

# ESCRITÓRIO, VOLTO JÁ?

Quando voltarmos a abrir a porta do local de trabalho à saída da pandemia, o que vamos encontrar? Menos pessoas, mais sofás, menos botões e mais flexibilidade? O futuro ainda está por escrever, mas há sinais de que muita coisa não voltará a ser como dantes

 MARGARIDA VAQUEIRO LOPES E PAULO ZACARIAS GOMES



**Despachar na sala** "Acabámos por ser um bocadinho mais produtivos", diz Francisco Taira sobre o trabalho a partir de casa, iniciado há mais de dois meses. "Todos os dias, sem exagero, perdia quase uma hora e meia a duas horas no trânsito. Era penoso"



# S

Secretária montada na sala, com luz natural como é aconselhável e um perímetro (mesmo que apenas uma mesa) dedicado somente ao trabalho. Francisco Taira está há precisamente 65 dias úteis – à data de fecho desta edição – em home office, e é possível que adote a prática quando terminar o Grande Confinamento. “Já tinha condições para o fazer, mas nunca o tinha experimentado durante tanto tempo”, começa por dizer à VISÃO. O research director na Carat admite que foram precisas algumas alterações para conseguir gerir a sua equipa de seis pessoas, mas o uso de tecnologias de contacto online permite tantas interações por dia quanto as necessárias. Contas feitas a estes dois meses, a produtividade até aumentou ligeiramente, sobretudo porque, em vez de demorar horas no trânsito de casa para o trabalho e no regresso, chega ao escritório nos dez segundos que demora a ligar o computador.

Mesmo que a emergência da pandemia tenha obrigado a trabalhar em condições que não são ideais – e o facto de ter dois filhos em idade escolar complicar a tarefa –, Francisco acredita que este é um caminho natural para as empresas com funcionários cujas funções possam ser desempenhadas remotamente. E não serão tão poucos quanto isso: segundo o Becker Friedman Institute, da Universidade de Chicago, 33,2% dos trabalhos em Portugal podem ser realizados à distância. É também o caso de Ana Guerreiro, que tem estado a habituar-se nas últimas semanas a um modelo híbrido – parte em trabalho remoto, parte indo à empresa. A flexibilidade de trabalhar a partir de casa é um ponto positivo para esta arquiteta paisagista no Horto do Campo Grande, que até chega a sentir-se mais produtiva – embora com os dois filhos em casa e o marido exclusivamente em teletrabalho nem sempre seja possível total concentração. Mesmo que se veja a fazer parte do trabalho à distância, a ida ao escritório será sempre importante, “para debater ideias com um colega, por exemplo”. E para uma profissão criativa como a sua, que exige o contacto com o exterior, é fundamental não estar sempre fechada entre quatro paredes, “para libertar a criatividade”.



1,3  
milhões

Número de trabalhadores em situação de layoff na sequência da paralisação pela Covid-19. O Governo já admitiu prolongar o recurso a esta figura até ao final do ano

392 323

Número de desempregados em abril, um aumento de 22 por cento. Tal como nos layoff, muitos serão pessoas afetadas pelo encerramento de atividades e com funções que não podem ser desempenhadas remotamente

É certo que vai ser preciso estabelecer regras muito claras para que este substitua ou complemente, de forma justa e saudável, o trabalho presencial, mas os especialistas acreditam que estamos perante um ponto de inflexão. Os primeiros sinais estão aí: na primeira quinzena de maio, 54% das empresas inquiridas pelo Banco de Portugal e pelo Instituto Nacional de Estatística tinham colaboradores a trabalhar a partir de casa. E nas primeiras semanas de confinamento, de acordo com um inquérito da Happiness Works (cujos resultados completos são divulgados na edição de junho da revista EXAME), 57% dos trabalhadores questionados diziam-se felizes ou muito felizes por estarem a trabalhar em casa. Ainda assim, a situação desagradava a um quinto. Na verdade, não deverá haver um teletrabalho, mas vários. Há funções cuja presença física na empresa é insubstituível e, nas outras, poderá haver a evolução para um sistema misto, parte presencial e parte remoto.

#### PIONEIRAS PRÉ-PANDEMIA

Antes de sermos, muitos de nós, obrigados a abrir escritório em casa, já havia, aliás, várias organizações a adotar regimes de trabalho mais flexíveis. E não apenas tecnológicas, como a OutSystems, que em Portugal se destacou desde cedo com uma cultura de trabalho mais informal. Na organização fundada por Paulo Rosado, os funcionários têm tempo para se dedicarem a projetos pessoais, podem tra-





D.R.

**Propósito** Os escritórios, como este da everis, em Lisboa, vão ser reorientados para espaços de inspiração, para funções de colaboração e brainstorming que não conseguimos ter sozinhos em casa

balhar de casa e não cumprem um horário rígido. Era também o caso da Procter & Gamble, cuja sucursal nacional “já trabalhava com uma política de flexibilidade, quer de local de trabalho, quer de gestão de equilíbrio entre os papéis que temos a nível profissional e pessoal”, recorda Cláudia Lourenço à VISÃO. Por isso, a adaptação das equipas terá sido mais rápida que em outras companhias. A diretora-geral da empresa salienta que atualmente têm-se focado “muito em manter a comunicação frequente e sempre transparente com toda a organização e, ao mesmo tempo, em garantir a proximidade e a empatia com cada colaborador e o seu contexto familiar. Há cafés virtuais, grupos em plataformas digitais de partilha de experiências, há aulas de ginástica virtuais, fóruns de formação, tudo com uma capacidade extraordinária a nível tecnológico assegurada pela equipa de IT”.

Outra multinacional, a Nestlé, preparava-se desde 2018 para ter grande parte das equipas em casa, o que facilitou na hora de garantir que cerca dos seus 1 300 funcionários conseguiram estar totalmente operacionais nas suas tarefas em apenas uma semana. “Uma vez que tínhamos já implementado este sis-

## Admirável mundo novo

**O Grande Confinamento vai ficar, para sempre, ligado ao momento em que empresas e trabalhadores perceberam que o trabalho remoto afinal não era um papão sugador de produtividade. Mas nem tudo são rosas**

Ainda não há números oficiais, em Portugal, sobre a quantidade de trabalhadores que passaram a usar as suas casas como escritório desde que a Covid-19 obrigou ao decreto de estados de emergência consecutivos e estados de calamidade logo de seguida, mas foram seguramente milhares. E é possível que cheguem mesmo aos milhões. Salas de estar transformadas em escolas e escritórios improvisados, onde convivem alunos de anos diferentes e trabalhadores de várias empresas podiam ter trocado as voltas a muitos profissionais, mas a verdade é que a resposta foi genericamente muito positiva, considera a grande maioria dos trabalhadores e empresas ouvidos nos diversos inquéritos realizados por universidades (como a AESE Business School), INE, Banco de Portugal ou consultoras. A produtividade não se ressentiu e, tirando o facto de ter de se conciliar filhos com compromissos profissionais, os resultados ficaram longe de ser catastróficos. Ou mesmo negativos. De repente, a perspetiva de trabalho transnacional ganha uma forma mais consistente, tal como se começam a ponderar novos locais de residência, mais longe das cidades, numa altura em que se começaram a fazer contas às deslocações – não apenas em termos de custos mas também de tempo. A perspetiva de espaços exteriores (a antecipar eventuais novos períodos de confinamento obrigatório), áreas que permitam espaços de trabalho diferenciados dos de lazer e um menor custo de vida passou a fazer parte do imaginário de muitos daqueles que nunca tinham ousado, sequer, pensar em colocar um pé fora das metrópoles. As empresas começam a fazer contas ao que se pode poupar em termos de imobiliário, à redução de gastos energéticos, ao corte dos prémios dos seguros de acidentes de trabalho e à rapidez com que os seus funcionários se ligam a qualquer plataforma sem o risco de ficarem presos no trânsito. Mas também ao que podem perder em cultura empresarial, em envolvimento dos trabalhadores e em controlo. Afinal, qual é a fórmula certa?

### VANTAGENS

- Redução do tempo de deslocações de e para o local de trabalho
- Maior facilidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional e consequente redução dos níveis de stresse
- Poupança nos transportes e na alimentação, por parte do trabalhador
- Trabalho mais orientado para a produtividade e valor do trabalho do que para o tempo despendido nas tarefas
- Redução de despesas de operação do empregador, que assim pode canalizar os ganhos para ações de formação e adaptação do colaborador ou em *fringe benefits*

### RISCOS

- Dificuldade em desligar ao final do dia e nos fins de semana, bem como em separar vida privada de vida laboral
- Formas diferentes de monitorização do desempenho dos colaboradores, por parte do empregador, que podem ser consideradas invasivas
- Mais despesas de consumo em casa (luz, água, climatização)
- Dificuldade, para alguns trabalhadores, em manter um nível ótimo de concentração a partir do ambiente doméstico
- Redução da socialização, risco de isolamento por não contactar com colegas, perda de cultura da empresa

# O futuro à porta

Algumas das adaptações que foram implementadas nos espaços de trabalho para combater a Covid-19 – da higienização ao distanciamento, da tecnologia e digital ao bem-estar e saúde – podem tornar-se definitivas ou, pelo menos, estruturais

## > ADAPTABILIDADE

Este será um sinal de que as empresas aprenderam com esta pandemia e estão preparadas para eventuais novas vagas ou acontecimentos à escala global. Com espaços adaptáveis e modulares, será possível adequar mais rapidamente a densidade das zonas de trabalho, o controlo de contacto físico e a circulação a fenómenos que obriguem a aumentar ou reduzir o número de trabalhadores, vaticina Manuel Tojal, da Manuel Tojal Architects Studio.

## > MAIS INDIVIDUAL

Não será um regresso aos cubículos clássicos dos anos 80 e 90, mas é esperado um maior isolamento físico nos espaços individuais de trabalho. No caso da Avila Spaces, empresa de escritórios partilhados de Lisboa, os vidros acrílicos instalados nas últimas semanas para separar as pessoas que se sentam frente a frente vieram para ficar, por exemplo. Noutros casos, acredita o mesmo arquiteto, a dimensão dos espaços colaborativos poderá ser reduzida.

## > DIGITAL

Foi o que permitiu que muitas das funções pudessem ser executadas remotamente e deverá continuar a ser uma tendência. A digitalização dos espaços de trabalho, desde logo com zonas dedicadas à realização de videoconferências ou disponibilização de softwares e plataformas de colaboração, pode permitir também generalizar a medição da produtividade dos colaboradores à distância e manter o foco mais nos resultados do que no tempo dedicado às tarefas.

## > ROTATIVIDADE E DENSIDADE

Com a possibilidade real do teletrabalho a ser avaliada por muitas empresas e a necessidade de distanciamento social, a gestão dos espaços também ganha flexibilidade. Os trabalhadores poderão alternar entre si as idas ao escritório ou, os que estão em trabalho remoto, comparecer apenas em reuniões presenciais indispensáveis ou encontros que promovam a cultura da empresa. "Há muitas atividades

que não se podem fazer se não for nos escritórios", lembra Paulo Jervell, do atelier de arquitetura Openbook.

## > SAÚDE E BEM-ESTAR

A sensorização nos espaços para monitorizar a saúde dos colaboradores é um tema polémico, mas a questão começa a ser sugerida internacionalmente. Já os espaços e equipamentos para relaxamento e concentração (pense em salas de música, de ioga ou de jogos), aquisições recentes de algumas organizações, também deverão ter lugar assegurado no espaço de trabalho dos próximos anos.

## > MÃOS-LIVRES E NOVOS MATERIAIS

A Covid-19 está a vacinar os locais de trabalho para a necessidade de limpeza e desinfeção mais regulares. Além de novos materiais mais resistentes que permitam maior eficácia nessa tarefa, haverá mais dispositivos mãos-livres (ativados através de gestos ou voz), como já acontece na chamada de elevadores ou para a abertura de portas.

tema de flexibilidade laboral, foi com relativa facilidade que essa medida passou a abranger todos os nossos colaboradores e devo destacar o fantástico trabalho da nossa equipa de IT que assegurou que todos os nossos sistemas permanecessem perfeitamente capazes de dar resposta a todo um novo fluxo de comunicação digital", salienta Rosário Vilhena, diretora de Recursos Humanos da empresa.

Tal como outras organizações em que o trabalho remoto não é possível ou só o é para algumas funções, a Nestlé tem, no entanto, cerca de mil outros funcionários que continuam a ir trabalhar todos os dias nas fábricas da empresa. Por cada Francisco Taira, Cláudia Lourenço, Rosário Vilhena ou Ana Guerreiro que pode realizar o seu trabalho em casa, há vários outros impedidos de o fazer – consideremos funcionários que atendem ao público, quem trabalha em limpezas, jardineiros, cientistas, empregados fabris e mesmo professores.

## PROVISÓRIO TORNADO DEFINITIVO

E apesar de o teletrabalho ser a face mais visível das alterações trazidas pelo confinamento, ela não é a única. As viagens de trabalho para ter uma reunião de uma hora noutro país dificilmente voltarão, e até na mesma cidade muitos encontros passarão a ser feitos pelo computador, poupando tempo e custo aos intervenientes. Outras mudanças, ligadas a questões de saúde e bem-estar, vieram para ficar, pelo menos no curto prazo: trabalhar de máscara, reforçar a desinfeção dos espaços, partilhar cada vez menos material e aumentar o espaço entre funcionários podem ser algumas delas. Veja-se a Avila Spaces, uma empresa de espaços de trabalho partilhados que gere dois edifícios no centro de Lisboa. Quando a pandemia foi declarada conseguiu manter a funcionar os escritórios privativos, mas perdeu quase todos os frequentadores das áreas de cowork à custa dos receios. Como medidas de prevenção, fechou as zonas comuns, reduziu em 30% a capacidade das áreas de trabalho partilhado e introduziu medidas de higienização e distanciamento social que deverão, em grande parte, manter-se no futuro. Como o vidro acrílico que separa quem se senta frente a frente, os pedais

---

## ESPECIALISTAS ACREDITAM NUM MODELO HÍBRIDO QUE COMBINE TRABALHO REMOTO COM A PRESENÇA NA EMPRESA



**Tecnologia** As reuniões passaram a ser feitas em cima da mesa da sala, e chegar ao emprego não demora mais do que o tempo de arranque do computador

instalados nas portas da copa e da casa de banho para abertura com os pés ou a preferência pela ventilação natural na primavera e no verão.

“A expectativa que existe nesta indústria é de perdas no curto prazo e benefícios no longo. Vamos ter de nos reinventar”, assume Carlos Gonçalves, CEO da Avila Spaces, que entretanto foi contactado por grandes empresas portuguesas à procura de espaços para colaboradores que queiram trabalhar fora da sede. Ainda assim, o responsável não acredita em trabalho remoto para todos e em todo o lado. “Os estudos mostram que não é uma boa política, precisam de manter uma identidade e um vínculo de cultura à empresa. Acredito muito mais num modelo híbrido.”

Paulo Jervell, da Openbook, sublinha o risco de uma exaustão das empresas em relação a este modelo, que tem primeiro de se aperfeiçoar para estar próximo de um verdadeiro método de teletrabalho. E é mais uma das vozes que apontam o elefante na sala: “Não estamos a trabalhar remotamente como devia ser, com a logística dos filhos, a dificuldade de separação do espaço de trabalho do doméstico.” Algo que só se conseguirá garantindo coisas básicas como isolamento, luz natural, ventilação, ergonomia, espaços que permitam exercício físico e outras vivências que não existem. “A longo prazo, penso que já há esse pensamento na idealização de futuros projetos residenciais”, diz.

O arquiteto diz que aquilo que será, no futuro, o espaço de trabalho da empresa vai depender sobretudo da regulação que vier a ser criada nos próximos anos e da confiança das pessoas.

Mas recusa passar uma certidão de óbito aos escritórios. “O seu propósito vai ser reorientado para um espaço de inspiração e para funções que não conseguimos em casa – colaboração, brainstorming. É difícil construir uma cultura de empresa à distância”, argumenta.

Também o arquiteto Manuel Cachão Tojal acredita que os escritórios vão continuar a existir, embora admita uma redução dos espaços físicos. “Os edifícios vão passar a ser uma coisa mais orgânica, mais fluida. Não acredito em grandes alterações do layout que já existia porque, genericamente nas grandes empresas, eles já cumprem regras em termos de ergonomia e afins. Mas acho que os escritórios vão passar a ser mais humanos e a ser mais parecidos com as casas das pessoas do que com o meio empresarial. O objetivo é tentar que a experiência seja melhor, uma vez que as pessoas vão lá estar menos tempo”, acrescenta o fundador do Manuel Tojal Architects. Sobre esta tendência de aproximação entre os espaços domésticos e de produção, o sociólogo Hermes Augusto Costa sublinha que ela deve preservar o direito à vida privada: “É inalienável e não é passível de retrocesso civilizacional”, avisa.

#### PERDAS E GANHOS

E se trabalhar a partir de casa pode ser bom para a gestão familiar e quotidiana e ajudar a baixar despesas ou a pegada ambiental, Guilherme Duarte, membro da direção da Associação Nacional dos Médicos de Saúde Pública, diz que a opção não está isenta de stress: “Podemos almejar vida pessoal, mas a moeda de troca é não socializarmos. Do

33,2%

Trabalhos plausíveis de serem feitos remotamente em Portugal, segundo um *paper* do Becker Friedman Institute

54%

Empresas que tinham pessoas em teletrabalho na primeira quinzena de maio, segundo inquérito do Banco de Portugal/INE.

57%

Trabalhadores em Portugal que se diziam felizes ou muito felizes por estarem a trabalhar a partir de casa nas semanas de confinamento, segundo o estudo Happiness Works. No entanto, 20% diziam não estar nada felizes com a situação



# RESPONSABILIDADE NO PÓS-COVID-19 VAI CAIR SOBRETUDO SOBRE OS OMBROS DOS LÍDERES

ponto de vista económico e do de saúde fará sentido socializar com os colegas. Por outro lado, a inatividade física é um fator de risco para doenças crónicas.” O médico admite que, passados os maiores efeitos da pandemia, e apesar de a sociedade ficar mais capacitada (sobretudo os mais jovens) para enfrentar expectáveis novas doenças emergentes, pode haver a tentação de regresso ao passado e à normalidade. Mas para que isso aconteça, é preciso robustecer o sistema de saúde público, que não apenas o Serviço Nacional de Saúde, para isolar as emergências e permitir à sociedade viver mais à vontade. Uma reforma que, segundo ele, exige “pés e cabeça” e vontade política: “Não estou esperançoso, não tem havido investimento. Daqui a dez anos podemos estar a falar de uma ameaça parecida e a discutir porque não se fez nesta altura.”

Onde dificilmente deverá haver um regresso ao passado é nas rotinas de trabalho, admite Hermes Augusto Costa. O professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) aponta a forma como a incerteza sanitária parece estar a sobrepor-se à do emprego: “Não só o teletrabalho parece ter vindo para ficar, cultivando um afastamento das interações presenciais, como estas interações estão a ser objeto de reorganização forçada”, defende o também investigador do Centro de Estudos Sociais (CES). A situação não só exige uma gestão de equilíbrios entre empregador e colaborador como, dado o seu crescimento exponencial, deveria ser legislada do ponto de vista do Código do Trabalho, ainda estruturado à volta de conceitos mais rígidos.

Outra situação que exige equilíbrio é a abordagem à transformação digital, que se acelerou com esta crise. Essa circunstância vai obrigar as pessoas a promoverem uma adaptação aos novos modos de trabalho, com investimento em conhecimento no campo digital, mas existe o risco de os fossos se alargarem: “Nalguns setores menos qualificados isso pode ser um exercício mais ousado e o reforço de novas hierarquias e desigualdades é real”, define.

## CRIATIVIDADE VS. BUROCRACIA

Digitalização, distância, autonomia, proatividade. A forma como trabalhamos alterou-se significativamente nestes últimos meses, e é muito provável que estes novos tempos obriguem a



## Recrutar na nova era

Perfis e forma de contratar refletem aceleração do digital

### > ONLINE

A contratação não presencial não é propriamente uma novidade, mas os últimos meses obrigaram-nos a usar mais as ferramentas à distância para captar e integrar talento. Nos EUA, há até empresas em que o novo funcionário recebe em sua casa tudo aquilo de que precisa para iniciar funções, sem precisar de ir ao escritório. Empresas como a Farfetch, que está a recrutar estagiários, já se está a preparar para a possibilidade de fazer a integração remotamente.

### > PROATIVIDADE

Sem a presença física, torna-se fundamental que os trabalhadores

se façam presentes. Os especialistas acreditam que a proatividade e a autonomia são duas das principais valências em tempos de trabalho remoto.

### > ADAPTAÇÃO

A capacidade de adaptação de cada trabalhador vai revelar-se cada vez mais fundamental, num contexto em que a incerteza passou a ser natural. Conseguir cumprir funções diferentes e em suportes distintos é fundamental.

### > INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A procura por trabalhadores com elevadas soft skills

deverá crescer, numa altura em que saber gerir a relação com os outros se torna ainda mais fundamental, com a distância física a dificultar as interações.

### > PENSAMENTO CRÍTICO

Em tempos de aumento da desinformação e da confusão informativa, trabalhadores com apurado pensamento crítico e capacidade de leitura e interpretação de dados, serão vistos como um ativo valioso para qualquer organização, cujas decisões têm de ser ainda mais informadas neste período de urgência.



GETTY IMAGES

trabalhar novas competências. Tiago Forjaz, da MighT - Talent Strategists acredita que “a característica mais importante de qualquer profissional, a partir de agora, será a sua agilidade de aprendizagem. Aqueles que forem capazes de perceber que só se aprende verdadeiramente se fomos capazes de abraçar o desconforto emocional de termos falhado, para depois apanhar a boleia exponencial do que se pode aprender a seguir, é que serão capazes de aprender mais e melhor, mais depressa”, refere. Por um lado, parece claro que as funções e características que se revelaram fundamentais durante este período vão ser mais procuradas e valorizadas – iniciativa, produtividade, confiança e criatividade vão ganhar às tarefas burocráticas e administrativas, tal como a tecnologia ganhará ainda mais espaço ao analógico. As áreas tecnológicas – como a programação – continuarão a beneficiar de uma procura crescente, enquanto o retalho físico poderá ser uma das grandes vítimas, com a adesão cada vez maior ao consumo online, que criou um hábito que dificilmente se perderá. Diogo Alarcão realça que “no Global Talent Trends, um em três colaboradores acredita que o seu trabalho deixará de existir dentro de poucos anos, resultado da Inteligência Artificial e da automação”. O CEO da Mercer Portugal salienta que isto “não será resultado da pandemia que vivemos, pois é uma realidade que já estamos a viver nos últimos anos, mas acredito que esta experiência que fomos forçados a viver virá

# Ascensão e queda do escritório

A história do escritório começa a desenhar-se no século XVIII, embora o conceito tenha raízes mais antigas – quando Roma separava o otium (lazer) do officium (serviço)

## > 1726

O Old Admiralty Office, pertencente à Marinha Britânica, foi um dos primeiros edifícios construídos proposadamente para uso como escritório. Três anos depois, também em Londres, surge outro edifício com o mesmo fim, a sede da Companhia Britânica das Índias Orientais

## > Século XIX

Os espaços de trabalho evoluem à medida do avanço da Revolução Industrial e de atividades como a banca, a ferrovia e as comunicações à distância, com a invenção do telégrafo, do telefone e a generalização da máquina de escrever. Os locais fechados eram destinados a atividades criativas, que requeressem concentração; trabalho mais mecânico decorria em espaços abertos e com maior densidade. Acentua-se a construção em altura nos EUA e Reino Unido.

## > 1939

É inaugurado o edifício-sede da Johnson's Wax, no Wisconsin, Estados Unidos da América, considerado um dos mais importantes exemplos de escritório aberto, com iluminação abundante,

insonorização e permitindo grande concentração de colaboradores. O mesmo arquiteto já tinha desenhado, três décadas antes, o Larkin Administration Building, considerado o primeiro escritório moderno.

## > Anos 1950/1960

É da Alemanha do pós-guerra que chega o conceito Bürolandschaft, que defende uma aproximação mais natural e orgânica do espaço de trabalho, ao invés do alinhamento padronizado das secretárias, e que permitiu estabelecer zonas diferenciadas de trabalho e colaboração no mesmo espaço

## > Anos 1980

Na década do computador pessoal, os cubículos (surgidos no final dos anos 1960 para garantir a individualização e a privacidade dos espaços) são a norma, mas convivem com o hot-desking (espaços partilhados, ao longo do dia, por mais do que um colaborador).

## > Anos 1990/2000

– A era da internet expande psicologicamente o trabalho para fora do espaço físico, permitindo gerar,

partilhar e aceder a conhecimento construído em comunidade. A banda larga e os dispositivos móveis tornam possível trabalhar remotamente.

## > Anos 2010

Conceitos como o bem-estar físico e mental cruzam-se com os da cocriação, criatividade e flexibilidade, refletindo-se no espaço de coworking e as zonas destinadas ao relaxamento e à concentração dentro dos escritórios clássicos. Empresas como Facebook, Google ou Yahoo tornam-se modelos de inovação nos espaços de trabalho.

## > Anos 2020

As necessidades de distanciamento social, a gestão de densidade e a monitorização das condições de saúde dos colaboradores trazidas pelo combate à pandemia da Covid-19 obrigam a alterações imediatas na estrutura dos escritórios. Algumas, como o trabalho remoto, poderão vir a perdurar, depois de boas experiências, ainda que forçadas.

Fontes: Spark, Telegraph Media Group, Hubble HQ, ZeroCater, ProgressMyOffice



# “Não podemos ter outra crise que destrua emprego qualificado”

Com poder de fogo limitado no investimento público e privado, só um esforço comunitário permitiria fazer uma mudança estrutural da economia portuguesa, defende o professor de Economia Política.

## Depois desta crise, como será transformado o emprego? Com mais automação, por exemplo?

Depende muito de quais serão os setores ligados à retoma da economia. Os que cresceram mais na de 2014 estavam muito ligados ao turismo, à restauração, à construção e aos serviços.

É interessante olharmos para o que aconteceu na crise anterior, em que setores com um maior valor acrescentado foram arrasados.

As exportações de alta tecnologia e de informação e de comunicação foram das que mais peso perderam. Destruíu-se valor acrescentado em setores que requerem relações contratuais estáveis com uma retoma ligada à desvalorização interna, à diminuição dos salários. A recomposição da economia foi boa do ponto de vista do emprego, são setores muito intensivos. Mas não podemos ter novamente uma crise que vai destruir emprego qualificado. E esses empregos exigem investimento.



**PAULO MARQUES**  
Professor  
do Departamento  
de Economia Política  
do ISCTE

## É por esses setores que se fará outra vez a recuperação do emprego?

É bem provável que tenhamos um processo semelhante. Para haver investimento, é necessária capacidade a nível público e privado, o que pode não ser fácil. E do lado da União Europeia também parece haver muitos solavancos. É provável que aquilo que vier a ser a retoma seja o mais fácil, na restauração. Mas temos cada vez mais jovens saídos de universidades qualificadas que vão para empregos menos qualificados.

## Com risco de maior precariedade?

Torna-se evidente a limitação destes setores, com formas de contratação atípica, pouca estabilidade no emprego, muitos

trabalhadores a falsos recibos verdes e sem a mesma proteção social. Uma agenda de mudança estrutural da economia, neste período, só poderia ser à escala europeia. Dificilmente um país, isoladamente, consegue fazer essa transição. A solução mais óbvia é a retoma que fizemos no passado.

## E ainda há espaço para uma solução na Europa?

Simbolicamente, o facto de poder não haver repercussão [dos apoios] na dívida é positivo. Mas demonstra fragilidades no projeto de construção europeia. Países como a Alemanha salvaguardaram os seus setores-chave e as exportações em setores avançados. Se as coisas continuarem a progredir como estão, transformamos numa periferia da Europa. Com uma certa ironia: com cada vez mais pessoas qualificadas a trabalharem em setores que o não são. Se os nossos setores mais avançados forem arrasados nesta crise, empurraremos essas pessoas para trabalhos menos qualificados.

acelerar os processos de mudança. Se olharmos para os resultados do mesmo estudo, as competências que se esperam ser mais procuradas em 2020 são a inovação, a resolução de problemas complexos e as competências interpessoais. No âmbito mais tecnológico surgem o marketing digital, UX design e competências analíticas”. O responsável da consultora de RH olha ainda para o médio prazo, em que as tendências indicam que em 2025 “surgem competências como a liderança digital, global mindset, design thinking e empreendedorismo”, com as tarefas mais rotineiras a poderem até ser desenvolvidas por robôs, libertando os trabalhadores para todas as funções que requerem uma maior dose de “humanismo”.

Todas estas alterações vão refletir-se também em novas formas de avaliação, que até agora contavam significativamente com as horas que uma pessoa passava no escritório e que terão de, obrigatoriamente, passar a olhar mais para a prossecução de objetivos e para a eficiência de cada um, consideram os diversos especialistas ouvidos pela VISÃO. Ou seja, dar menos peso à “pontualidade e assiduidade” e mais ao cumprimento de objetivos.

## GRANDES LÍDERES

Para Alexandra Libano Monteiro, vice-presidente *of people* da OutSystems, outro dos pontos críticos da era pós-Covid vão ser as lideranças. “As pessoas são altamente contextuais, e este mundo que estamos a experimentar nesta época de Covid deixa-nos antever que, seguramente daqui a 30 anos, este é um mundo que vai precisar de lideranças orientadas para um propósito, para uma missão muito clara. Pessoas que saibam tornar a definição de sucesso clara; e lideranças muito altruístas na forma de deixar as soluções acontecer. As lideranças vão ser o grande desafio e a pressão é sobre elas”, vaticina. Alarcão concorda: “Costumo brincar com a palavra COVID dizendo que ela significa: Confiança, Oportunidade, Visão, Inteligência e Dedicção. Uma das principais competências que será pedida aos líderes é a capacidade de fomentar confiança junto das suas equipas. Neste momento, em que vive-

---

## MESMO COM O TELETRABALHO, AS NOTÍCIAS DA MORTE DO ESCRITÓRIO SÃO MANIFESTAMENTE EXAGERADAS



**Do campo para casa** Ana Guerreiro trocou os dias no Horto do Campo Grande pela sua casa, embora alterne entre as duas realidades. O único vestígio do local de trabalho habitual são as plantas ao seu lado

mos tantas incertezas, é fundamental incutir confiança. Tal não significa dizer 'vai ficar tudo bem', até porque para muitas organizações isso não é verdade. É importante transmitir confiança aliando empatia com economia. O que é que isso significa? Estar próximo das nossas equipas, ouvi-las, respeitá-las e motivá-las, não deixando de falar abertamente dos desafios financeiros e económicos que a empresa pode estar a enfrentar." Diogo Alarcão sublinha ainda que esta é uma altura em que os líderes devem fazer uma reflexão honesta sobre as suas competências e dificuldades, de modo a conseguirem encarar da melhor forma esta que será, indiscutivelmente, uma realidade diferente da que existia há apenas dois ou três meses. Mas, atira em jeito de resumo, "os líderes do futuro serão aqueles que encontrarão sempre uma oportunidade na crise e que terão a capacidade de ver mais longe e de transmitir o que querem para o futuro de forma clara e simples".

#### O QUE FALTA ESCLARECER

Outra questão que tem surgido informalmente – sobretudo depois de a primeira-ministra neozelandesa Jacinda Arden a ter sugerido – é a possibilidade de os trabalhadores verem reduzido o número de horas ou dias de trabalho semanal. Arden acredita que a medida pode ajudar a recuperar a economia, e há várias empresas que têm aplicado o modelo (veja-se a Microsoft Japão) da semana de quatro dias, com ganhos significativos em termos de produ-

tividade e satisfação dos trabalhadores. A opção, testada para aumentar produtividade ou reduzir o burnout, seria, no entanto, difícil de negociar no contexto português, "sobretudo atendendo ao já tendencialmente baixo padrão de salários praticado", considera Hermes Augusto Costa.

E, no mesmo sentido, muitas questões ficam, para já, sem resposta: se um trabalhador quiser continuar a desempenhar funções remotamente, o empregador pode obrigá-lo a voltar ao escritório? Se se confirmar a manutenção de um modelo híbrido entre trabalho remoto e presencial, que benefícios passará a fazer sentido negociar por parte do colaborador? Quem é responsável pela cadeira em que se senta o trabalhador em casa? E quem paga a internet durante o home office? O subsídio de transporte ainda deve ser considerado para quem já não precisa de apanhar o comboio ou o autocarro para chegar ao emprego? São pontos que deverão entrar na discussão mais à frente, mas que começam já a requerer atenção e a fazer franzir sobrolhos.

Com tantas pontas soltas que os meses de confinamento deixaram nas relações laborais – nas que se mantiveram, mas também nas que se suspenderam ou extinguíram –, vai ser preciso algum tempo para voltar a juntar tudo e perceber o que aí vem. Mas uma coisa parece certa: o génio saiu da garrafa, acelerou algumas transformações que estavam latentes no mundo do trabalho e já poucos apostam num regresso a uma normalidade que esta pandemia veio abalar. [visao@visao.pt](mailto:visao@visao.pt)

74%

Diretores financeiros internacionais que planeiam transferir colaboradores com funções presenciais para trabalho remoto no pós-Covid-19, segundo estudo da Gartner

3 650

Valor anual por colaborador, em euros, que uma empresa poderá poupar em custos com tecnologia e instalações recorrendo a trabalho remoto, refere a FlexJobs

62%

Trabalhadores que desempenhavam funções remotamente nos EUA no início de maio, de acordo com a Gallup. A maioria diz que quer continuar



DIANA TINOCO