resultados dos trabalhadores ou baseiam-se na presença física e nas interações no escritório?
2. O processo de promoção na organização é transparente e baseado no mérito e em concretizações documentadas, acessíveis a todos os trabalhadores, independentemente da sua localização?
3. Foram estabelecidos protocolos de comunicação claros para garantir a participação equitativa de todos os membros da equipa nas reuniões e debates, incluindo os trabalhadores remoto?
4. Foram promovidos debates abertos sobre a criação de um ambiente de trabalho justo e inclusivo para todos os trabalhadores, independentemente da sua localização?
5. Estão previstas reuniões regulares de acompanhamento com os trabalhadores remotos para dar feedback e resolver problemas?
6. As ferramentas de colaboração (videoconferência, software de gestão de projetos, mensagens instantâneas) estão

disponíveis e são utilizadas para facilitar a comunicação e o trabalho de equipa?

7. São oferecidos recursos e formação aos trabalhadores remotos e aos trabalhadores no escritório sobre comunicação virtual eficiente, gestão do tempo e melhores práticas para trabalhar remotamente?
8. São organizadas atividades virtuais de team building e eventos sociais para promover a ligação e o sentido de união entre todos os trabalhadores?
9. São implementados programas de reconhecimento que celebrem os contributos dos trabalhadores no escritório e remotos?
10. Os membros da equipa receberam formação sobre o preconceito de proximidade, as suas potenciais consequências e as estratégias para o atenuar?

5.5 Recursos complementares

Título	Link
A preparar-se para gerir uma equipa híbrida? 5 hacks para que funcione	comunicacoesempresariais.com/2021/06/23/a-preparar-se-para-gerir-uma-equipa-hibrida-5-hacks-para-que-funcione
Avaliação de desempenho de funcionários em trabalho remoto: Como fazer?	factorialhr.pt/blog/avaliacao-de-desempenho-de-funcionarios
Manter a produtividade em trabalho remoto	www.michaelpage.pt/advice/lideranca-e-gestao-de-equipas/atrain-talento/manter-productividade-em-trabalho-remoto
Trabalhadores remotos são esquecidos em promoções e aumentos: veja como ser notado	forbes.com.br/carreira/2024/01/trabalhadores-remotos-sao-esquecidos-em-promocoes-e-aumentos-veja-como-ser-notado
Trabalho híbrido: veja como garantir a diversidade e inclusão	rocketmat.com/blog/trabalho-hibrido-veja-como-garantir-a-diversidade-e-inclusao

5.6 Atividades de avaliação:

1. As avaliações de desempenho centram-se nas contribuições e nos resultados ou baseiam-se na presença física e nas interações no escritório? O processo de promoção na organização é transparente e baseado no mérito e em realizações documentadas, acessível a todos os empregados independentemente da sua localização?
2. Foram estabelecidos protocolos de comunicação claros para garantir a participação equitativa de todos os membros da equipa nas reuniões e debates, incluindo os trabalhadores à distância?
3. Foram promovidos debates abertos sobre a criação de um ambiente de trabalho justo e inclusivo para todos os trabalhadores, independentemente da sua localização?
4. Estão previstas reuniões regulares de controlo com os trabalhadores remotos para dar feedback e resolver problemas?
5. As ferramentas de colaboração (videoconferência, software de gestão de projectos, mensagens instantâneas) estão prontamente disponíveis e são utilizadas para facilitar a comunicação e o trabalho de equipa entre locais?
6. São oferecidos recursos e formação aos trabalhadores remotos e aos trabalhadores no local sobre comunicação virtual eficaz, gestão do tempo e melhores práticas para trabalhar remotamente?
7. Are virtual team-building activities and social events organised to foster connection and a sense of community among all employees?
8. Estão a ser implementados programas de reconhecimento que celebrem os contributos dos trabalhadores no local de trabalho e à distância?
9. Os membros da equipa receberam formação sobre o preconceito de proximidade, as suas potenciais consequências e as estratégias para o atenuar?

5.7 Atividades de avaliação

1. Qual é a principal preocupação relativamente ao preconceito de proximidade num local de trabalho híbrido?
 - a) Aumento das necessidades de espaço para escritórios
 - b) Redução da satisfação dos trabalhadores que trabalham remotamente
 - c) Melhoria da comunicação entre as equipas
 - d) Mais oportunidades para atividades de team building
2. Qual dos seguintes não é um fator que contribui para o preconceito de proximidade?
 - a) Critérios claros e objetivos de avaliação do desempenho
 - b) Perceção da disponibilidade - basear-se em informações facilmente disponíveis
 - c) A presença física estar associada a uma maior dedicação
 - d) Interações informais e partilha de ideias num espaço de trabalho partilhado
3. Um líder atribui sistematicamente projetos complexos a trabalhadores do escritório que vêm trabalhar até tarde, enquanto negligencia um trabalhador remoto com fortes qualificações. Este cenário é um exemplo de:
 - a) Distribuição equitativa da carga de trabalho
 - b) Práticas eficientes de gestão do tempo
 - c) Preconceito de proximidade que afeta a atribuição de projetos
 - d) Falta de confiança nos trabalhadores remotos.
4. Como é que os protocolos de comunicação podem ajudar a atenuar os preconceitos de proximidade nas reuniões?
 - a) Dar prioridade às apresentações presenciais em detrimento da participação remota
 - b) Incentivar a videoconferência para todos os participantes
 - c) Limitar o tempo de participação dos trabalhadores remotos
 - d) Concentrar as discussões em tópicos relevantes apenas para os trabalhadores que trabalham no escritório.
5. Qual das seguintes estratégias é a melhor para promover uma cultura de igualdade e equidade num local de trabalho híbrido?
 - a) Incentivar a realização de reuniões sociais no local de trabalho para criar laços

- b) Oferecer benefícios adicionais aos trabalhadores no local de trabalho
- c) Atribuir mentores com base na proximidade física
- d) Implementar programas de reconhecimento que celebrem os contributos de todos os trabalhadores, independentemente da sua localização.

Capítulo 6: Boas práticas de gestão do trabalho híbrido



Nos últimos anos, o panorama do trabalho transformou-se significativamente devido aos avanços tecnológicos, à alteração das expectativas dos trabalhadores e a acontecimentos globais como a pandemia de Covid-19. À medida que as organizações se esforçam por se adaptar, o trabalho híbrido surgiu como uma solução promissora, oferecendo flexibilidade e tanto aos empregadores como aos trabalhadores. No entanto, a implementação bem-sucedida do trabalho híbrido requer um planeamento cuidadoso, uma comunicação clara e uma abordagem holística que tenha em conta as necessidades de todas as partes interessadas.

Este capítulo explora as melhores práticas e estratégias encontradas nas organizações que implementaram com sucesso o trabalho híbrido, com base em estudos de caso, investigação e opiniões de especialistas. Analisa as principais considerações para negociar acordos de trabalho híbrido, tanto ao nível individual como organizacional. Desde o planeamento colaborativo e a disponibilização das ferramentas necessárias até ao apoio e bem-estar dos trabalhadores e à promoção da comunicação, este capítulo oferece um quadro abrangente para as organizações que pretendam adotar o trabalho híbrido de forma eficiente.

6.1 Melhores práticas e estratégias de trabalho híbrido para líderes e equipas de trabalho

A implementação eficiente do trabalho híbrido nas organizações requer uma abordagem multifacetada, combinando orientações das chefias para os seus colaboradores e vice-versa. É essencial envolver amplamente os colaboradores no desenvolvimento de planos de trabalho híbrido. A colaboração entre colaboradores, recursos humanos, equipas jurídicas e diretores é crucial para enfrentar os desafios e garantir que o modelo de trabalho híbrido satisfaz as diversas necessidades de todos os envolvidos. As organizações têm de decidir se estabelecem regras formais para todos ou se permitem que cada equipa defina as suas próprias diretrizes relativamente a horas de trabalho, férias e objetivos, com base em princípios partilhados.

O investimento em tecnologia adequada é vital para apoiar os trabalhadores que trabalham a partir de qualquer local. Fornecer as ferramentas e os materiais necessários garante que todos os colaboradores possam desempenhar as suas funções de forma eficiente, quer estejam em casa ou no escritório. O uso de plataformas para facilitar as transições entre o escritório e o trabalho remoto, o apoio a novos trabalhadores e a manutenção da conectividade são essenciais para esta estratégia. Por exemplo, as organizações podem oferecer formação inicial, plataformas de intranet e pontos de ligação para apoiar a integração e a comunicação sem descontinuidades.

É imperativo comunicar claramente a estratégia de trabalho híbrido. O desenvolvimento de um conjunto de ferramentas que explique os princípios do trabalho híbrido pode aliviar as preocupações dos trabalhadores e clarificar as suas expectativas. Os líderes precisam de formação para se concentrarem nos resultados e não na presença física, garantindo que as avaliações de desempenho se baseiam nas contribuições efetivas.

O apoio e a formação são cruciais tanto para os líderes como para os trabalhadores. Os líderes devem ser orientados para a gestão dos desafios dos trabalhadores num ambiente híbrido, mudando o seu foco da monitorização da presença para a avaliação da produtividade. Os trabalhadores, por outro lado, precisam de compreender os novos requisitos e expectativas associados ao trabalho híbrido.

O bem-estar dos trabalhadores é também uma área crítica. As organizações devem implementar planos para evitar o excesso de trabalho, o esgotamento e o isolamento. Incentivar o tempo no escritório através de eventos sociais, reuniões e atividades de team building ajuda a manter a coesão social e profissional. A comunicação facilitada entre trabalhadores e equipas permite-lhes partilhar as melhores práticas e enfrentar desafios como o bem-estar mental e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Recomenda-se uma abordagem progressiva para a implementação do trabalho híbrido. Começar com uma fase experimental pode ajudar a aperfeiçoar a estratégia antes de uma implementação em grande escala. A introdução do hot-desking – um trabalhador não ter um lugar específico no escritório - pode quebrar a consciência das horas trabalhadas, e a transformação dos espaços de escritório pode ajudar o trabalho em equipa e as configurações híbridas. É também importante adaptar o modelo híbrido às necessidades de diferentes localizações, grupos ou países, incorporando o feedback dos trabalhadores

e respeitando a regulamentação local.

A sensibilização para as formas de trabalho flexíveis e a possibilidade de os trabalhadores pedirem horários flexíveis desde o início do seu emprego podem promover um ambiente de trabalho mais inclusivo.

6.2 Estudos de caso

Várias organizações, pequenas e grandes, que operam nos sectores público, sem fins lucrativos e privado implementaram com sucesso modelos de trabalho híbrido, conseguindo melhorias significativas no envolvimento dos trabalhadores, na sua retenção e na eficiência organizacional global. Isto demonstra que o trabalho híbrido pode ser implementado com sucesso numa variedade de contextos, desde que os seus principais desafios sejam abordados. Estes incluem a transição para novos métodos de trabalho, a gestão de equipas híbridas, a manutenção do empenho, o apoio ao bem-estar, o foco nos resultados e a incorporação de práticas eficientes, com exceção de certos cargos que exigem um espaço de escritório com equipamento ou restrições específicas.

A Blood Cancer UK, uma instituição de caridade centrada no cancro do sangue e nas suas questões, implementou uma política de trabalho ágil para aumentar a eficiência e o bem-estar dos trabalhadores. A mudança da presença física para a avaliação de resultados mensuráveis revelou-se altamente eficiente, uma vez que permitiu que os trabalhadores adotassem os modelos de trabalho que melhor lhes conviessem, aumentando a sua produtividade. A instituição registou um aumento notável no apoio aos doentes com cancro do sangue, em particular através da sua linha de apoio sete dias por semana, e o envolvimento dos trabalhadores aumentou significativamente, com 95% a recomendarem a instituição como local de trabalho, contra 41% em 2018. As taxas de retenção também aumentaram de 70% para 94% até 2021, em parte devido a políticas de trabalho flexíveis que alargaram o leque de talentos. Esta estratégia não só melhorou o bem-estar dos trabalhadores, como também sublinhou a importância de os tratar com confiança e respeito, resultando numa redução das baixas por doença para uma média de 1,3 dias por funcionário/ano.

Do mesmo modo, o Financial Services Compensation Scheme (FSCS) adotou a abordagem “smarter working, your day, your way” (trabalhar de forma inteligente, o seu dia, à sua maneira), permitindo que os trabalhadores escolham o seu local, horas e modo de trabalho. Inicialmente, houve resistência, mas a pandemia de Covid-19 demonstrou a eficiência do trabalho remoto. Os angariadores de fundos acharam mais fácil organizar reuniões virtuais e a equipa da linha de apoio telefónico relatou uma redução do cansaço devido à eliminação das deslocações. O FSCS deu ênfase às infraestruturas de tecnologias de informação, garantindo que os trabalhadores dispunham do equipamento e da formação necessários para o trabalho remoto. Os princípios do trabalho ágil orientaram as decisões, deram prioridade ao bem-estar e garantiram a responsabilização, integrando as práticas de trabalho ágil na cultura da organização.

Por último, o Standard Chartered Bank implementou a iniciativa “Future Workplace Now” (o posto de trabalho do futuro, agora), oferecendo uma gama de opções de trabalho flexíveis para acomodar diferentes funções e necessidades dentro da organização. Os trabalhadores podem escolher total flexibilidade de horário e localização ou optar por horários fixos e dias específicos em casa ou no escritório. Até ao final de 2021, 73% dos trabalhadores de 28 mercados mundiais adotaram regimes de trabalho flexíveis, tendo a maioria optado por uma abordagem híbrida. A iniciativa aumentou a produtividade e o bem-estar, reduziu os custos de deslocação e a pegada de carbono e melhorou a resiliência organizacional. O compromisso do banco para com a flexibilidade é visto como um forte diferenciador na atração e retenção de talentos num mercado competitivo.

Todos estes estudos de caso são exemplos de implementação bem-sucedida de modelos de trabalho híbrido que podem aumentar a produtividade, a satisfação dos trabalhadores e a eficiência organizacional, focando-se nos resultados, investindo em tecnologia e dando prioridade ao bem-estar dos trabalhadores. Por conseguinte, oferecem informações valiosas e sugestões práticas para outras organizações que pretendam adotar ou aperfeiçoar as suas práticas de trabalho híbrido.

6.3 Estratégias valiosas

A implementação do trabalho híbrido pode ser apoiada por uma variedade de estratégias e práticas, podendo ser útil

utilizar ou experimentar algumas das seguintes abordagens para implementar o trabalho híbrido ou resolver questões relacionadas com o mesmo:

1. Construir um modelo de trabalho híbrido sólido (iniciativa descendente + ascendente)

- Realizar inquéritos/reuniões e trabalhar com os recursos humanos para resolver os desafios locais e de conformidade.
- Fornecer os materiais e ferramentas necessários para que os trabalhadores possam trabalhar a partir de qualquer local, garantindo a inclusão de todos.
- Fazer com que a mudança seja progressiva, começando por uma fase experimental, expandindo-a se for bem-sucedida e transformando os espaços de escritório para um melhor apoio híbrido.

2. Reduzir as preocupações dos trabalhadores para estabilizar o modelo

- Fornecer aos trabalhadores um guia de trabalho híbrido e materiais de formação com expectativas claras.
- Facilitar as transições com formações iniciais, documentos orientadores e plataformas de intranet.
- Abordar riscos como o excesso de trabalho e o isolamento com plataformas de saúde acessíveis e contactos de apoio.
- Criar orientações claras: regras formais aplicáveis a todos ou flexibilidade total com regras específicas decididas por cada equipa para si própria, com base num conjunto inicial de princípios.
- Formar tanto os trabalhadores (para os ajudar a compreender os novos requisitos e a adaptarem-se) como os líderes (para garantir que se concentram na contribuição efetiva, a avaliam corretamente e dispõem de orientações para gerir os principais desafios sentidos pelos trabalhadores), também no que diz respeito às potenciais novas ferramentas tecnológicas que vão ser utilizadas.

3. Assegurar o empenho e a comunicação na organização

- Facilitar a comunicação para a partilha de melhores práticas e atividades de team building.
- Incentivar a responsabilização, permitindo a gestão autónoma da carga de trabalho.
- Estabelecer um tempo de trabalho com objetivos específicos para a coesão social e profissional através de reuniões e eventos regulares e criar confiança no grupo.

Os trabalhadores podem ter dificuldade em organizar-se em termos das tarefas de que são responsáveis. A existência de diferentes tipos de trabalho com diferentes necessidades pode, portanto, ajudá-los. Por exemplo, podem trabalhar em casa em tarefas que exijam grande concentração e vir para o escritório para colaborar e conviver. Cabe ao líder dar-lhes a conhecer este tipo de informação, quer verbalmente, quer através de um guia.

6.4 Recursos adicionais para a implementação

Vídeos úteis:

- [4 Ways to Make Hybrid Work Better for Everyone | The Way We Work, a TED series](#)
- [The Best Practices for Hybrid Work - YouTube](#)

WORK MODES

SOURCE: GENSLER WORKPLACE RESEARCH
 GRAPHIC: stawi advisory

COLLABORATION

working with another person or group, in person or virtually via technology (or a combination of both) to achieve a goal.



FOCUS

an individual's work involving concentration, and attention devoted to a particular task or project



LEARNING

acquiring knowledge of a subject or skill through education or experience.



SOCIAL TIME

interactions that create trust, common bonds and value, collective identity, collegiality, and productive relationships.



THE FUTURE OF WORK IS HYBRID

TWO WORK MODELS



HYBRID OFFICE
 PRACTICED BY GOOGLE, APPLE, MICROSOFT



REMOTE FIRST
 COURSE PRACTICED BY PAINTREST, LINKEDIN, SHOPIFY

% EMPLOYEES WORKING FROM THE OFFICE



PREFERRED DAYS TO ARRIVE AT THE OFFICE: TUESDAY, WEDNESDAY, THURSDAY



100% OF EMPLOYEES ARE NOW STARTING YOUR WORKDAY BETWEEN 7:30 A.M Y 9 A.M



13-24% INCREASING PRODUCTIVITY UNDER THE HYBRID WORK MODEL

54% EMPLOYEES SAID THEY MIGHT CONSIDER RESIGNING IF THEY ARE NOT GIVEN THE FLEXIBILITY OF THE HYBRID WORK ENVIRONMENT

\$11,000

ESTIMATED SAVINGS PER EMPLOYEE/YEAR UNDER THE HYBRID WORK MODEL

SOURCE: WORKINSYNC REPORT

6.5 Further reading:

Titles	Links
Best practices to build a sustainable hybrid work model	<i>Best practices to build a sustainable hybrid work model</i>
6 Ways To Create A Successful Hybrid Work Model	<i>6 Ways To Create A Successful Hybrid Work Model</i>
Hybrid work: 7 best practices to manage teams	<i>Hybrid work: 7 best practices to manage teams</i>
4 Best Practices for Building a Successful Hybrid Work Culture	<i>4 Best Practices for Building a Successful Hybrid Work Culture</i>
9 best practices for hybrid work	<i>9 best practices for hybrid work</i>
9 Hybrid Workforce Best Practices:	<i>9 Hybrid Workforce Best Practices:</i>
Getting real about hybrid work	<i>Getting real about hybrid work</i>
An update on flexible and hybrid working practices	<i>An update on flexible and hybrid working practices</i>

6.6 Reflection Questions:

1. Com base neste capítulo, assinale os obstáculos ao sucesso do trabalho híbrido no seu ambiente/cultura atual e identifique os desafios específicos enfrentados pelos seus colegas durante a transição para o trabalho híbrido. Em que é que estes desafios diferem entre os trabalhadores à distância e os trabalhadores no escritório?

2. Como avalia atualmente o desempenho da sua equipa: com base nos resultados ou na presença física? Se for esta última, que mudanças poderiam mudar o foco para avaliações baseadas em resultados e produtividade?

3. Identificar potenciais estratégias a introduzir na sua organização para implementar e/ou melhorar um modelo de trabalho híbrido e a sua gestão.

3.1. Reflita sobre as configurações físicas e virtuais da sua equipa:

3.1.1. Organiza frequentemente eventos sociais e actividades de formação de equipas? São eficazes para manter a coesão entre os trabalhadores e, em caso negativo, o que poderia ser alterado para melhorar os seus resultados?

3.1.2. Como é que todos os participantes acedem às ferramentas de trabalho necessárias (por exemplo, computadores portáteis, VPN, software de colaboração) e existem ferramentas digitais que possam melhorar a produtividade e a comunicação da sua equipa? Considere a sua estratégia de comunicação e de feedback relativamente ao/no âmbito do modelo de trabalho híbrido:

3.1.2.1. Que mecanismos tem atualmente em vigor para recolher o feedback dos trabalhadores sobre as práticas de trabalho híbrido? Como poderia envolver mais eficazmente a sua equipa no planeamento e aperfeiçoamento das políticas de trabalho híbrido?

3.1.2.2. Quão claras e acessíveis são as suas comunicações relativas às políticas e expectativas em matéria de trabalho híbrido?

3.1.2.3. Que melhorias poderiam ser introduzidas para garantir que todos os trabalhadores compreendem o quadro de trabalho híbrido e as suas funções no âmbito do mesmo?

3.1.3. Avaliar o apoio e a formação:

3.1.3.1. Que programas de formação oferece atualmente para apoiar os gestores e os trabalhadores num ambiente de trabalho híbrido?

3.1.3.2. Identificar potenciais áreas em que a formação ou o apoio adicionais possam ser benéficos.

3.1.3.3. Tem alguma iniciativa em vigor para apoiar o bem-estar dos trabalhadores num ambiente de trabalho híbrido? Se não, considere estratégias para evitar o excesso de trabalho, o esgotamento e o isolamento.

Lista de controlo de boas práticas do trabalho híbrido

Antes da execução do trabalho híbrido	Sim/Não (se não, como pode ser melhorado?)
Recolheu informações sobre os padrões de trabalho e as preferências dos trabalhadores, bem como avaliou as necessidades específicas dos diferentes locais e departamentos através de inquéritos e/ou grupos de reflexão?	
Envolveu todas as partes interessadas relevantes, incluindo trabalhadores, gestores e equipas de recursos humanos e jurídicas nas discussões de planeamento?	
Estabeleceu canais de comunicação claros e princípios fundamentais da empresa para os colaboradores remotos e internos, juntamente com ferramentas e diretrizes para responder a preocupações comuns e realçar as suas expetativas?	
Identificou e facultou a todos os membros da equipa o acesso às ferramentas e plataformas digitais necessárias para uma transição sem problemas para o trabalho híbrido?	
Durante e após a execução do trabalho híbrido	
Desenvolveu programas de formação abrangentes para líderes e trabalhadores, para formar os funcionários sobre os novos requisitos e oferecer formação contínua aos líderes para se concentrarem nos resultados?	
Forneceu apoio e recursos através de documentos de consulta e plataformas de intranet?	
Promoveu a coesão social assegurando tempo intencional no escritório e à distância para eventos sociais e profissionais, incluindo atividades regulares de team building, tanto virtuais como presenciais?	
Promoveu a flexibilidade e acomodou as preferências e necessidades individuais de trabalho, adaptando os espaços de escritório ao trabalho híbrido e assegurando que as instalações apoiam eficientemente tanto os trabalhadores remotos como os que trabalham no escritório?	
Deu prioridade ao bem-estar dos trabalhadores, prevenindo o excesso de trabalho, o esgotamento e o isolamento, facilitando a comunicação e a partilha de boas práticas entre as equipas, monitorizando o bem-estar e fornecendo apoio acessível em matéria de saúde, quer se trate de plataformas ou de contactos?	
Implementou mecanismos de feedback para recolher as opiniões dos trabalhadores sobre as práticas de trabalho híbridas?	
Reviu e aperfeiçoou regularmente as políticas de trabalho híbrido com base no feedback e na evolução das necessidades? Atualizou os trabalhadores sobre quaisquer alterações efetuadas?	

6.7 Atividades de avaliação

- 1. 1. Que fator não é essencial para o êxito da implementação do trabalho híbrido?**
 - a) Investimento em tecnologias e ferramentas adequadas
 - b) Comunicação clara das estratégias de trabalho híbrido
 - c) Monitorização contínua da localização dos trabalhadores e do número de horas de trabalho
 - d) Apoio e formação para líderes e trabalhadores
- 2. 2. Como é que as organizações podem apoiar os novos trabalhadores num ambiente de trabalho híbrido?**
 - a) Exigindo-lhes que trabalhem a tempo inteiro a partir do escritório durante os primeiros seis meses
 - b) Limitando o seu acesso a ferramentas de trabalho remoto até concluírem o período de experiência
 - c) Atribuindo-lhes um espaço de escritório dedicado
 - d) Fornecendo formação inicial, plataformas de intranet e pontos de ligação.
- 3. 3. Por que razão é importante combinar orientações descendentes e vice-versa ao desenvolver planos de trabalho híbridos?**
 - a) Cria um modelo para a implementação do trabalho híbrido, aplicável em todo o lado e em qualquer altura
 - b) Permite um plano mais inclusivo e relevante para os trabalhadores, envolvendo-os a todos os níveis
 - c) Reduz a necessidade de investimentos em tecnologia
 - d) Simplifica o processo de comunicação dentro da organização.
- 4. 4. Que medida é sugerida para evitar o excesso de trabalho, o esgotamento e o isolamento dos trabalhadores híbridos**
 - a) Organização de eventos sociais, reuniões e atividades de team building
 - b) Incentivar as deslocações regulares para o trabalho
 - c) Implementação do hot-desking em todos os espaços de escritórios
 - d) Exigência de vários controlos diários aos trabalhadores remotos
- 5. 5. Qual das seguintes opções não é mencionada como um investimento vital para apoiar o trabalho híbrido?**
 - a) Fornecer as ferramentas e os materiais necessários aos trabalhadores
 - b) Implementar plataformas para facilitar as transições entre o trabalho no escritório e o trabalho remoto
 - c) Contratar pessoal adicional de gestão para supervisionar os trabalhadores remotos
 - d) Oferecer formação inicial e plataformas de intranet para apoiar a integração e a comunicação

Perguntas de Verdadeiro/Falso

1. Envolver os trabalhadores no desenvolvimento de planos de trabalho híbridos é crucial para garantir que o novo modelo de trabalho satisfaz as diversas necessidades.
2. Os líderes devem concentrar-se no controlo da presença física dos trabalhadores em vez de avaliarem a sua produtividade num ambiente de trabalho híbrido.

ANEXO 1

Respostas das atividades de avaliação

Capítulo 1:

1- B
2- C
3- C
4- E
5- D

Capítulo 2:

1- D
2- A
3- D
4- B

Capítulo 3:

1- B
2- A
3- C
4- B
Falso
Verdadeiro

Capítulo 4:

1- B
2- B
3- C
4- A
5- D

Capítulo 5:

1- B
2- A
3- C
4- B
5- D

Capítulo 6:

1- C
2- D
3- B
4- A
5- C
Verdadeiro
Falso

ANEXO 2

Referências

Capítulo 1

Barath, M., & Schmidt, D. A. (2022). Offices after the COVID-19 pandemic and changes in perception of flexible office space. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su141811158>

Bellmann, Lutz, and Olaf Hübler (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance–robust or heterogeneous links?" *International Journal of Manpower* 42.3: 424-441

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox - Why flexible working leads to (self-)exploitation*, Bristol University Press.

Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*.

Grossi, G., Vakkuri, J., & Sargiacomo, M. (2022). Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: a value creation perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 577-597.

Eurofound (2021), Right to disconnect: Exploring company practices, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.bing.com/search?q=digit+collaboration+tools&form=UP97DF&pc=UP97>

Ziegler, M., & Ch. Lütge (2024). Advantages and disadvantages of video conferencing and direct interaction: a conceptual framework for evaluating hybrid work models. *International Journal of Ethics and Systems*. DOI 10.1108/IJOES-07-2023-0150

Kubicek, B., Paskvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In C.Korunka & B.Kubisec (Eds.), *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice* (pp. 45–63). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4.

Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(7), 2687-2697.

Lomas , C. , Burke , M. and Page , C. L. (2008). Collaboration tools . EDUCAUSE Learning Initiative, Retrieved from <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ELI3020.pdf>

Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 1943-1967.

Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning organisation*, 31(1), 88-103.

Taylor, H., Florisson, R., & D. Hooper (2021). Making hybrid inclusive-key priorities for policymakers. Chartered Management Institute.

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., Roll, S.C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Vol 63:3. P 181-190. DOI: 10.1097/JOM.000000000000209

YANG, L., et al., (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers, <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

Capítulo 2

Culture Amp, Blog Article (2024), How to set goals for remote and hybrid teams. Available at: <https://www.cultureamp.com/blog/how-to-set-goals-remote-hybrid>

Dr. Theodotou, M. (2023), 10 Actionable Tactics To Motivate A New Hybrid Team Now. Available at: <https://elearningindustry.com/actionable-tactics-to-motivate-a-new-hybrid-team-now>

Alexis, M. (2024), How to manage hybrid teams. Available at: How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies (www.teambuilding.com)

Corporate Wellness Magazine (2024), Navigating Work-Life Balance: Tips for Preventing Burnout in the Modern Workplace. Available at: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/navigating-work-life-balance-tips-for-preventing-burnout-in-the-modern-workplace>

What is digital wellness and why is it important? - YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix

Ph. D. Caitlynn S., (2023), Addressing Digital Distractions to Focus on Work. Available at: <https://www.sap.com/resources/addressing-digital-distractions>

Capítulo 3

Culture Amp, Blog Article (2024), How to set goals for remote and hybrid teams. Available at: <https://www.cultureamp.com/blog/how-to-set-goals-remote-hybrid>

Dr. Theodotou, M. (2023), 10 Actionable Tactics To Motivate A New Hybrid Team Now. Available at: <https://elearningindustry.com/actionable-tactics-to-motivate-a-new-hybrid-team-now>

Alexis, M. (2024), How to manage hybrid teams. Available at: How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies (teambuilding.com)

Corporate Wellness Magazine (2024), Navigating Work-Life Balance: Tips for Preventing Burnout in the Modern Workplace. Available at: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/navigating-work-life-balance-tips-for-preventing-burnout-in-the-modern-workplace>

What is digital wellness and why is it important? - YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix

Ph. D. Caitlynn S., (2023), Addressing Digital Distractions to Focus on Work. Available at: <https://www.sap.com/resources/addressing-digital-distractions>

Capítulo 4

Dale, G. (2021) Hybrid Working - Practical Guidance, cipd.org. Available at: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf>

Hallenbeck, G. (2023) How to Approach Leadership in a Hybrid Work Environment, Center for Creative Leadership. Available at: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-leaders-should-approach-todays-new-hybrid-workforce/>

Knight, R. (2020) How to Manage a Hybrid Team, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team#:~:text=You%20need%20to%20create%20practices,together%20in%20this%20new%20environment>

Marsh, V. (2021) How to be a high-performing leader in a hybrid workplace, EY UK. Available at: https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace

Capítulo 5

Bailey, G. (2023). How to overcome proximity bias: Building an inclusive workplace. AIHR. <http://www.aihr.com/blog/proximity-bias>

Cooks-Campbell, A. (2024). Proximity bias: What it is, examples and how to avoid it. BetterUp. <http://www.betterup.com/blog/proximity-bias>

Fostering Inclusion and engagement: Strategies for success in remote teams. Chief Talent Officer. (2023). <https://www.chieftalentofficer.co/2023/12/04/fostering-inclusion-and-engagement-strategies-for-success-in-remote-teams>

Nuswantoro, B., & Richter, A. (2023). Hybrid Work, Visibility and Proximity. Amazon Web Services. https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/AISNET/9954cc33-febd-4d00-a506-9c0b32e65c70/UploadedImages/13th_CNOW/CNoW13-2023_Hybrid_Work_Visibility_Proximity_Final_v2.pdf

Remote work best practices: Eleven tips for Success. Workplace from Meta. (2024). <https://en-gb.workplace.com/blog/remote-work-best-practices>

Scoop Team. (2023). What Is Proximity Bias and How Does It Impact Hybrid Teams? <https://www.scoopforwork.com/resources/what-is-proximity-bias-definition-impact-and-examples>

Siocon, G. (2022). Proximity bias: What is it and how to avoid it. Modern ATS & collaborative recruitment software. <https://recruitee.com/articles/proximity-bias>

Wellable. (2023). Overcoming proximity bias in hybrid work era. <http://www.wellable.co/blog/overcoming-proximity-bias-in-hybrid-work-era>

Capítulo 6

Kubiak, E. (2021) Travail hybride : Une illusion d'équilibre - harvard business review France, HBR France. Available at: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/12/41814-travail-hybride-une-illusion-dequilibre>

Bloom, N. et al. (2013) Does working from home work? evidence from a Chinese experiment, NBER. Available at: <https://www.nber.org/papers/w18871>

Martin, J. (2021) Home Working hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020, Home Working hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020 - Office for National Statistics. Available at <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/articles/homeworkinghoursrewardsandopportunitiesintheuk2011to2020/2021-04-19>

(2023) SHRM research reveals negative perceptions of remote work, Welcome to SHRM. Available at: <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-research-reveals-negative-perceptions-remote-work>

Robinson, B. (2022) 3 New Studies End Debate Over Effectiveness Of Hybrid And Remote Work, Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/>

Gratton, L. (2023) How to do hybrid right, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

How Muller scaled an international hybrid workforce with officernd (2024) OfficeRnD. Available at: <https://www.officernd.com/customers/how-muller-scaled-a-hybrid-workforce/>



STAY CONNECTED



UNIVERSITY OF
PATRAS
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ



Cofinanciado pela
União Europeia



Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelos mesmos. Número do Projeto: 2023-1-BG01-KA220-VET-000153460