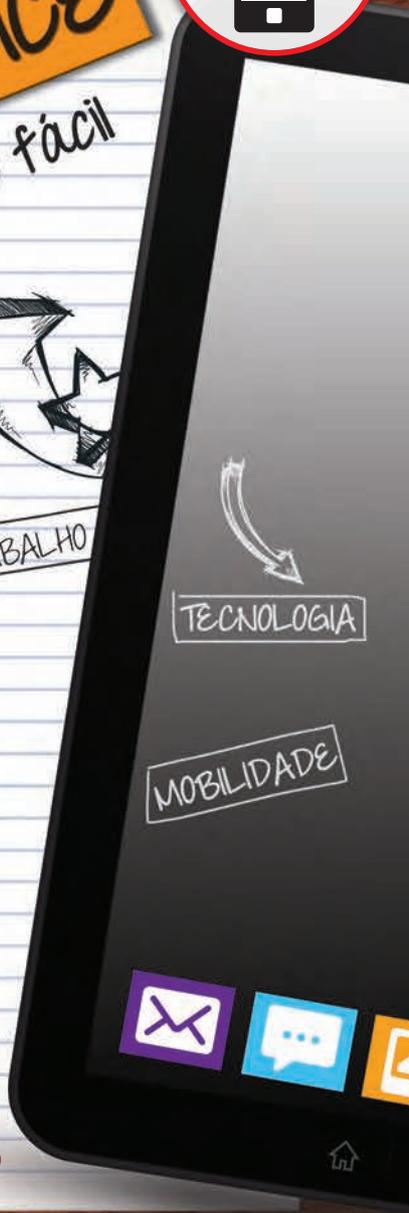
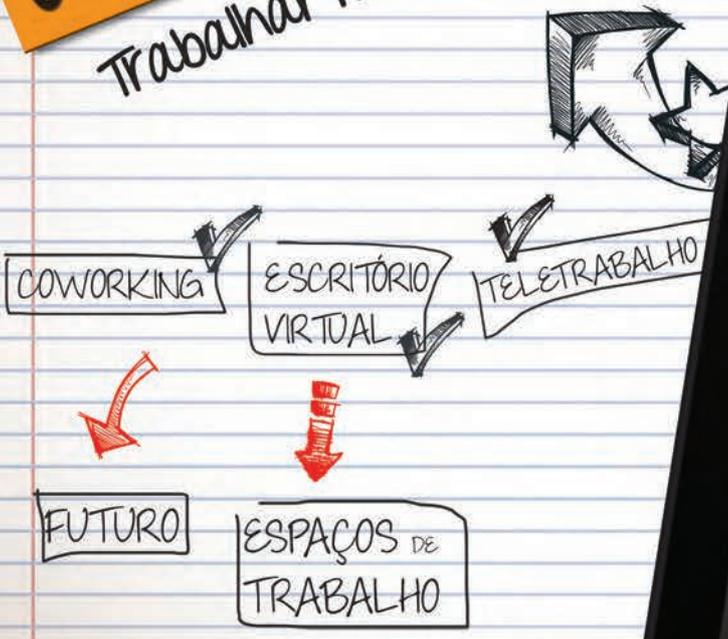




OUT OF THE OFFICE

Trabalhar nunca foi tão fácil



José Gabriel Quaresma

Carlos Gonçalves

Prefácio de José Alberto de Carvalho



OUT OF THE OFFICE

Trabalhar nunca foi tão fácil

José Gabriel Quaresma

Carlos Gonçalves

Prefácio de José Alberto de Carvalho



VidaEconómica

FICHA TÉCNICA

Título

Out of the Office

Autores

José Gabriel Quaresma e Carlos Gonçalves

Editor

Vida Económica - Editorial, SA
R. Gonçalo Cristóvão, 14 - 2º • 4000-263 Porto
www.vidaeconomica.pt • <http://livraria.vidaeconomica.pt>

Composição e montagem

Vida Económica

Impressão e acabamento

Uniarte Gráfica, S.A. • 4300-414 Porto

Depósito Legal

358443/13

ISBN

978-972-788-742-2

Executado em abril de 2013



A cópia ilegal viola os direitos dos autores.
Os prejudicados somos todos nós.

© Todos os direitos reservados para **Vida Económica, Editorial, SA**

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida, no todo ou em parte, por qualquer processo mecânico, fotográfico, electrónico ou de gravação, ou qualquer outra forma copiada, para uso público ou privado (além do uso legal como breve citação em artigos e críticas) sem autorização prévia por escrito da Vida Económica – Editorial, S.A.

Veja no final deste livro como se registar na n/ editora e receber informação sobre lançamentos, iniciativas e promoções da Vida Económica – Editorial SA

À Carla, sempre. Aos meus filhos Rodrigo e Maria. Aos meus pais e irmão. Aos parceiros por terem acreditado. A todos os que me querem bem e que gostam de mim. Ao meu grande amigo Carlos Gonçalves, sem ele nada disto seria possível. A minha gratidão incondicional. Obrigado.

José Gabriel Quaresma

À Teresa, aos meus filhos Gonçalo, Francisca e Rodrigo. Aos meus Pais, Irmãos e Tios.

Às minhas colegas do Avila Business Centers, ao Zé Gabriel e parceiros que ousaram acreditar neste projecto.

Carlos Gonçalves

Sempre que vir este símbolo



Aponte o seu dispositivo para a fotografia e veja conteúdos multimédia em Realidade Aumentada.

Powered by:





ÍNDICE

Introdução.....7

Prefácio.....11

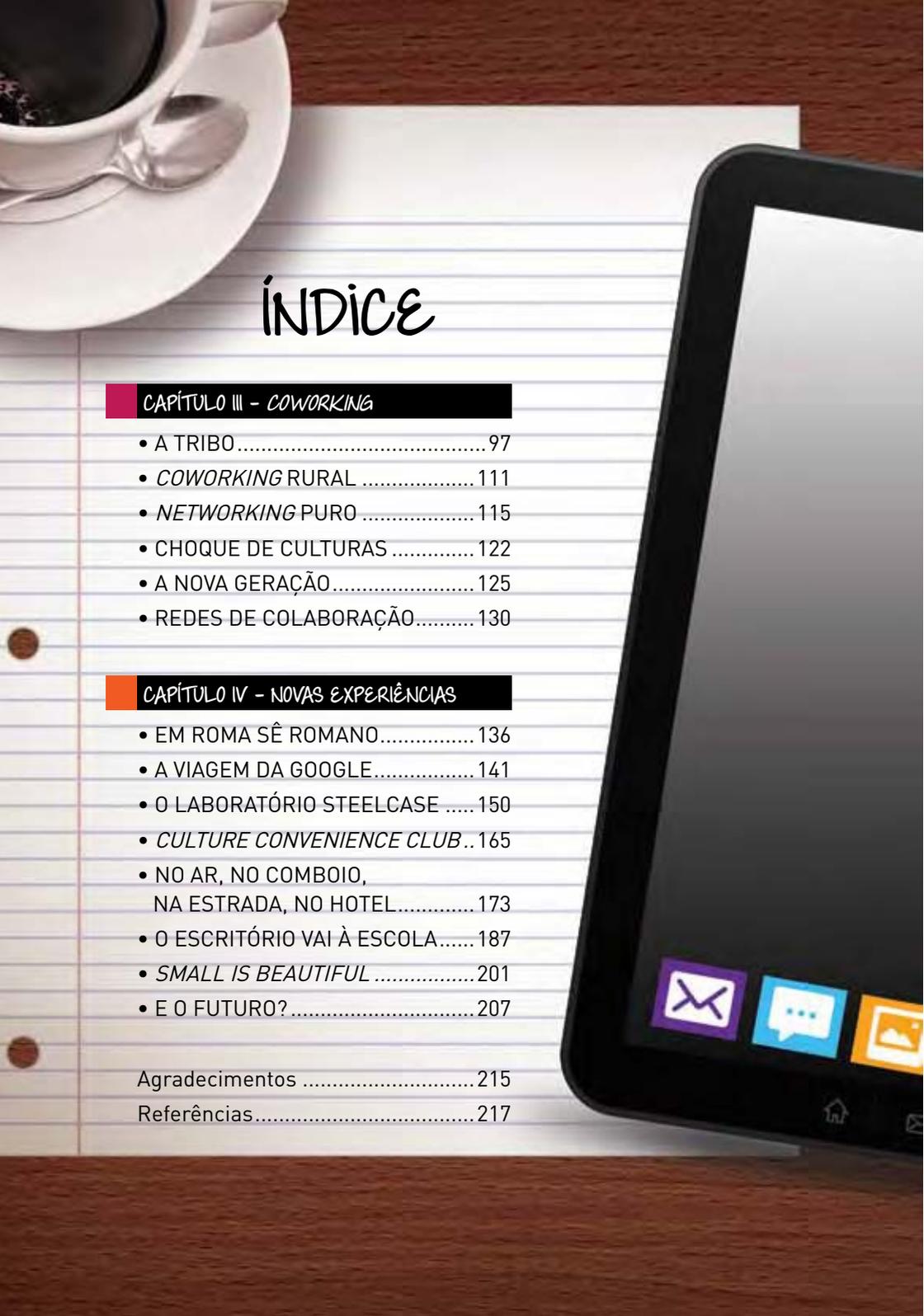
CAPÍTULO I - ESCRITÓRIOS VIRTUAIS

- A LEI DE MURPHY16
- TIRO DE PARTIDA19
- OS GIGANTES.....24
- ERA UMA VEZ...28
- ESCRITÓRIO À LA CARTE33
- ESCRITÓRIO GLOBAL38

CAPÍTULO II - TELETRABALHO

- *OUT OF THE OFFICE*.....45
- M & M.....52
- A NUVEM.....60
- DIAS FELIZES69
- A QUEDA DE UM MITO74
- A ECONOMIA *FREELANCE*78
- PALAVRA-CHAVE - FLEXIBILIDADE 84





ÍNDICE

CAPÍTULO III - COWORKING

- A TRIBO 97
- COWORKING RURAL 111
- NETWORKING PURO 115
- CHOQUE DE CULTURAS 122
- A NOVA GERAÇÃO..... 125
- REDES DE COLABORAÇÃO..... 130

CAPÍTULO IV - NOVAS EXPERIÊNCIAS

- EM ROMA SÊ ROMANO..... 136
- A VIAGEM DA GOOGLE..... 141
- O LABORATÓRIO STEELCASE 150
- CULTURE CONVENIENCE CLUB.. 165
- NO AR, NO COMBOIO,
NA ESTRADA, NO HOTEL..... 173
- O ESCRITÓRIO VAI À ESCOLA..... 187
- SMALL IS BEAUTIFUL 201
- E O FUTURO? 207

Agradecimentos 215

Referências..... 217



INTRODUÇÃO

A partir deste momento, está perante um livro diferente.

São dois fatores diferenciadores que o *Out Of The Office* lhe apresenta. É um livro criativo, inovador, empreendedor. Pretende ser um agradável momento para quem o lê. Ele pretende ser mais uma ferramenta para quem já conhece e para quem nunca tomou contacto com as temáticas nele abordadas.

O primeiro fator diferenciador: é o primeiro livro em todo o mundo que, após pesquisa desenvolvida, junta as peças principais de um gigantesco *puzzle*, no domínio do trabalho, da flexibilidade e da mobilidade.

Aqui vai encontrar histórias, na primeira pessoa, definições e casos de estudo, informação surpreendente que existia dispersa por artigos, textos, opiniões, *blogs*, *websites*, canais de TV, sobre escritórios virtuais, teletrabalho, espaços de *coworking*, “escritórios do futuro” e tecnologia.

Após pesquisa aprofundada, seleccionámos a informação mais reveladora, mais interessante, mais original, mais apelativa e começámos a montar o *puzzle*. Como todos estes conceitos, padrões e formas de trabalho, se influenciam, se potenciam e

funcionam, de forma integrada, estruturada. É esse o primeiro fator diferenciador deste *Out Of The Office*.

Vivemos uma permanente revolução, no campo tecnológico e nos novos conceitos de organização e otimização de espaços de trabalho. Na forma como se trabalha.

Pretende-se uma abordagem original, diferenciadora, na forma como se retrata a fusão destes modelos de trabalho.

O livro está por isso dividido em cinco capítulos, que se dedicam a criar no leitor uma visão sem ruído, apelando ao perfeito enquadramento com as novas realidades, os novos espaços, e com a forma como se ligam, abrindo oportunidades para os genuínos empreendedores dos novos tempos.

É através desse conhecimento fundado, que alavancam os seus projetos com o desenvolvimento da tecnologia, que torna real a democratização da mobilidade, cada vez mais determinante, em função da portabilidade.

Esta obra colheu o espírito deste admirável mundo novo e apresenta-se como sendo mais uma ferramenta, de vanguarda. Uma ferramenta que pretende ser útil àqueles que começam um negócio e que seja interessante para os empreendedores que apostam nesta indústria, ela mesma parte integrante de um universo interminável, e que seja um momento de conhecimento puro, para aqueles que não estão identificados com a temática dos “escritórios do futuro” e dos novos modelos de trabalho. Um livro que levanta pontas de véus e que espera ser um contributo nesta viagem de oportunidades.

A amplitude destes conceitos é quase infinita e alcança praticamente todas as profissões e um elevado número de modelos de negócio. É por isso interessante escutar também quem na verdade utiliza estes serviços, trabalha com estas ferramentas e desenvolve estas ideias. Falamos também de centros de negócios.

São testemunhos, de profissionais experientes, que validam os conceitos.

Tentámos ir um passo à frente e desvendámos qual o caminho que os escritórios virtuais trilham agora, lado a lado com a marcha da permanente revolução tecnológica. O escritório não é mais a bagageira do carro de um delegado de vendas. O escritório, hoje, é onde ele entender e já nem sequer está obrigado a ficar entre as quatro paredes de uma casa.

Agora, qualquer pessoa tem disponível a mobilidade que lhe permite ter a sua própria agenda. Por isso falamos também sobre o trabalho remoto ou o teletrabalho.

A ideia de que qualquer espaço de trabalho fora do espaço tradicional, no qual se produz e se cria como se nesse espaço se estivesse, nunca fez tanto sentido, para milhões de pessoas, em todo o mundo.

A solução *coworking* já está envolvida nas estratégias profissionais. Ela é mais que uma “bolha” da modernidade, ela é uma alternativa real.

Mergulhámos nos diferentes espaços de trabalho, no seu desenvolvimento. Vamos mostrar conceitos diferenciadores, todos unidos por um vetor: o trabalho.

Adaptações estratégicas ou avanços inteligentes? A resposta é... ambos!

Nestes “ninhos profissionais” abunda massa criativa, pessoas empreendedoras, nómadas da era digital. Profissionais e empresas, grandes ou pequenas, que valorizam o *networking*, a partilha de ideias e espírito de comunidade e colaboração.

A regra é estabelecer ligações, conexões entre culturas, *design*, arquitetura e funcionalidade.

O segundo fator diferenciador deste *Out Of The Office*: o leitor será surpreendido ao longo da leitura deste livro e vai interagir com ele de forma permanente.

A aplicação que lhe é oferecida com o livro permite-lhe passar do papel para o ecrã do computador, do *smartphone* ou do *tablet* as histórias ou os conteúdos que está a ler.

Ao longo do livro existem histórias e subcapítulos que estão assinalados com um símbolo. Sempre que vir esse símbolo, pode ler o texto em questão e, imediatamente, ver e ouvir essa história em realidade aumentada através de vídeos ou conteúdos 3D. Basta para isso apontar a câmara do seu dispositivo, começando pela própria capa...

O *Out Of The Office* é um livro sem fim.

Depois de colocado na estante, após ter sido lido, continuará a receber informações, na sua aplicação, sobre as novas histórias do livro, adicionadas pelos autores.

Imagine que uma marca cria um novo espaço de trabalho, ou desenvolve uma nova ferramenta tecnológica. Os autores vão notificá-lo através da aplicação móvel e de seguida poderá interagir novamente com o livro, visualizando os novos conteúdos.

Depois da leitura do *Out Of The Office*, nunca irá perder de vista as inovações e o desenvolvimento que esta indústria tem para apresentar. É, de facto, um livro sem fim.

Não existe, por parte dos autores, a pretensão de definir o melhor modelo ou impor o modelo ideal, até porque ele não existe. Vários modelos de trabalho adaptam-se e complementam-se, de acordo com o desenvolvimento das organizações, de acordo com o estado de espírito dos seus colaboradores e, sobretudo, da vontade de partilhar. As soluções para as crises e para os problemas existem.

Antes de entrarmos no primeiro capítulo, resta dizer-lhe que este livro olha para os temas, trata-os, personifica-os – e isso é um desafio único.

Vivemos a mudança do paradigma, à escala global.

Bem-vindo ao tal admirável mundo novo.

É dele que nasce este livro.

OS AUTORES:

José Gabriel Avarésma

Carlos Gonçalves



PREFÁCIO

“A organização é a mensagem”

Ao longo dos últimos 25 anos da minha vida profissional trabalhei em empresas e espaços muito diferentes. Nos extremos situa-se uma empresa de grandes dimensões (mais de 2000 trabalhadores) em que todos os *middle* e *top managers* estavam instalados em gabinetes fechados, frequentemente com direito a assistentes (secretárias) que organizavam a agenda e filtravam o acesso ao gabinete; do outro lado, a delegação regional de uma empresa de média dimensão. Toda a gente partilhava um *open space* e não havia secretárias.

Na primeira empresa, dominavam valores como a idade, a delimitação “territorial” das funções, o “exército”, ou seja, o número de pessoas que estavam sob a alçada de cada *manager*, a hierarquia...

Na segunda empresa dominavam valores como criatividade, inovação, talento individual e espírito de equipa, entreadjada, competição...

A primeira empresa era historicamente deficitária e operacionalmente pesada; a segunda era historicamente lucrativa e operacionalmente ágil.

Passei por várias outras empresas, onde a norma dominante era o *open space*. Mas, ainda assim, esse *open space* era organizado em função da história e dos hábitos da empresa e, portanto, quase imutável. E era também muito dependente da tecnologia disponível na altura da fundação de cada empresa, o que significa que, apesar das atualizações tecnológicas, o fluxo de trabalho interno mantinha hábitos anteriores e padrões de organização do estúdio tecnológico anterior.

Trabalho na área dos *media*, onde a evolução tecnológica tem sido galopante nas últimas duas décadas e onde há um constante choque ente o *old media* e os *new media*, em que os protagonistas do antigo reagem de forma ativa ou passiva aos protagonistas do novo.

Os *media*, seja numa estação de televisão, numa sala de produção, num jornal, ou numa estação de rádio, têm sido constante e progressivamente desafiados a renovar-se tecnologicamente, mas, acima de tudo, a procurar o público, porque as pessoas mudaram os seus padrões de consumo. E, basicamente, mudaram “de lugar”! Agora, estão em toda a parte. E nas empresas de *media*, os produtores de conteúdos mantêm-se no mesmo sítio. E é para mim claro que, se o padrão de consumo se alterou, é inevitável e desejável que o padrão de produção também se modifique. Todas as mudanças que tenho procurado introduzir nos modelos de organização do trabalho defrontam-se inevitavelmente com a inércia das pessoas, das rotinas e da tecnologia “anterior”: da mesma maneira que em muitos locais de trabalho os computadores começaram por ser usados como meras máquinas de escrever eletrónicas...

Para alterar os padrões de trabalho é inevitável alterar as rotinas internas das empresas, incomodar os hábitos dos seus profissionais, criar novos fluxos de produção...

No caso dos *media*, onde a resistência interna à mudança é muito acentuada, diversas empresas de referência concluíram o mesmo: o *New York Times* decidiu construir uma nova sede para organizar o agora fluxo *multimedia* da sua produção jornalística e acomodar, de forma eficiente e visível para todos, as novas profissões de produtor *multimedia*, foto-video-repórter, moderador de comunidades, etc.

No caso do *The Daily Telegraph*, a reorganização da redação passou por uma nova distribuição física dos jornalistas e foi criado o *hub*, uma organização em estrela que converge para uma mesa de reuniões que é, acima de tudo, uma mesa de decisão editorial, e que permite que cada editor desenvolva e propague as suas tarefas ao longo de cada “raio” da estrela, culminando nos gabinetes de edição *multimedia* que se encontram na extremidade de cada “raio”.

Os que entenderam verdadeiramente os pensamentos de Marshall McLuhan sabem o que ele queria dizer com “O meio é a mensagem”. Os que não entenderam limitaram-se a criticar a ideia, confundindo, de forma ligeira, “forma” com “conteúdo”. Na verdade, e por difícil de aceitar que seja, McLuhan defendia que as sociedades sempre se definiram mais pela forma como comunicavam do que pelo conteúdo das mensagens. A nossa era digital, ubíqua, em que cessou o tempo e o espaço, dá-lhe imensa razão. Mas para as estruturas de produção, seja numa fábrica têxtil, num escritório de advogados ou numa empresa de *media*, é impossível refazer os modelos de trabalho e aproveitar todo o potencial da tecnologia disponível sem alterar a disposição física das pessoas. E, em muitos casos também, adequar as suas tarefas à tecnologia disponível. Para quem gere pessoas e processos de mudança, a organização é a mensagem: a forma como os tra-

balhadores estão organizados, como se distribuem pelo espaço disponível (quando as empresas têm espaços de trabalho físicos, claro!) e como interagem uns com os outros nos diferentes estádios de produção é mais determinante do que tudo o resto. É disso que nos fala esta obra: da necessidade de revermos, cada empresa e cada um de nós, a nossa relação com o trabalho.

Vivemos um tempo em que “estar aqui” pode ser mais longe do que “estar ali”. E esta quebra das fronteiras geográfica começa na nossa profissão.

José Alberto de Carvalho, março de 2013



“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”

Fernando Pessoa

“É divertido fazer o impossível”

Walt Disney

OUT OF THE OFFICE

ESCRITÓRIOS VIRTUAIS

..... A LEI DE MURPHY

O ser humano é confrontado ao longo da vida com inúmeros desafios de carácter pessoal e profissional. Para todos os desafios ele tem que se preparar. O risco e as expectativas conduzem então o processo, quando chega o momento de pensar, planificar e de tomar decisões. Começar uma empresa ou iniciar um negócio do ponto zero é um desses desafios que surgem, normalmente, pelas necessidades que o momento impõe. Mas, seja qual for o motivo que esteja inerente ao início de um desafio, quando ele se inicia, o prazer de criar e desenvolver esse projeto permite definir o caminho até atingir o objetivo proposto. O desafio é aquilo que um empreendedor mais deseja.

Foi isso que aconteceu com Paulo Maria. Em 1999, terminou o curso de Direito e, de repente, sem qualquer tipo de apoio, estava no mercado de trabalho e estava perante o seu primeiro desafio profissional. Trabalhar por conta própria ou exercer a profissão num escritório de advogados, era a equação a que tinha de dar resposta.

© Avila Business Centers



A segunda opção garantia-lhe estabilidade financeira em início de carreira e enquadramento num ambiente de trabalho tradicional. Mas Paulo Maria receava ser, mais cedo ou mais tarde, escravo do escritório.

Alguns colegas advogados no ativo queixavam-se imenso da carga horária a que estavam sujeitos e do tempo que passavam no escritório, e juntavam a isso o facto de serem mal remunerados, diz Paulo Maria, treze anos depois de ter tomado a decisão que diz ter sido a mais correta, a de trabalhar sozinho, como profissional liberal.

Mas não foi fácil o início do processo, antes pelo contrário, não podia ter começado da pior forma. Paulo Maria teve o primeiro contacto com a primeira lei real, a globalmente famosa “*Lei de Murphy*”. Qualquer coisa que pode correr mal vai correr mal.

Quando optou por trabalhar por sua conta e risco, ele sabia que tinha um *handicap* imediato para ultrapassar. Faltava-lhe uma estrutura com clientes pertencentes ao seu escritório, simplesmente, porque ele não tinha escritório. **Eu parti do zero. Foi essa a minha escolha**, sublinha.

O antigo aluno de Direito, na altura advogado estagiário, nunca tinha ouvido falar em “escritórios virtuais”, até porque a história e a tradição do Direito dizem que o que é normal é as pessoas formarem-se, montarem o seu escritório e, aos poucos, criarem a sua carteira de clientes. O trabalho é desenvolvido nesse espaço físico, o escritório. **Eu não tinha condições para arrendar um espaço muito grande e muito menos bem localizado, por isso optei por começar a trabalhar num espaço cedido por um colega advogado, numa sala disponibilizada para guardar os meus processos, os meus códigos, onde recebia os meus clientes** – recorda.

Paulo Maria optou por trabalhar sozinho, mas começou a atividade num escritório tradicional e partilhado, e isso era, para ele, um contra-senso. **Era eu que tinha que fazer tudo, despachar correspondência, atender os telefones, atender os clientes, a única coisa que não era feita por mim era a limpeza do chão** – diz a rir. A situação durou sete anos, com todos os inconvenientes que se possa imaginar. O escritório ficava longe de Lisboa, a demora nos correios e a quantidade de pessoas, nas filas, para serem atendidas impedia o normal andamento dos processos, que, nessa altura, eram tratados apenas em papel, não existiam as possibilidades informáticas, como o *email*, na atividade judicial. Isso implicava ir à loja tirar fotocópias, para poupar no toner da impressora, e é apenas um exemplo. Tinha que ser tudo muito bem gerido, para que as despesas não fossem maiores que as receitas, o que no início de uma atividade é extremamente complicado.

No fundo, a situação profissional de Paulo Maria apenas resultava porque o volume de negócios não era significativo e porque a pessoa que lhe disponibilizou a sala cobrava-lhe valores quase simbólicos. Estamos a falar de custos de água, de luz e de telefones, não era propriamente o arrendamento da sala que lhe era cobrado, senão, era impraticável. Só assim é que Paulo Maria conseguia gerir a sua atividade profissional, pelo que facilmente se percebem as dificuldades que teve de enfrentar nesses primeiros anos na advocacia.

Mas a lei inventada pelo major *Murphy*, com que o jovem advogado teve que medir forças, voltava a impor-se de uma forma mais ostensiva, **se algo pode correr mal, vai correr da pior maneira, no pior momento e de modo a causar o maior estrago possível**. Assim aconteceu.

TIRO DE PARTIDA

Em 2005, Paulo Maria é vítima de um acidente de viação grave que o deixa na inatividade durante muito tempo. Ao longo desses meses, o advogado que lhe tinha cedido a sala sente necessidade de a rentabilizar. Tendo em conta que eu estava parado, não tive capacidade para corresponder às expectativas dele e em 2006 vi-me, uma vez mais, perante a situação de não ter um espaço para trabalhar e, por isso, tive que abrir mão da carteira de clientes que tinha. Sem condições de saúde para acompanhar todos os processos, voltei ao ponto zero.

É então que Paulo Maria decide começar a pesquisar, na tentativa de perceber quais as alternativas que existiam no mercado, para poder recomeçar a sua aventura no mundo do trabalho. Deparou-se com muitos anúncios na Ordem dos Advogados, de colegas que queriam partilhar salas arrendadas. Havia uma grande oferta de pessoas que tinham espaços para esse efeito, só que a memória não o traiu e desta vez a opção foi outra.

Após a alta clínica, sou o tiro de partida.

Um novo turbilhão de ideias enchia-lhe a cabeça. Uma espécie de *brainstorming* permanente consigo mesmo. É dominado por uma vontade inabalável de continuar o seu projeto e decide procurar a sua própria solução. Nesse processo de busca, dá de caras com o conceito escritórios virtuais, algo que até então não fazia ideia que pudesse existir. Desconhecia, por completo, mas pareceu-lhe uma solução viável, atendendo ao que tinha lido na internet.

Raquel Santana não tirou o curso de Direito mas o seu percurso profissional cruzou-se com o de Paulo Maria.

No início, recorda Raquel, *manager* do Avila Business Centers, que presta serviços de escritório virtual e de “aluguer de escritórios chave na mão” em Lisboa, **as pessoas questionavam, o que é isto? mas é virtual, como? Havia muito a ideia de que a palavra virtual significava algo menos credível.** O conceito era pouco conhecido em Portugal, em 2006. À medida que o negócio foi crescendo e o número de clientes foi aumentando, o conceito de “escritório virtual” foi-se desenvolvendo e tornando-se cada vez mais conhecido. Hoje em dia, já se percebe quais as mais-valias que esta forma de trabalhar proporciona a todos aqueles que não necessitam de ter um escritório fixo e também para os que necessitam desse espaço de trabalho, pois o serviço escritório chave na mão, que existe no centro de negócios, pode fundir-se com o escritório virtual, potenciando o serviço prestado ao cliente – garante Raquel Santana.

Paulo Maria sabe que a imagem que está por de trás da pessoa que presta um serviço é determinante para a sua credibilidade, como em tudo. **Receber um cliente numa sala de reuniões de um centro de negócios é completamente diferente** de receber esse mesmo cliente num prédio decrepito, numa sala num vão de escada, independentemente de os profissionais que lá trabalham serem igualmente competentes. Ninguém vai para uma grande sociedade de advogados de Lisboa ou de Nova Iorque a pensar que vai pagar pouco. Vai pagar uma imagem, uma sala com trinta ou quarenta metros quadrados. Vai pagar um conjunto de serviços, que até talvez não vá utilizar, e está a pagar apenas a qualidade do advogado. É, seguramente, um preço bastante elevado.



Paulo Maria,
advogado

© Patrício Miguel

No fundo, é um pouco como nos restaurantes. Aqueles que têm boa aparência transmitem uma imagem que é sinónimo de qualidade e de preço elevado. **Na advocacia, ter uma imagem cuidada também é importante, porque os clientes ligam muito a esse facto**, daí que a razão de ser da aposta no “escritório virtual”, inicialmente, teve a ver com um conjunto de vantagens inegáveis. Permitia-me ter o apoio de um espaço credível sem grande investimento – acrescenta o advogado.

Não podemos resumir todo o conceito de “escritório virtual” ao atendimento telefónico. Não temos dois dias iguais, assegura Raquel Santana. Para além do atendimento telefónico, temos que gerir o *backoffice*, gerir a carteira de clientes e o espaço físico.

A falta de capacidade de investimento para montar um escritório físico, mobilar o espaço, contratar uma secretária e dar-lhe condições de trabalho obrigou Paulo Maria a tomar a decisão mais correta, do seu ponto de vista, apesar de arriscada. A importância de atender os clientes com profissionalismo impõe-se; afinal, são eles que vão indicar novos clientes e desta forma fazer crescer o volume de negócios. O advogado a quem tudo correu mal no início da atividade estava agora pronto para recomeçar, do zero. Estava em condições de utilizar um escritório de qualidade e muito bem localizado (no centro da cidade) para reuniões de negócios com clientes, tinha quem efetuasse o serviço de atendimento e reencaminhamento telefónico, podia utilizar o endereço do “escritório virtual” como o domicílio da sua empresa, sem se preocupar com a gestão do pessoal administrativo, sem se preocupar com a manutenção do escritório e com tarefas de secretariado.

Os pacotes de “escritório virtual” são diferentes e a escolha é alargada, refere Raquel Santana, sublinhando que o atendimento telefónico personalizado liberta o cliente para estar apenas focado no seu trabalho. Otimiza os custos, melhora a imagem da empresa e tem a vantagem de, através do centro de negócios, aumentar o seu leque de contactos.

Paulo Maria é provavelmente um dos clientes mais antigos do Avila Business Centers, onde trabalha Raquel Santana. Não foi difícil fazer a mudança, diz. **“O escritório virtual” só me trouxe vantagens, não fiz investimento para arrendar o espaço, o**

que em Lisboa é complicado devido aos elevados valores dos arrendamentos.

De facto, quando a procura de espaços para negócios se depara com quedas acentuadas, quando o mercado imobiliário atravessa crises profundas, provocadas pelas conjunturas mundial ou regional, os escritórios físicos não conseguem fugir às estatísticas negras e são um dos principais setores fortemente atingidos.

Nestes contextos, os serviços fornecidos pelos centros de negócios revelam-se uma tábua de salvação para muitas empresas, pelo conjunto de soluções que disponibilizam, desde o escritório físico ao virtual e ao *coworking*.

Na verdade, muitas empresas em fase *start-up*, ou profissionais liberais, que adotam soluções tradicionais de escritórios acabam por fazer parte das tais estatísticas negras. Verifica-se que cerca de metade encerra o negócio antes de completar dois anos. O índice sobe acima dos 50% até ao terceiro ano e quase sessenta por cento não sobrevive até ao quarto ano. Para tal, contribuem também os elevados custos com a estrutura e a elevada carga fiscal.

Por isso, a forma como o empreendedor dá os primeiros passos é fundamental, como facilmente se percebe. O conceito de escritório virtual encaixa na perfeição em projetos de milhões de pessoas em todo o mundo, acompanhando as necessidades dos profissionais e das empresas modernas. O momento atual e o futuro são atravessados por um vetor central que liga diferentes padrões e formas de trabalho: a mobilidade digital, que permite comunicar à distância, através do acesso à internet. Foi neste campo, o da mobilidade, que os escritórios virtuais encontraram terreno fértil para crescer, graças à ajuda que o desenvolvimento tecnológico disponibiliza.

OS GIGANTES

As vantagens do recurso ao escritório virtual não se aplicam apenas a profissionais liberais, *freelancers*, pequenas empresas ou empresas em fase *start-up*. As multinacionais já há muito tempo que descobriram a vantagem deste tipo de serviço.

Porque as palavras-chave deste conceito são a eficiência, a flexibilidade e a racionalidade, este tipo de empresas que necessitam de soluções rápidas e que acrescentem mais-valias utilizam o conceito do “escritório virtual” devido, fundamentalmente, à possibilidade de poderem iniciar rapidamente a sua atividade nos países onde se instalam, num curto período de vinte e quatro horas, com salas de trabalho e de reunião à disposição e um atendimento telefónico na língua original do país onde acabam de se instalar.

A *Starbucks Coffee*, empresa cotada na Bolsa norte-americana (*NASDAQ*), à semelhança de muitas outras empresas de grande dimensão, aposta em parcerias para o desenvolvimento dos seus negócios. Foi assim que iniciou a sua atividade, por exemplo, em Portugal, através de *uma joint-venture*, com a qual abriu a sua primeira loja de rua em Lisboa, em 2008.

Definido o formato de apoio ao negócio e a parceria com empresas que conhecem a realidade local, identificadas as necessidades do cliente, a cultura, a melhor localização, resta começar a atividade. **Respeitar o ambiente envolvente e da comunidade onde nos inserimos é um fator importante**, refere Martin Coles, presidente da *Starbucks Coffee International*, no *site* oficial da empresa.



É essencial que exista um parceiro forte e de confiança, que compreenda o mercado e partilhe os valores da nossa marca, bem como a paixão pelas pessoas. A qualidade e o serviço são fundamentais, acrescenta Martin Coles.

Este é o objetivo, o *core business*, a missão. Existe, no entanto, toda uma exigência colateral colmatada, exatamente, pelo serviço “Escritório Virtual” que, para além de tudo, permite que o *focus* esteja permanentemente direcionado para o que é essencial.

A Starbucks foi criada em 1971. É uma empresa especializada em tostar e comercializar café, em todo o mundo.

O “Escritório Virtual” foi também o serviço escolhido pela gigante mundial *Google*, quando decidiu que uma das ramificações da empresa seria o Brasil.

A história é contada na primeira pessoa, por Mariana Sensini, *Industry Manager* na *Google Brasil*, através da *webpage* do centro de negócios *Clubwork Escritório Virtual 2*, de São Paulo.

A ansiedade e o ânimo eram intensos durante os primeiros dias do “Google Brasil”. Tínhamos acabado uma formação empolgante na sede da empresa, em Mountain View, Califórnia, onde constatámos o potencial tecnológico e humano da empresa. Encontrámos pessoas incríveis e talentosas: algumas que já tínhamos visto em jornais e ou na internet, homens com turbantes que se deslocavam em patins, jovens de cabelos azuis e seus cães labradores, pessoas sentadas em pufes debatendo as mais variadas ideias. A cada segundo a expectativa ganhava intensidade e a minha cabeça arrumava as ideias de forma ainda mais clara – refere Mariana Sensini.

Mal desembarcou no Brasil, foi surpreendida. Emerson, o gestor sénior de vendas, teve que driblar o tempo de espera dos consumidores, tornando-se assim um típico “embaixador” e apaziguador de ânimos do mercado, que já estava eufórico em relação aos produtos da *Google*.

Jornais, revistas e clientes, todos tinham a mesma pergunta: a *Google* no Brasil era para valer?

Definitivamente, muita coisa boa estava por vir – recorda Mariana.

O nosso escritório cresceu de uma sala, que mal acomodava duas pessoas, para um local com dezenas de funcionários. Cada um que se juntava à “família” fazia questão de preservar a cultura que os fundadores do *Google* ressaltam como sendo

um dos nossos principais objetivos: a qualidade na convivência e no relacionamento.

A missão foi aliciante e desafiadora. Mariana Sensini e o seu gestor sênior de vendas queriam importar a cultura *googler*, que já existia em muitos países. E, entusiasmada, dizia-nos: lembro-me bem de subirmos para a mesa para colar na parede o primeiro *banner* com nosso logo, que acabava de chegar da Califórnia. Depois vieram as *lava lamps*, todos os tipos de objectos coloridos e os equipamentos de ponta. Os nossos colegas de Mountain View queriam realmente fazer com que nos sentíssemos em casa, embora longe da casa-mãe.

Naquela época tínhamos apenas uma pequena sala no topo do prédio e isso dá para ter uma ideia de como imaginávamos o nosso horizonte. Foi o “Escritório Virtual” que permitiu à *Google* alargar esse horizonte. A opção foi pelo caminho mais racional e inteligente e, claro, a um custo mais baixo. O “Escritório Virtual” permitiu à *Google* instalar-se no Brasil e começar a trabalhar o mercado rapidamente.

São alguns exemplos da mudança de paradigma. Exemplos de sucesso!

ERA UMA VEZ...

O conceito de “Escritório Virtual” nasceu nos Estados Unidos. Portugal passou a apostar seriamente nesta solução eficaz já na primeira década do século XXI.

A ideia inicial resumia-se a manter um endereço físico, receber correspondência e chamadas telefónicas. Foi para conquistar novos clientes e não perder os que já existiam que os “Escritórios Virtuais” começaram a ampliar os serviços, que passaram a incluir o aluguer de salas de reuniões e de trabalho, além de uma estrutura profissionalizada de serviços, que em nada fica a dever a uma grande empresa; aliás, as grandes empresas também utilizam este conceito à escala global, como anteriormente referimos.

Paulo Maria, para quem o início de atividade foi o mais atribuído possível, o “Escritório Virtual” cumpre uma obrigatoriedade na minha profissão que é ter um domicílio profissional, onde podemos receber a correspondência oficial, sem ter que ter quatro paredes arrendadas ou compradas; por outro lado, recebemos os nossos clientes em salas de reunião preparadas e equipadas para o efeito e o restante trabalho é efetuado em casa, ou em outro lugar qualquer. Numa esplanada, por exemplo. Hoje em dia, com a portabilidade e com as plataformas de ligação à *web*, com os computadores portáteis e com os *smartphones* o trabalho faz-se em qualquer lado, a qualquer momento – confirma.

..... A LEI DE MURPHY

Mas receber clientes de várias empresas que tratam diferentes questões no mesmo espaço físico pode confundir esses mesmos clientes.

Basta imaginar um cliente de Paulo Maria, que tem uma reunião marcada e que chega à hora certa. Enquanto espera que o advogado o receba na sua sala, a secretária atende diversas chamadas telefônicas, como se trabalhasse em várias empresas ao mesmo tempo. Pessoas diversas passam pelo cliente e entram em gabinetes diferentes.



Raquel Santana,
Manager do Avila
Business Centers

A secretária não trabalha em várias empresas ao mesmo tempo, ela trabalha para várias empresas ao mesmo tempo, mas, em cada chamada telefónica, ela veste a camisola da empresa que está a servir, naquele exato momento.

Raquel Santana explica que a maioria dos clientes já tem conhecimento desta dinâmica de negócio. Há, no entanto, aqueles que por vezes fazem caras algo estranhas, observam à volta, percebem-se que têm vontade de colocar questões. A esses, nós explicamos que existem várias empresas no centro de negócios e, como tal, damos apoio a todas elas, assim, desmistificamos o conceito.

Paulo Maria, falando da utilidade do escritório virtual, ilustra com um exemplo o que Raquel Santana acaba de dizer: os clientes de advogados, em particular, mas também os de outras atividades, estão habituados ao escritório tradicional, mas a relação com os clientes alterou-se. Antes, as pessoas telefonavam ou escreviam ou enviavam um fax. Hoje, a maior parte das comunicações que tenho com os meus clientes são através de telemóvel ou utilizando a internet, o que é ótimo, porque fico sempre com um registo ou cópia do documento e é muito mais rápido e igualmente fiável.

Para que o cliente sinta a segurança devida e saiba que o seu negócio está a ser rigorosamente tratado e com a atenção indispensável, existe alguém altamente preparado que garante a exequibilidade desses predicados.

Raquel Santana afirma que uma das tarefas mais sensíveis que está a cargo das gestoras do *backoffice* é a gestão das chamadas telefónicas. Temos que gerir a duração das chamadas criteriosamente, porque não queremos despachar nenhum cliente nem que ele sinta que o seu assunto está a ser tratado de forma leviana, jamais. Mas também não queremos perder as outras chamadas que estão a entrar. Jamais. Por isso, tenta-

mos gerir bem os tempos das chamadas telefónicas que devem ter uma duração média. Devemos encontrar um equilíbrio entre a eficácia e a disponibilidade, no atendimento telefónico, por forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

No entanto, quem trabalha no *backoffice* de um “Escritório Virtual” tem que ter flexibilidade nos argumentos e seriedade profissional no atendimento telefónico e presencial. Por isso, nas situações mais críticas, utilizamos uma estratégia, no sentido de ajudar quem está do outro lado da linha, criando uma empatia própria, sem sermos uma espécie de consultório de desabafos. O nosso cliente está sempre descansado. Criamos as condições para que a pessoa que está ao telefone, ou que está à nossa frente, sinta que o recado foi transmitido e que o seu assunto está a ser resolvido.

Quem contrata o serviço de “Escritório Virtual” pretende um serviço eficiente de atendimento ao seu cliente e é isso que se passa.

A visão que o cliente do centro de negócios, utilizador do “Escritório Virtual”, tem é exatamente essa: alto padrão de profissionalismo de quem está por trás, representando a sua estrutura naquele determinado momento.

A minha correspondência diária é recebida no centro de negócios, no meu domicílio profissional e recebo uma notificação em tempo real, através de sms e *email*. Essa mensagem também contém um relatório sobre as pessoas que visitaram o meu escritório, na minha ausência, ou que telefonaram a pedir contacto. Tenho essa relação completa, diariamente, exemplifica Paulo Maria.

O advogado faz questão de focar um dos pontos essenciais que está subjacente a este modelo de trabalho, o custo baixo. **Eu pago setenta e cinco euros pela utilização do serviço. O paga-**

mento é feito trimestralmente, estamos a falar de duzentos e vinte e cinco euros, mais coisa menos coisa... isso não chegaria para pagar a uma secretária, para realizar o trabalho de expediente. Se eu tivesse que receber clientes, numa sala minha, tendo em conta o número médio de reuniões que realizo, não estava a rentabilizar a sala e tinha custos fixos desnecessários. Assim, não tenho esse problema. Limito-me a receber os clientes quando preciso, tenho alguém que executa a parte mais aborrecida que é receber as cartas, que eu vou buscar ou que são reencaminhadas para a minha residência. A experiência tem sido de tal forma positiva que não equaciono, neste momento, mudar, não tenho necessidade de avançar para outro modelo de trabalho”.

ESCRITÓRIO À LA CARTE

Os avanços tecnológicos moldam cada vez mais os modelos, as formas e os padrões de trabalho e, como consequência, influenciam os gostos, as atitudes e as decisões. Estamos a falar um conceito de negócios inovador, criador, diferenciador, como temos verificado.

Os centros de negócios, como todas as franjas produtivas, alavancam-se cada vez mais apoiados nas novas ferramentas. Para que um centro de negócios evolua e os seus serviços se tornem ainda mais personalizados e eficazes é fundamental acompanhar o desenvolvimento tecnológico.

A gestão vê-se confrontada com o aumento da qualidade, exigida cada vez mais pelos clientes deste tipo de serviço.

No Avila Business Centers, onde Raquel Santana trabalha, a gestão de toda a informação é feita a partir de uma plataforma tecnológica chamada *myOffice*, exclusiva desse centro de negócios e única a nível mundial. O centro de negócios criou, desenvolveu e internacionalizou, através do regime de *Software as a Service (SaaS)*, essa aplicação exclusiva, com assinatura portuguesa. Uma aplicação inovadora. Ela permite que o *backoffice* do centro de negócios tenha uma capacidade diferenciadora no que à gestão das informações diz respeito. Raquel Santana explica: **Assim que aparece o nome da empresa no visor do telefone, podemos imediatamente executar uma busca detalhada, pois temos vários campos de pesquisa.** Através do nome, por

exemplo, entramos no *backoffice* onde estão todos os dados relativos ao nosso cliente – nome, atividade, mensagem a transmitir – temos à nossa disposição todas as instruções. Existe um *script* sobre o que podemos dizer, as informações que podemos prestar, sobre os dados que estão autorizados a ser divulgados, tudo o que podemos dizer sobre a empresa que naquele momento estamos a representar.

Quando um cliente faz um contrato com o centro de negócios, diz-nos o que devemos dizer, embora já tenhamos três hipóteses predefinidas. Dentro destas hipóteses, podemos e devemos personalizar um pouco. Aos profissionais de *backoffice* que tenham maiores dificuldades de adaptação, como, por exemplo, os que exercem funções há pouco tempo, basta-lhes ler o que está no *script*. Se fizerem apenas isso, não cometem erro nenhum, seguramente.

A plataforma *myOffice* permite à equipa coordenada por Raquel Santana garantir um serviço de qualidade elevada.

É algo fantástico por uma razão: tem uma fiabilidade muito grande no que à receção da informação por parte do cliente diz respeito. **O cliente sabe que vai receber toda a informação. O cliente que utiliza o serviço de *backoffice* sabe que esta plataforma tecnológica é excelente, porque é muito rápida.** A pesquisa encontra todas as informações que dizem respeito ao cliente, mas a eficácia revela-se maior quando, do lado de lá do telefone, alguém quer que a sua mensagem chegue ao “nosso” cliente. É uma segurança enorme, porque o cliente sabe que não vamos cometer erros. Sabe que estamos a fazer um bom trabalho, porque temos toda a informação que o “myOffice” disponibiliza, ao seu serviço.

A partir do momento em que as informações são registadas, a pessoa que está a executar o trabalho de *backoffice* apenas

precisa de fazer *enter* para as gravar. O cliente deste tipo de serviço recebe imediatamente essa informação no seu *email*, no telemóvel ou *tablet*, onde quer que esteja. É impossível existir qualquer falha, o que no campo dos negócios se revela fundamental.

A plataforma *myOffice* foi desenvolvida e apresentada publicamente em 2010. O conceito é simples: o utilizador é notificado em tempo real de tudo o que diz respeito ao seu secretariado.

O que acontece é que o “myOffice” proporciona aos clientes o acesso a toda a informação, ordenada historicamente, ar-



© Patrício Miguel

Rui Lopes,
partner da Empty Code

quivada, arrumada e centralizada. Também permite alterar o estado de cada um dos contactos do cliente ou dos registos recebidos, por exemplo, se houve alguém que telefonou o cliente é notificado e pode decidir como ordenar toda a informação recebida em função das suas próprias necessidades e reencaminhar os assuntos para os colaboradores, para lhes dar seguimento e pode até ver, no imediato, toda a informação desse registo de uma forma tipificada.

Na génese do *myOffice* está um empreendedor português que imaginou a aplicação e criou condições para a desenvolver. Agora, esta aplicação portuguesa para Escritórios Virtuais, pioneira a nível mundial, é já utilizada por outros centros de negócios, em todos os continentes.

A empresa de TI portuguesa Empty Code desenvolveu a aplicação concebida pelo Avila Business Centers, para o sistema operativo iOS (iPhone/iPad), mais tarde, a WATERDOG mobile complementou a oferta que existia, desenvolvendo para sistema Android.

Rui Lopes, *partner* da Empty Code, realça o facto de o *myOffice* não ser apenas uma plataforma que permite ao Centro de Escritórios estar em contacto com o cliente. “É uma ferramenta muito útil para quem desenvolve projetos no estrangeiro e necessita de marcar salas de reunião ou espaços de *coworking* para trabalhar pontualmente”. Este programador concretiza: “Poderá fazê-lo através da rede de parceiros, contactando os centros de escritórios a partir da *app*, conseguindo inclusivamente ver a sua localização no mapa”.

Esta aplicação de escritórios virtuais, pioneira a nível internacional, é um exemplo claro de como se podem criar soluções simples, aproveitando, ao máximo, o que a tecnologia nos pode oferecer.

“Quem imaginava, há poucos anos, estar a tomar um café com um amigo num qualquer ponto do planeta e receber a notificação no telemóvel sobre a chegada de uma encomenda ao escritório, ou um convite para um novo projeto?” Rui Lopes acrescenta ainda que “o *myOffice* permite, *on-the-go*, devolver chamadas de clientes, ser notificado de correspondência que chegou ao escritório ou não esquecer uma mensagem”. Tudo isto, “através de um *smartphone*, no bolso do casaco” – conclui.

O especialista tem uma visão muito clara sobre a revolução tecnológica em curso: “A evolução da tecnologia tem disponibilizado às pessoas funcionalidades que há alguns anos atrás não eram sequer previsíveis. Quem diria que em 2007 uma empresa iria revolucionar a forma de utilizar o telemóvel? Não foi pioneira, é certo. A Palm, por exemplo, já tinha alguns modelos a funcionar nos EUA que permitiam fazer chamadas e servir de agenda. Mas era basicamente isso, um “smarphone” que permitia fazer chamadas e tomar algumas notas, assim como guardar contactos”.

Rui Lopes recorda que, “quando o *iPhone* foi lançado, em Junho de 2007, alguns meios de comunicação publicaram uma frase que dizia “All this for just a Phone?”. Passados seis anos, temos milhares de *apps* em *smartphones* e *tablets* para tudo o que possamos imaginar, fazendo jus à frase “There’s an App for that!”.

ESCRITÓRIO GLOBAL

As empresas que trabalham à escala global adotam cada vez mais o serviço “Escritório Virtual”.

Não são apenas os custos baixos que o serviço de “Escritório Virtual” dá como garantia para o sucesso de uma empresa em fase inicial, ou de um profissional liberal.

Porque vivemos e trabalhamos, negociamos e produzimos num mercado cada vez mais global, logo, competitivo, o serviço de “Escritório Virtual”, e, em particular, aquele que utiliza a plataforma *myOffice*, revela-se fundamental.

Os horários em Portugal são diferentes dos horários em Espanha ou dos horários nos Estados Unidos, ou na Malásia.

Os mercados são globais, funcionam vinte e quatro horas sobre vinte e quatro horas, o que permite um acesso livre, através da mobilidade e da portabilidade. Como consequência, uma maior eficácia e rentabilização do negócio, seja qual for a sua característica.

Raquel Santana reforça esta ideia: **as empresas nossas clientes que apostaram nesse vetor fundamental que é a mobilidade e se adaptaram à diversidade dos horários e dos serviços estão a crescer... e noto isso, dia após dia.**

Este conceito do *myOffice*, que permite gerir todo o “Escritório Virtual”, é inédito em todo o mundo e é um produto exclusivamente português.



Atualmente, o “Escritório Virtual” é uma verdadeira ferramenta de internacionalização das empresas. Através de uma plataforma como o *myOffice*, determinada empresa que pretenda abrir uma filial no estrangeiro pode fazê-lo, *online*, em poucos minutos. Acede a uma base de dados de centros de escritórios em todo o mundo, podendo contratar o serviço de “Escritório Virtual” rapidamente.

O mundo está agora à distância de um clique.

São cada vez mais as empresas que, não tendo um escritório virtual, já se renderam à filosofia “work any time, anywhere”.

Rui Brás Fernandes, responsável pela Área de Borderless Networks da Cisco Portugal, salienta que a mobilidade e o trabalho realizado em ambiente colaborativo é um garante de eficiência e



© Steelcase



produtividade das organizações modernas. “O tema da mobilidade é uma grande aposta da Cisco numa perspetiva de modelos de trabalho internos, bem como na criação de soluções completas para o mercado empresarial que tiram partido deste novo paradigma”.

Este especialista explica que “estes novos modelos de trabalho assentes na mobilidade baseiam-se em alguns pilares tecnológicos como a Cloud, o aparecimento dos novos dispositivos (*smartphones* e *tablets*), a segurança e, claro, as novas aplicações colaborativas”.

“Hoje, é possível usar um *tablet* a partir do escritório de um parceiro ou cliente, aceder através de um túnel seguro à rede empresarial, fazer uma telepresença com um colega de escritório e partilhar o estado do projeto na rede de colaboração interna”, conclui.

Esta nova forma de “espaço de trabalho” defendida pela Cisco dá aos trabalhadores maior flexibilidade e mobilidade, porque podem escolher o local onde trabalham e também escolher que tipo de equipamentos querem usar para aceder à informação. Este dois elementos, assim como os mais recentes estudos de BYOD (Bring your Own Device) desenvolvidos pela multinacional americana, permitem concluir que existe uma maior satisfação dos colaboradores e um aumento de produtividade associado, para além de reduções de custos operacionais para as empresas.

A Virgin Media é um excelente exemplo de como uma empresa pode utilizar uma plataforma colaborativa em prol da produtividade no trabalho, do aumento da eficiência das suas equipas e até do reforço emocional entre colaboradores espalhados por 800 localizações no Reino Unido.

O WebEx Social é adotado pelos profissionais da Virgin Media como uma ferramenta para se ligarem a qualquer hora por videoconferência em reuniões de trabalho, partilharem documentos e relatarem experiências, numa ótica de rede social interna, com o objetivo de reforçar o espírito das várias equipas dispersas geograficamente e propiciar o trabalho onde quer que se esteja.

Leon Benjamin, Enterprise Social Collaboration Adoption Lead da Virgin Media, defende que é “impossível ter todas as equipas reunidas num único *campus*, daí que plataformas como o WebEx Social são essenciais para potenciar o trabalho entre os diversos grupos”. Este novo paradigma de trabalho colaborativo foi assumido ao mais alto nível na organização, ao ponto de ter sido lançado um programa designado Flexible Work, que previa, entre várias iniciativas, o teletrabalho, afirmou Colin Miles, Diretor de IT Technical Services da Virgin Media. O

Programa prevê 3 componentes fundamentais: Comunicações Unificadas, Teleconferência WebEx e Plataforma Colaborativa WebEx Social.

“Da mesma forma que o LinkedIn nos permite estabelecer novos contactos profissionais e o Twitter aceder a informação e partilhá-la rapidamente entre a comunidade, a nossa plataforma colaborativa funciona na mesma lógica”, exemplifica Leon Benjamin.

O sucesso destas plataformas na Cloud depende não só das funcionalidades, mas também do *design* das mesmas. Têm que ser intuitivas, facilitar o acesso à informação e ter impacto visual, à semelhança dos *websites* corporativos e das redes sociais mais utilizadas, como o Facebook.

Por seu lado, Sean Risebrow, Customer Experience Engagement Lead, defende que a plataforma colaborativa é utilizada como uma ferramenta para reforçar aquilo a que ele chama “Storytelling Community”, ou seja, resume os principais testemunhos dos clientes sobre o trabalho da Virgin Media, os trabalhos mais importantes realizados pelas diversas equipas e tudo o que de relevante está a ser feito para melhorar a qualidade de serviço ao cliente.

Na Virgin Media, o paradigma da formação também mudou com a adoção das plataformas colaborativas. Casson Mcrae e Stuart Bailey, T&D Technology Designer, admite que, nos dias de hoje, a “formação é trabalho e trabalho é formação”, ou seja, os colaboradores estão em constante aprendizagem e que a partilha de conhecimento que esta ferramenta proporciona é essencial para que os profissionais da empresa tenham acesso *online* e em tempo real à informação mais relevante sobre as diversas matérias nas diferentes áreas de intervenção da empresa, 24 horas, 7 dias por semana.

Os responsáveis da Virgin Media salientam ainda a importância dos conteúdos *multimedia* na formação dos engenheiros da

empresa: “Eles detestam trabalhar em papel e o facto de os conteúdos estarem digitalizados e disponíveis em vídeo na plataforma (*video based learning*) é uma mais-valia para garantir o envolvimento destes profissionais” assegura Colin Miles.

Para Stuart Bailey, T&D Technology Designer, a plataforma colaborativa WebEx Social permitiu-lhe poupar mensalmente dezenas de horas em deslocações pelo país, resultando numa redução considerável de custos para a empresa. “Antes, viajava, no mínimo, três ou quatro vezes por mês para Londres e Birmingham e agora consigo falar com os colegas via teleconferência e aceder à informação a partir de qualquer dispositivo. Agora posso trabalhar a partir de casa, se necessitar, porque a informação está toda *online*.”

A este respeito não passaram despercebidas as críticas do CEO da Virgin, Richard Branson, sobre a decisão da Yahoo em eliminar a política de teletrabalho da empresa no início de 2013, claramente em contraciclo com a tendência generalizada de milhares de empresas na adoção do teletrabalho, suportadas em plataformas tecnológicas que estão cada vez mais adaptadas às necessidades das organizações e dos profissionais.

Do ponto de vista interno, Rui Brás Fernandes admite que “a Cisco, enquanto empresa global, aposta na flexibilidade de horários de trabalho, o que é visto pelos nossos colaboradores como um dos fatores mais valorizados”. Este responsável da Cisco Portugal refere ainda que “cerca de 85% dos colaboradores trabalham várias vezes por semana fora do escritório, apoiados por tecnologias inovadoras da própria empresa, que lhes permite estar em contacto permanente com o escritório, equipas ou parceiros”.

O teletrabalho veio para ficar e assume um papel central no novo conceito de “espaço de trabalho”.



OUT OF THE OFFICE

TELETRABALHO

..... OUT OF THE OFFICE

© Cisco



As telecomunicações são decisivas em todo o processo organizacional. São elas que permitem optar por várias formas de trabalho, como o Escritório Virtual. Todas elas se ligam e se potenciam, como um todo.

O teletrabalho é outra dessas formas. É um modelo no qual o trabalho é realizado fora do escritório central ou centro de produção e permite a separação física. Implica o uso de tecnologia facilitadora da comunicação. É assim que a *OIT (Organização Internacional do Trabalho)* define o teletrabalho.

Atualmente, trabalhar em casa deixou de ser uma obrigação e passou a ser uma alternativa para o pequeno empresário, para consultores, representantes comerciais, entre outros, tornando-se também uma realidade dentro das grandes organizações.

Com o teletrabalho acabaram as fronteiras, trata-se de trabalho global e sem preconceitos, pois não existe idade, sexo, cultura, deficiência física, distâncias ou qualquer outro tipo de barreiras, encontradas no modelo de trabalho convencional.

Pedro Souto, CEO da SCA Consultores, uma empresa portuguesa de consultadoria, é um exemplo de alguém que personifica o teletrabalho.

A consultadoria é uma das muitas atividades que fazem parte do quadro de profissões com maior propensão para o teletrabalho. Falamos de empresários liberais ou de empresas na área de serviços, mas não só.

Apoiamos gestores de topo nas áreas estratégica e de organização. São colaborações de grande proximidade e discrição, devido à sensibilidade dos temas. A nossa atividade no dia a dia tem uma grande componente de trabalho conjunto, com os decisores, nas suas instalações, e outra de trabalho de pesquisa, explica Pedro Souto.

A análise da informação e preparação de recomendações são tarefas que o consultor pode fazer a partir de casa, onde construiu um escritório físico ou em salas de um centro de negócios, caso seja necessário realizar trabalho em equipa.

As tecnologias de informação e comunicação permitem-lhe fazer um seguimento da atividade fora do seu país de origem.

Realizo a partir de casa um acompanhamento frequente das atividades, em conjunto com os nossos parceiros em Maputo, Moçambique – diz, a título de exemplificativo.

Em determinada ocasião, Pedro Souto chegou a discutir uma proposta comercial, sendo que dois consultores estavam cada um em sua casa, em Portugal, o associado no Maputo e o cliente em Londres. Pedro Souto considera-se uma espécie de consultor “sem abrigo”.

Foi tendo por base profissionais como Pedro Souto, em todo o mundo, que consultoras como a *Accenture* têm estudado a problemática do teletrabalho, voltando a provar que este modelo de trabalho é cada vez mais estratégico, no domínio da redução de custos, aumento da produtividade e utilização de novas tecnologias. “*Mobile Work – Have you adapted your Real State Strategy?*” é o título de um relatório que acentuou a discussão em torno deste modelo de trabalho. E a discussão alargou-se.

Entidades de referência, como a norte-americana *Global Workplace Analytics* (anteriormente designada *The Telework Research Network*), que se dedica à consultadoria e investigação destas áreas e que analisou detalhadamente o “trabalho à distância”, concluíram que quarenta e cinco por cento da força de trabalho, nos Estados Unidos, exerce uma profissão compatível com o teletrabalho, mais que não seja, em *part-time*.

Em todo o mundo, cerca de cinquenta milhões de profissionais que optam por **trabalhar em casa** têm empregos compatíveis com este modelo de trabalho, mas apenas cerca de três milhões consideram a casa como o local principal para trabalhar.

Estes números traduzem-se em mais-valias para o planeta, para o ambiente. A não deslocação para o “escritório” consiste numa poupança de milhões de litros de combustível e milhões de toneladas de gases emitidos para a atmosfera.

Se todos os profissionais com trabalhos compatíveis com o teletrabalho desenvolvessem a sua atividade a partir de casa, a

emissão de gases poluentes seria reduzida em cerca de cinquenta toneladas por ano, o equivalente a retirar toda a força de trabalho de Nova Iorque e os seus veículos das estradas, apenas para se ter uma ideia da dimensão.

Os países, neste caso os Estados Unidos, tirariam proveitos também financeiros. Uma poupança de cerca de 900 biliões de dólares por ano e uma substancial redução nos impostos nas importações de combustíveis (nomeadamente do Golfo Pérsico) em cerca de cinquenta por cento.

O teletrabalho não ajuda apenas os que o escolhem como modelo – ajuda o ambiente e a economia e, também por isso, o trabalho à distância deixou de ser um exclusivo das pequenas organizações e passou a ser prática corrente em multinacionais.

A multinacional *Oracle* já poupa trezentos milhões de dólares por ano em custos de imobiliário e de despesas com pessoal. A gigante norte-americana tem cerca de cinquenta por cento dos colaboradores a trabalhar em regime de teletrabalho.

Começa a ser incontornável a adoção deste padrão de trabalho.

Num contexto de recessão faz ainda mais sentido adotar modelos alternativos.

O preconceito associado ao teletrabalho, que muitas vezes é conotado com empresas que não valorizam os seus trabalhadores e que, por isso, os colocam a trabalhar a partir de casa, é facilmente desfeito com exemplos como os da *Microsoft* e da *Cisco*, galardoadas várias vezes com o prémio “Melhor Empresa para Trabalhar”, pelo *Great Place to Work Institute*.

Nos últimos anos, esta suposta “indisciplina” tem sido esbatida. O processo de reestruturação global da economia, proporcionado pelo desenvolvimento científico e tecnológico, prenunciam morte lenta da distância e apontam cada vez mais para as relações no

mundo virtual, onde os computadores continuam a ser pedra-chave, enquanto ferramenta facilitadora da vida das empresas.

É um novo modelo de sociedade de informação, que tem como consequência óbvia uma nova organização social e profissional.

Redesenham-se as formas de vida e de trabalho, passa a ser novo o ritmo de desenvolvimento das atividades humanas e o espaço e o tempo obrigam também a uma redefinição. Como consequência desta mudança, alteram-se os processos de organização e desenvolvimento do trabalho.

Neste contexto, o teletrabalho, por contemplar na sua natureza intrínseca a flexibilidade de tempo e espaço, através da utilização das tecnologias de informação, possibilita um alcance extra territorial, revelando-se uma forma de trabalho que atende as novas exigências da globalização.

Desligar completamente do escritório ainda não é muito comum em algumas empresas em Portugal, mas nos Estados Unidos ou no Brasil, por exemplo, é normal. Ainda não é muito aceite socialmente, mas é uma tendência cada vez mais acentuada, refere Pedro Souto, um profissional liberal que toda a vida rejeitou o escritório físico e o trabalho fechado entre quatro paredes, onde os dias correm sempre iguais.

Já nos anos noventa do século XX, havia empresas que utilizavam o sistema de *Hotdesking*, que consiste na utilização de uma secretária, que era partilhada por várias pessoas, um caiffo, onde recebiam as suas coisas e salas de reuniões marcadas previamente.

O caso de Pedro Souto é mais um ilustrativo exemplo aplicado a um determinado padrão de trabalho. Perceber quais as tarefas que executa e como as programa e completa torna-se, por isso, obrigatório.

“As pessoas não trabalham em casa; As pessoas trabalham no escritório em casa, num espaço isolado fisicamente do ambiente familiar”. Para Pedro Souto, esta distinção é muito importante para se conseguir o equilíbrio entre as rotinas pessoais e familiares.

Mas este modelo de trabalho abrange sem qualquer constrangimento praticamente todas as profissões que não obriguem o trabalhador a deslocar-se para um espaço físico. *Designers*, jornalistas, profissionais de áreas comerciais ou de *marketing*, advogados, médicos, gestores, programadores, um sem-fim de profissões que, por opção, podem escolher o modelo de teletrabalho.

Não é apenas o modelo em si que os atrai mas, também, o que ele lhes proporciona, sobretudo, no que ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal diz respeito. Este modelo de trabalho diminui o *stress*, aumenta o bem-estar, permite maior disponibilidade para a família, poupa a preocupação de encontrar lugar para estacionar o carro, depois de uma demorada viagem até ao local de trabalho, permite uma diminuição das despesas, a possibilidade de ser o seu próprio “patrão”, com tudo de bom que isso implica.

Torna-se possível trabalhar sem interrupções, controlando assim o seu próprio ritmo de trabalho e, claro, ficar com mais tempo livre, para o que entender.

Faz sentido falar também do “reverso da moeda”. Será que todas as pessoas se adaptam ao regime de teletrabalho?

São milhões aqueles que não conseguem trabalhar em casa, simplesmente, porque não conseguem criar uma barreira e separar a vida pessoal da vida profissional. A disciplina dificilmente será imposta, as rotinas são difíceis de contornar, a concentração dispersa-se, as pessoas sentem-se isoladas, sentem

necessidade de sair, de ver, de contactar, no fundo, de socializar, de mudar, de quebrar rotinas.

A opção, por excelência, para essas pessoas é o *coworking*, um modelo que, como veremos, também se liga, depende e potencia o “Escritório Virtual” e, neste caso, também com teletrabalho.

Um modelo que permite, para além de tudo, alargar e reforçar o *networking*, entre profissionais de diversos setores.

A ideia é facilmente perceptível: quando é conveniente o profissional trabalha em casa, quando sente necessidade de estar em contacto com outras pessoas ou apenas mudar de ambiente ou procurar um sítio que promova a criatividade, trabalha num espaço de *coworking*, onde também pode contactar com a equipa de secretariado, recolher correspondência, no fundo, utilizar um dos modelos abordados neste livro, o “Escritório Virtual”.

Mas a lista de atividades profissionais que se permitem utilizar este modelo de trabalho é tão extensa que não caberia neste livro. Há os que vão mais à frente e que pensam que o trabalho deve ser realizado em casa e não no escritório.

Uma espécie de fundamentalismo saudável do teletrabalho.

M & M

“The Managers and the Meetings” é o que Jason Fried acha que se passa, basicamente, quando se está a trabalhar num escritório, durante o dia. O mesmo é dizer que se passa a vida em reuniões e com os diretores.

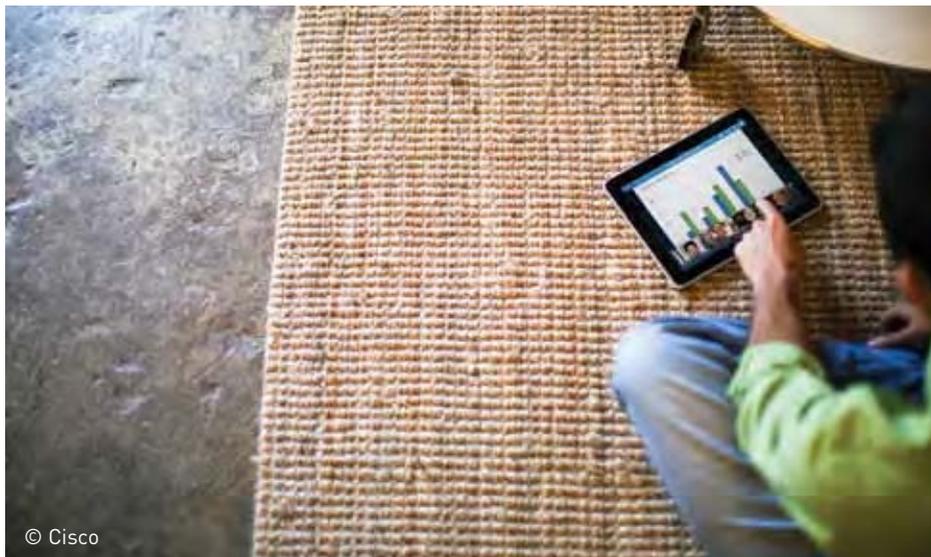
Jason pergunta se os verdadeiros problemas não estão no escritório?

E coloca esta interrogação em muitas das palestras em que participa por todo o mundo. Ele diz que os problemas reais são o que ele gosta de apelar de *M & M*.

Este empreendedor, bastante apreciado em todo o mundo pelas suas ideias na reformulação dos modelos de trabalho, protagoniza uma visão que acaba por ser um tudo nada revolucionária. Ele explica porque é que em sua opinião “*the work doesn't happen at work*” (porque é que o trabalho não acontece no escritório).

Antes disso, é necessário entender quem é Jason Fried, co-fundador e presidente da 37 Signals, uma empresa com sede em Chicago, Estados Unidos da América, que, entre outras coisas, constrói ferramentas de produtividade baseadas na *web*.

Jason é norte-americano e vive numa sociedade competitiva, extremamente competitiva e global. O seu lema é: “**a competitividade intencional é o mínimo**”. Ele é também co-autor de publicações que abordam novas formas de concetualizar o trabalho e a criatividade.



Formado em Finanças pela Universidade do Arizona, foi diretor criativo de empresas de *web design*, antes de fundar a 37 Signals. Autor de diversos livros sobre negócios, é um *blogger* dedicado a estas temáticas.

Ele não tem dúvidas quando afirma existirem vários erros no modelo de gestão tradicional das empresas. Tudo parece prioritário, logo, nada tem prioridade. Importa então definir as prioridades. **É difícil trabalhar no trabalho, não nos deixam!** afirma. Jason Fried pensa que **o escritório está invadido de interrupções, na maioria, involuntárias. As pessoas preferem realizar o seu trabalho de manhã cedo ou à noite ou até levar o trabalho para casa, aos fins de semana,** justifica.

Não se trata de uma opção consciente dos colaboradores da empresa mas algo que decorre do erro que a estrutura dos locais onde trabalham enferma. Uma nova questão se levanta: as pessoas conseguem produzir? A resposta é sim, mas...

Se as pessoas não fossem interrompidas, trabalhariam melhor. As interrupções são o maior inimigo da produtividade e da criatividade, porque o trabalho adapta-se a essas interrupções, colegas que contam piadas, telefones que tocam, os tais “M & M”. Os diretores convocam reuniões a todo o instante. Chegamos ao escritório, ligamos o computador e de seguida temos uma reunião de uma hora. Sente que a reunião foi uma perda de tempo, sai para almoçar. Quando regressa, visita as redes sociais ou conversa com o colega sobre assuntos banais, de repente são cinco horas e não fez nada do que verdadeiramente devia ter feito, exemplifica Jason Fried.

Uma questão é a produtividade, a outra é se as pessoas se sentem satisfeitas com esse ritmo de trabalho, porque as interrupções do dia-a-dia não podem ser eliminadas.

É uma linha transversal ao pensamento de Jason Fried, o facto de as mudanças necessárias não estarem apenas ao alcance dos colaboradores. As empresas podem melhorar a sua filosofia de trabalho como um todo. Principalmente evitando a ação fora de contexto dos gerentes e diretores e as tais reuniões intermináveis e pouco produtivas. O trabalho deles consiste em interromper os outros. Dirigir é sinónimo de interrupção: querer saber qual o ponto de situação de um trabalho, se está pronto, convocar reuniões para saber o que está a ser feito e como, interromper, interromper, interromper, sublinha, numa entrevista à revista brasileira *Época*.

A ideia algo fundamentalista de Jason passa por entender que as empresas têm nos seus diretores uma espécie de polícia, que vigia as tarefas dos colaboradores. **Na minha empresa, não precisamos de diretores, são os colaboradores que gerem o seu trabalho. Se precisam de ajuda, procuram alguém que esteja num patamar superior.** O exemplo, na primeira pessoa.

Poderá dizer-se que estas posições assumidas podem induzir a anarquia estrutural, mas Jason Fried contradiz essa ideia: não é esse *tipo de controlo* ou essa cobrança que vai fazer com que os colaboradores desempenhem o seu papel, mas sim o interesse que eles têm. Se estiverem interessados em fazer o trabalho, eles fazem-no. Para aferirem se o trabalho está a ser realizado como planeado (o planeamento é fundamental), basta-lhes monitorizar a produtividade, o cumprimento dos prazos e restantes pressupostos.

É por isso que este empreendedor vê vantagens em trabalhar em casa, na maioria das vezes. Depende, obviamente, do tipo de pessoa e da casa que têm. Há quem prefira o isolamento e a solidão para estar concentrado, mas muitas dessas pessoas também encontram em casa dispersões mil: as crianças, o cão, a televisão, o carteiro, a empregada, o aspirador. Jason reconhece que, para a maioria das pessoas, trabalhar em casa seria pouco produtivo, a não ser de forma ocasional, uma vez por semana, duas por mês.

Menos é mais. Nem sempre mais é melhor. Menos é sempre uma opção para melhorar a vida de cada um. Trabalhar menos e melhor também permite ter menos colaboradores, mas, em contrapartida, estamos mais comprometidos.

De facto, hoje, a filosofia nos negócios tem como única opção o “mais” que Jason Fried detesta. Crescer rápido, vender mais, produzir mais, lucrar mais.

Claro que é importante crescer, vender e lucrar, explica, mas, muitas vezes, acabamos por ser desonestos com os projetos de vida pessoais, por causa disso. Todos admiram os “*workaholics*” como uns heróis, mas eles têm “pés de barro”.



Catherine Gall,
Diretora de investigação
da Steelcase
Workspace Futures.

O verdadeiro herói está em casa, porque encontrou uma forma rápida e prática de resolver os seus problemas e de fazer o seu trabalho, concluir as suas tarefas e atingir os seus objetivos, conclui.

A recente decisão da Yahoo de eliminar o programa de teletrabalho levantou importantes questões sobre a implementação de políticas de trabalho flexíveis. Cada empresa é única, logo, a sua cultura em termos de local de trabalho também o é. Os críticos do teletrabalho preocupam-se com o facto de os teletrabalhadores da Yahoo não serem tão produtivos quando trabalham fora do escritório. Dizem que, para tirar o máximo proveito da colaboração e maximizar a comunicação, os membros das equipas precisam de trabalhar lado a lado.

Catherine Gall, diretora de investigação da Steelcase Workplace Futures, defende que “isto pode ser verdade em alguns casos, mas os benefícios de uma política de trabalho flexível e bem concebida superam grandemente as suas desvantagens”.

Tendo como base um século de pesquisas sobre como criar ambientes de trabalho eficazes que melhorem a produtividade dos funcionários e promovam a colaboração e a inovação, a Steelcase acredita que é crucial dar aos funcionários a escolha e o controlo sobre onde e como trabalham. Isto potencia os funcionários, e permite-lhes escolher ambientes de trabalho que promovam a sua produtividade pessoal.

Isto não significa que todas as pessoas irão, de repente, optar pelo teletrabalho. Uma recente pesquisa da Steelcase mostrou que, mesmo em empresas com políticas de trabalho flexíveis, a maioria dos profissionais continua a ir para o local de trabalho. Estes profissionais acreditam que o escritório é o melhor local para a realização do trabalho. Mais de 70% dos inquiridos afirmaram que o escritório é o melhor local para interagir com

os colegas, e 40% referiram que o escritório fornece acesso às ferramentas e tecnologia necessárias.

A consultora da Steelcase refere que “os trabalhadores ainda têm um longo caminho a percorrer. Hoje em dia, as pessoas trabalham em novos negócios e em negócios ‘não convencionais’. As suas necessidades são diferentes e mais complexas do que nunca”. Apesar desta realidade, o estudo da Steelcase conclui que dois em cada três trabalhadores sentem que os seus espaços atuais não suportam uma grande variedade de atividades.

A chave é fornecer opções e escolhas apropriadas. Muitas pessoas gostam de trabalhar em espaços abertos e partilhados que estimulam a colaboração e a criatividade.

Outros preferem trabalhar em sossego, seja no escritório ou em casa. Mas a maioria precisa de elementos dos dois, dependendo do tipo de trabalho que faz e das suas preferências pessoais. Políticas de trabalho eficazes oferecem a combinação certa de espaços e soluções para permitir aos funcionários trabalhar onde forem mais produtivos.

Uma política de trabalho eficaz deverá oferecer espaços colaborativos e ambientes sossegados no local de trabalho, bem como a possibilidade de trabalhar a partir de casa, oportunidades para ir “acampar”, para o que sociologista Ray Oldenburg chamou de “terceiros locais” – cafés, livrarias, espaços de *coworking* e outras localizações afastadas tanto de casa como do escritório.

Ao permitir-se que os colaboradores abordem diferentes tipos de tarefas nos ambientes de trabalho apropriados, há fortes probabilidades de um aumento da produtividade e energia dos mesmos – a título de exemplo, 90 % dos profissionais inquiri-

dos referiram que uma boa vista através da janela do local de trabalho é muito importante para a sua produtividade.

É claro que é importante monitorizar a produtividade do colaborador, e se tiver uma quebra quando começa a trabalhar em casa, a empresa necessita de fazer alterações.

Mas, acima de tudo, dar aos colaboradores a possibilidade de escolha e o controlo sobre os seus ambientes de trabalho irá melhorar a produtividade, não impedi-la.

A NUVEM

As tecnologias vieram facilitar o modelo de teletrabalho, nomeadamente o *cloud computing*. Os telefones inteligentes apareceram na década de oitenta do século XX, mas só ganharam fama no início do século XXI. Passaram trinta anos, o que em tecnologia é sempre muito tempo. A evolução electrónica e o desenvolvimento da capacidade de processamento dentro de um dispositivo influenciam-se mais do que nunca. O que hoje é bom, amanhã, é muito melhor.

As soluções de ligação à internet evoluem a um ritmo nunca antes visto.

A evolução tecnológica permite criar dispositivos com cada vez maior capacidade de processamento e mais portáteis, o que faz aumentar a mobilidade. Existindo esse atributo, basta, então, ter acesso a uma rede.

O acesso à internet permite chegar a qualquer conteúdo que esteja na rede, em qualquer lugar e a qualquer momento. Há muito que isso deixou de ser um obstáculo.

O tráfego de internet móvel cresceu exponencialmente, comparado com a internet fixa, o que revela que as tendências de utilização estão em mudança permanente. Verifica-se que as pessoas que têm ao seu alcance os meios necessários para trabalhar de forma móvel utilizam esses meios, tornando esse um caminho cada vez mais explorado.

“Se observarmos as tendências dos últimos anos, com a democratização da banda larga, quer seja em acesso fixo ou móvel – como são os casos da fibra e do 3G/4G –, podemos dizer que o teletrabalho (através do vídeo, voz, *instant messaging*, telepresença e partilha de conteúdos) está disponível para além do escritório”, refere Miguel Louzeiro, responsável pela área de Colaboração da Cisco Portugal.

Este especialista sublinha que, “hoje em dia, o teletrabalho está muito facilitado, na medida em que o acesso faz-se através de dispositivos como PC, *laptops*, *tablets*, *notebooks* ou *smartphones*, cujas plataformas oferecem de forma simplificada as melhores resoluções, unificando os restantes processos de comunicação”.

Relatando a sua experiência na empresa, destaca o facto de “na Cisco já ser uma ferramenta de trabalho imprescindível. A não disponibilização do teletrabalho por parte da organização poderá, hoje em dia, influenciar negativamente a captação de novos colaboradores de topo e a retenção de talento.

A sua visão é muito clara: “Definitivamente, o teletrabalho não é uma moda



© Cisco

Miguel Louzeiro,
responsável
pela área de
Colaboração da
Cisco Portugal

ou uma tendência, mas sim uma forma de tornar os colaboradores mais produtivos e satisfeitos com a flexibilidade proporcionada”.

O leque de soluções é vasto.

O surgimento dos servidores partilhados, por exemplo, potencia os modelos de trabalho, como o “Escritório Virtual” ou o teletrabalho. A Nuvem, no fundo, é um serviço e segue a matriz destes modelos de trabalho, o custo baixo. Os servidores partilhados são pagos, mas ter um servidor próprio custa bem mais, muito mais. Há a manutenção dos servidores, as licenças de *software*, a instalação do *software*. A possibilidade de violações de segurança é infinitamente maior. Os servidores na Nuvem possuem sistemas de segurança mais avançados e caros, é um facto, mas é acessível a todos, exatamente por ser partilhado. Cada utilizador paga para utilizar e muitos milhões de utilizadores permitem a utilização com um custo baixo.

A Nuvem veio revolucionar o conceito de trabalho partilhado.

Apesar de virtual, ela existe. São discos físicos que distribuem informação. O utilizador não sabe onde estão armazenados os seus dados. Tanto podem estar em Paris como em Joanesburgo. A rede, distribui a informação, em função do local onde o utilizador está a aceder.

Falamos do cloud computing, que permite distribuir a informação, mas que também faz *backup* dessa informação, tendo em conta que ela está distribuída por muitos “nós”.

Esta ferramenta tecnológica revolucionária faz com que os tempos de acesso à informação tendam a ser idênticos, em todo o mundo, em todo o instante, porque os dados são armazenados de forma inteligente, como referido, guardando um histórico em sítios geograficamente distribuídos.

Há muito que começou a corrida à Nuvem Virtual.

A *Google* e *IBM* lançaram a primeira grande ofensiva para controlar o que os especialistas chamam de nova fronteira da era digital, ou, em termos técnicos, a Nuvem Informativa“(Information Cloud).

Não é ficção científica. É a mais pura realidade tecnológica, que saiu dos laboratórios de pesquisa para entrar no universo corporativo, mas que também chegou aos computadores domésticos.

O conceito da Nuvem surgiu nos anos setenta do século passado, quando os cientistas perceberam que o desenvolvimento da internet e das redes de comunicação acabaria por criar um espaço virtual sem dono e sem fronteiras, onde circulariam *softwares* e informações que ficariam ao alcance de qualquer utilizador.

A primeira grande aposta corporativa no conceito da Nuvem foi feita pela *Google* que começou a desenvolver, em 2002, “programas” de edição de texto, planificadores eletrónicos, correio eletrónico e agendas que não seriam descarregados nem guardados em computadores, como acontecia com os programas *Word*, *Excel* e o *Outlook*, da *Microsoft*, por exemplo.

Jeff Marusak, da Cisco Collaboration Marketing Team, partilha a sua experiência na implementação de um projeto de Cloud Computing na Coraid, uma empresa americana de tecnologias de informação com 170 colaboradores: “A Coraid está a utilizar o Cisco WebEx Telepresence para pôr em contacto os colegas do centro de engenharia na Califórnia, com o grupo de suporte e de desenvolvimento, localizado no estado da Georgia”.

..... OUT OF THE OFFICE

Os profissionais participam semanalmente em reuniões onde estão “confortavelmente sentados em duas metades da mesma sala, separados apenas por um ecrã e pela internet”, afirma Kevin Brown, CEO da Coraid.

Com uma tecnologia baseada no modelo de “*telepresence as a service*”, a experiência de colaboração através de vídeo na Nuvem expandiu-se para além do ambiente de trabalho, passando a reunir equipas completas e aproximando culturas diferentes que, de outra forma, apenas seria possível se as pessoas se encontrassem presencialmente.



Outra forma de colaboração na Nuvem é o WebEx Meetings, “a partir do qual os engenheiros da Coraid partilham desenhos, apresentações e outros conteúdos com colegas e clientes, tudo durante as reuniões em telepresença”, exemplifica Jeff Marusak.

A utilização destas ferramentas permite uma partilha ágil de conteúdos, ajudando, neste caso, a Coraid, a obter um *time-to-market* mais rápido. Além disso, este tipo de tecnologia tem uma fácil integração com sistemas CRM (*Customer Relationship Management*), permitindo que a empresa obtenha mais *leads*.

Tal como esta, há várias soluções baseadas na nuvem que são implementadas com uma relação de custo-benefício equilibrada e sem interrupções na atividade das empresas. A nuvem permite um arranque rápido sem serviço de manutenção, eliminando a necessidade de ter pessoal de TI especializado.

De acordo com Kevin Brown, “se tivéssemos que parar, abandonar ou redesenhar a forma como os nossos sistemas informáticos funcionavam, teria sido um desastre face aos custos que isso implicaria. Para nós, a nuvem foi determinante em termos de escala e velocidade.”

Os programas colocados na Nuvem são, em alguns casos gratuitos e o seu acesso é feito a partir de qualquer lugar. Daí ao surgimento do conceito de Nuvem Informativa foi um passo. Informação disponível na rede, acessível em qualquer lugar e potencialmente livre de qualquer direito de propriedade.

Cientistas alemães começaram então a estudar as consequências sociais e culturais da Nuvem Informativa.

A arquitetura informativa em Nuvem explora as relações que as pessoas poderão estabelecer, a partir do uso de sistemas pessoais de comunicação, muito semelhantes aos telemóveis.

Um estudo desenvolvido pela Universidade Tecnológica de Darmstadt, na Alemanha, afirma que estes aparelhos de comunicação pessoal dispensam o controlo centralizado num dispositivo móvel e não dependem da internet.

A mais revolucionária de todas as ideias desenvolvidas nesse estudo é a de que a capacidade informativa de cada indivíduo cresce proporcionalmente ao número de pessoas que entram na área de alcance da sua plataforma. Isto pode significar um novo e radical avanço na descentralização do fluxo de troca de informação.

A comunicação entre pessoas é uma necessidade natural e não deixará de o ser. Sempre foi assim através dos tempos. Contudo, evoluiu cada vez mais de forma célere, e cada vez mais eficaz e acessível. É a democratização das comunicações. A maior capacidade de processamento de entrega de dados e a possibilidade de os armazenar e de a eles ter acesso de uma forma fácil e barata tornou-se fundamental. Já é possível receber um fluxo de dados e uma quantidade maior de informação.

À medida que aumenta a capacidade de distribuir e entregar conteúdos em terminais de comunicação de dados e de voz, como um *smartphone*, por exemplo, vão sendo criadas as condições para que a experiência de quem tem acesso aos dados melhore cada vez mais.

Os espaços de trabalho do futuro estão cada vez mais presentes e isso está definido pelo enraizamento que a tecnologia conseguiu ter em todos os negócios, em todas as atividades profissionais.

A interatividade com os conceitos, formas e padrões de trabalho e com tudo o que a isso está inerente mudou o paradigma.

Encontrar o escritório do futuro, porque o futuro traduz-se já e agora, acedendo ao escritório em qualquer lugar. Como que a provar isso mesmo, Fiona Graham, repórter de tecnologia e negócios da BBC News, assinou um artigo sobre para onde nos está a levar a tecnologia, no século XXI.

E, se até aqui abordámos algumas profissões mais convencionais, através deste artigo da *BBC News Business*, fica-se com a certeza de que, por exemplo, todos estes conceitos, formas e padrões de trabalho aplicam-se também a uma orquestra sinfónica. É o caso da Orquestra Sinfónica de Londres.

Na exata medida em que uma empresa precisa de investir em tecnologia, para tornar a sua força de trabalho mais móvel, flexível e competitiva, também uma orquestra de nível mundial precisa, como se poderá verificar.

São oitenta músicos de nacionalidades diferentes, que viajam e atuam por todo o mundo, e um *staff* de setenta e cinco pessoas que trabalham em Londres, no escritório, na organização dos eventos, na gestão artística, no departamento de educação. Uma equipa de apoio aos gestores da orquestra, maestros e músicos que por vezes funciona a uma distância física gigantesca. A tecnologia é vital para a Orquestra Sinfónica de Londres, que passa grande parte do seu tempo a viajar de continente em continente.

Em determinado momento, os gestores e os executivos da orquestra sentiram a necessidade de fazer um *upgrade* à sua rede telefónica, gasta, desatualizada, envelhecida, bem como a toda a estrutura TI da organização, e isso criou-lhes a oportunidade de introduzirem uma maior e melhor flexibilidade no trabalho que todos têm que desenvolver.

Os custos foram reduzidos e toda a equipa de gestão funciona de forma pragmática, simples, direta, ligam os *laptops* e tomam decisões em tempo real, estejam em São Paulo, Deli ou Paris. Isso tornou a organização mais ágil. Não será, seguramente, como refere Fiona Graham, “um cenário invulgar, utilizar a tecnologia fora de quatro paredes e também entre elas, mas corporiza um padrão que cresce e materializa uma visão do espaço de trabalho do ‘futuro’. A tecnologia mantém-nos constantemente ligados com o escritório central, porque o escritório da Orquestra Sinfónica de Londres é, em rigor, o local onde naquele momento a orquestra se encontra a atuar”.

DIAS FELIZES

É o desenvolvimento das infraestruturas tecnológicas e o preço acessível dos *softwares*, nomeadamente na Nuvem, que estão a dar a pequenas organizações a capacidade e as ferramentas de trabalho que só as grandes empresas tinham no passado. Há poucos anos, se fosse necessário realizar uma “videoconferência”, essa operação só estava ao alcance de grandes organizações.

Pedro Souto exemplifica: em determinado momento tentei produzir uma ferramenta para a gestão de programas ligados à execução estratégica. Fizemos o caderno de encargos, pedimos uma ou duas propostas e deixei o dossier em cima da secretária. Não é que, passado sensivelmente um mês, encontro uma ferramenta na internet, na “Nuvem”, que fazia exatamente o mesmo que eu estava a tentar fazer, apenas por vinte dólares por utilizador!

É um facto que hoje as empresas podem ter ferramentas complexas de gestão de projetos, podem ter bases de dados de conhecimentos, partilhados por todos, embora em locais diferentes, a preços baixos. Afinal, a organização de processos é a espinha dorsal de uma empresa que trabalhe sem escritório físico e trabalhar sem “picar o ponto” exige automotivação, autonomia e maturidade.

Existe uma necessidade de disciplina para quem opta por este modelo de trabalho porque ele não reduz apenas os custos, também cria expectativas de melhor qualidade de vida.



Pedro Souto,
partner da SCA Consultores

© Patrício Miguel

Um processo comprovado por Pedro Souto: **a possibilidade de trabalhar em outro ambiente que não seja o próprio escritório, em casa, é extremamente agradável. A expectativa de trabalhar numa esplanada, numa tarde primaveril, é motivadora e é positiva. Dou como exemplo as pessoas que deixam as grandes cidades e vão para o interior.** Essas pessoas vão mais vezes ao cinema do que quando viviam na cidade. A proximidade das coisas dá-nos expectativas muito positivas na vida. O equilíbrio da vida familiar assume, através deste modelo de trabalho, um papel importante. Pedro Souto dá como exemplo um amigo que trabalhava numa

multinacional: ele foi nomeado para ser responsável por um produto dessa empresa, desde a Rússia até Lisboa, e queriam que ele se mudasse com a família para Bruxelas. Ao que ele argumentou que, se passava um dia por semana em casa, em Lisboa, para quê mudar de casa? Ficou em Lisboa.

Este aumento de qualidade de vida depende também das ferramentas tecnológicas. No caso deste consultor que já passou por grandes multinacionais como a Roland Berger ou a Price Waterhouse, as principais ferramentas tecnológicas utilizadas são bastante simples, e dá o exemplo: o *software*, o *Office*, com *stand* de contactos, permitem fazer *newsletters*, interagir com base de dados, tudo isto na “Nuvem”.

Pedro Souto faz questão de realçar: O *Go to my PC* é uma ferramenta que utilizo há muitos anos, que me permite entrar (em qualquer lugar, através de qualquer computador) no meu computador pessoal. Existe ainda o *WebEx para teleconferência*.

Facilmente se entende que o modelo de teletrabalho assenta que nem uma luva em empresas de grande dimensão, mas também nas de média ou pequena dimensão.

Para países pequenos como Portugal, abrem-se grandes oportunidades há muito alcançadas em outros países. Em Angola, tínhamos um consultor na linha da frente e tínhamos outro consultor na retaguarda, que era eu. Enquanto em Luanda esse consultor fazia o trabalho de campo, a apresentação estava a nascer em Lisboa. Estivemos um dia inteiro a trabalhar, utilizando a teleconferência, para fecharmos a apresentação que foi entregue um dia depois, no Huambo, tendo sido realizada em Lisboa. Isto já é normal em muitas empresas – afirma convicto. O que está em causa é conseguir fazer uma proposta de maior valor acrescentado, a um custo menor. No caso, só possível porque o consultor em Angola não precisou de deslocar-se a Portugal.

Mas Pedro Souto é um homem que gosta de dar exemplos, sempre que a conversa é exclusivamente, sobre teletrabalho e, para tal, mostra o logótipo da sua empresa. Este logo foi feito por uma empresa que se chama “Logoworks.com” e custou-me apenas cento e cinquenta dólares. Fizemos um *briefing* pela internet às onze da noite de um domingo, porque a empresa está sediada nos Estados Unidos, apesar de eu nem saber onde estava o gestor de projeto. Quem faz isto são empresas subcontratadas em todo o mundo e, no espaço de nove dias, tinha o logótipo feito”.

O logótipo da empresa de Pedro Souto até pode não ser o mais bonito do mundo, mas, para o conseguir, o consultor gastou pouco e trabalhou com alguém que nem sequer viu, eu nem quis saber a morada, nem a cidade, nem sei quem o fez, o que importa é que, em Lisboa, eu tinha o meu logótipo feito e no prazo pretendido.

Existe, em todos os casos, a necessidade de continuar a manter uma rede de contactos. E todos os cuidados são poucos, apesar da liberdade de ação. **Não se pode adiar o trabalho. Quem trabalha à distância tem que ter tudo muito bem planeado, têm que existir momentos de controlo do trabalho, o que exige um esforço de organização muito superior do que quando estamos num ambiente físico de trabalho. A organização de processos é fundamental, se ela não existir a estrutura pode colapsar!**

Uma organização pode dividir-se em vários estados. O *gang*, no qual as pessoas não necessitam de regras formais, basta olhar umas para as outras e já sabem o que precisam de fazer.

Depois, a *tribo*, um conjunto de *gangs* que precisa de alguma organização, por fim, o estado, onde existem estruturas burocráticas e onde tudo tem regras. Quem trabalha à distância precisa de regras.

Esta é uma solução, sobretudo, em tempos de crise, que possibilita a criação de emprego, novos postos de trabalho, redução do desemprego, menores impactos ambientais e que aumenta o grau de liberdade e de autonomia profissional e pessoal.

O teletrabalho aumenta o nível de satisfação dos colaboradores, reduz o absentismo, diminui os custos, contribui para a reeducação da discriminação, reduz os problemas das relações laborais e o *stress*. A produtividade de um trabalhador tem sempre a ver com a forma como ele se compara com o grupo. Imagine que, numa empresa onde se trabalha pouco, um profissional trabalha mais que os outros. Ele está muito acima da média, mas, talvez, abaixo da média de outra empresa onde se trabalha muito – acrescenta Pedro Souto.

A questão pertinente levantada pelo consultor é que, se não existirem medições ou termos de comparação, é legítimo pensar-se que se está a trabalhar pouco e, então, trabalha-se muitas mais horas, sacrificando alguma qualidade de vida. Em rigor, é assim que Pedro Souto analisa a questão: Nessas empresas há uma competitividade mais estanque, tem que haver avaliação de desempenho, progressão na carreira.

Como que a justificar a opinião deste gestor, que desde sempre adotou o teletrabalho como padrão de trabalho, dos Estados Unidos chega outro exemplo.

A QUEDA DE UM MITO

Nova Iorque, um andar alto, num novo edifício de escritórios, avaliado em setecentos milhões de dólares. Janelas em vidro desde o chão até ao teto, com vista para a Estátua da Liberdade e o para Empire State Building. A revista INC. tinha uma das redações mais bonitas de Nova Iorque, a tal ponto que alugavam o espaço para sessões fotográficas. Ali, ninguém se queixava por trabalhar num cubículo ou pelo facto de o café ser de má qualidade. Pode dizer-se que quem lá trabalhava, adorava o seu local de trabalho.

Mas, de repente, tudo mudou!

Numa das habituais reuniões mensais de preparação da revista, o diretor tinha perto de trinta pessoas à sua frente, entre jornalistas, editores, *designers* e outros colaboradores representativos de todo o *staff*.

Respirou fundo...

Comunicou que, a partir desse dia, iam realizar uma experiência temporária. Iam produzir a revista virtualmente, sem estarem totalmente subordinados a um espaço físico. A ideia era fazer o próximo número da revista como se a redação não existisse. Quando terminou a reunião, fomos para as nossas secretárias, empacotámos as coisas e fomos para casa – descreve um dos colaboradores da INC. Magazine. A experiência começava ali, iríamos transformar a INC. Magazine numa empresa virtual, temporariamente virtual.

A experiência deixava de fora a parte não editorial, tais como engenheiros informáticos, pessoal administrativo ou departamento comercial; por isso, o espaço físico, as maravilhosas instalações, continuariam a funcionar, a renda a ser paga, mas a poupança estimada rondava os 500 mil dólares por ano. Este número não deixava margem para dúvidas.

A INC. Magazine foi fundada em 1979.

É uma publicação mensal focada no crescimento de negócios e de empresas. Anualmente, a INC. Magazine publica uma lista com as quinhentas empresas privadas que mais cresceram nos Estados Unidos, a INC. 500.

As revistas são particularmente resistentes a tudo o que envolva o “virtual”. É uma área tradicional e que se preocupa, ela própria, como a parte conservadora do negócio. Durante trinta anos a INC. Magazine foi impressa em papel, uma revista real, física, que chegava às mãos dos leitores através do tradicional sistema dos correios, o carteiro.

Mas a poupança prevista com o facto de o corpo editorial da revista trabalhar a partir de casa era reforçada com o acréscimo de produtividade. Ao funcionar no regime de teletrabalho os colaboradores editoriais da revista iam poupar uma hora por dia em movimentos pendulares, em viagens para chegar ao escritório. Em teoria, pelo menos, iria haver um acréscimo de produtividade por pessoa, por mês. Mas, mesmo que assim não fosse, entendiam os diretores da revista, trabalhar desde casa seria uma vantagem, pois não aumentaria os custos, antes pelo contrário.

A INC. escreveu muitos artigos sobre empresas que experimentaram novas formas de trabalho. Empreendedores, consultores, académicos, muitos afirmavam que trabalhar fora do

escritório, remotamente, tornava uma empresa mais produtiva, melhorava o planeta e seria uma forma barata de produzir. Mas também havia aqueles que nos diziam que tornar uma organização como a nossa em algo virtual era uma loucura – acrescenta Max Chafkin, redator sênior, na *webpage* da INC. Magazine.

O que esteve sempre subjacente à ideia era concluir como seria possível aos empreendedores gerarem riqueza e felicidade, com uma vida **livre do escritório**.

E os colaboradores sempre se viam livres de uma espreitadela súbtíl ao ecrã do computador, por cima do ombro, ou daquelas reuniões “espontâneas”, ou até mesmo de interrupções fortuitas.



© Coalesse

Em Março, quando regressámos ao escritório, à redação, um mês depois da partida, eu escrevi um *email* ao meu *staff* com uma pergunta: Se tivesse que decidir, continuaria “virtual” ou regressava ao escritório? lembra Max Chafkin. Uma mão-cheia apareceu com uma forte convicção a favor do trabalho remoto. O nosso *copy chief*, Peter McLaughin, que no início da experiência era um dos mais céticos, mudou completamente a sua ideia. Não era difícil, Peter estava a poupar trezentos dólares só em combustível e podia dar-se ao luxo de acordar às dez da manhã, quando lhe apetecia dormir mais um pouco. Os envolvidos na experiência sabiam que eram eles quem geria o seu próprio tempo, em função dos objetivos, e isso transmitia-lhes confiança, autonomia e ainda lhes elevava a autoestima.

A conclusão estava à vista: responsabilidade, realização e satisfação.

Um mês depois do início da experiência, todos voltaram a ocupar as suas secretárias e a redação ficou de novo composta. Em geral, as respostas à pergunta do tal *email* eram consensuais num aspeto: os colaboradores editoriais da INC. Magazine disseram sentir a falta de algumas coisas como os velhos amigos, os ritmos antigos; mas também ficaram com uma certeza: a revista conseguiria sobreviver sem precisar de um escritório, numa situação de emergência, mesmo que o escritório seja um dos mais bonitos de Nova Iorque. O teletrabalho é esmagadoramente abrangente.

ECONOMIA FREELANCE

O teletrabalho sustenta a chamada *freelance economy*. Permite às empresas e aos profissionais independentes venderem o seu trabalho a outras empresas a nível global. Se tivéssemos optado por escrever esta obra sem termos tido o trabalho de pesquisa e investigação que na verdade tivemos, podíamos comprar, através da internet, uma pesquisa sobre teletrabalho. Podíamos comprar umas horas de trabalho a alguém que podia estar na Índia, no Paquistão ou na Bélgica. Basta, para isso, que do outro lado se fale inglês, uma língua universal. Depois, podíamos avaliar a pesquisa, pagá-la e começar a escrever este livro. Obviamente, não foi o que fizemos, mas é algo que está ao alcance de qualquer um.

É o teletrabalho, na sua verdadeira essência, que faz com que haja cada vez mais *freelancers* a trabalhar em todo o mundo. A procura agudiza a oferta!

É mais um conceito para adicionar a este enquadramento do teletrabalho. Uma espécie de *outsourcing* feito pela multidão, o *crowdsourcing*.

Peguemos no exemplo do logótipo da empresa de Pedro Souto. Comprou-o numa empresa que tinha uma marca, mas podia tê-lo comprado num portal, onde conseguiria várias ofertas e vários preços. O *crowdsourcing* tem as respostas na multidão e não numa única empresa.

O termo *freelance economy* não é mais que a designação do *crowdsourcing*, estruturado. Ele já possui as ferramentas de

avaliação do desempenho. A venda de serviços é a chave. Até porque os sistemas de pagamentos de todos os serviços até aqui analisados são fiáveis, para ambas as partes.

Esta mescla de desenvolvimento de conceitos tem uma razão de ser: o mercado precisa de se reestruturar e procurar soluções. O teletrabalho é algo que toda a gente faz, em todo o mundo, muitas vezes sem se aperceber que o está a fazer. Escrever este livro, em casa, à noite, ou no escritório, durante o dia e partilhar o conteúdo com o co-autor é teletrabalho. Responder aos *emails* profissionais é teletrabalho. Quantos de nós não responderam já a mensagens profissionais, num qualquer aeroporto, utilizando a rede *wireless*? Ou num restaurante? Ou num bar de hotel? Um conceito cada vez mais moderno e atual. Um conceito experimentado, sobretudo.

A origem do teletrabalho, enquanto tal, não pode ser rigorosamente definida.

Por aproximação, a primeira ocorrência de teletrabalho na história moderna terá acontecido em 1962, em Inglaterra, quando Stephane Shirley criou uma *start-up*, na altura, um pequeno negócio a que deu o nome de Freelance Programmers e que geria a partir de sua casa.

Stephane fazia programas de computador para empresas. Dois anos depois, em 1964, a Freelance Programmers internacionalizou-se e Stephane geria então uma equipa de quatro pessoas. Vinte e quatro anos depois, a *start-up* era uma grande empresa, com mais de mil trabalhadores.

Não foi só o paradigma que mudou. Os conceitos também evoluíram e não existem sinais de que essa mudança abrande. E ainda bem.

Aqueles que optam pelo modelo de teletrabalho necessitam, por vezes, na sua atividade, de se encontrarem com outras pessoas, em reuniões de trabalho. Recorrem, na maioria dos casos, aos centros de negócios. Mas quem utiliza este modelo

de trabalho, no âmbito de um qualquer projeto, passou a fazer uma pergunta sacramental: **a reunião é presencial ou em conferência telefónica?**

Neste modelo, como em qualquer outro, também existem desvantagens.

Sente-se falta de alguma rotina, como a pausa para o café, o momento de descontração no local de trabalho, o momento de colocar os assuntos em dia e essa interação é um recuperador de energia para o resto do dia de trabalho, facilitando a comunicação.

Quem faz teletrabalho em casa tem um grande obstáculo, que é a privacidade, ou a falta dela. Disciplinar os outros e a si próprio é um desafio constante, manter a atenção no trabalho faz parte desse desafio. Ignorar as distrações não programadas.

É por este motivo que, em países como os Estados Unidos, estão a surgir cada vez mais os designados “terceiros espaços”, nomeadamente espaços de coworking e de hotdesking, orientados para profissionais móveis que procuram modelos de trabalho flexíveis. Funcionam em áreas próximas das zonas onde os colaboradores vivem, evitando o stress com o trânsito e o tempo gasto com as deslocações. Permitem uma combinação perfeita com o trabalho realizado em casa e com as tarefas realizadas nas instalações dos clientes.

São centros dotados com as comodidades necessárias para tornar o trabalho mais produtivo. Alguns postos de trabalho são previamente reservados, enquanto outros são utilizadas por quem chegar primeiro. Trabalhar fora já não se resume apenas a trabalhar em casa, também pode ser num escritório, mais perto de casa: são espaços de escritórios multiempresas, que resultam numa redução nos movimentos pendulares, porque normalmente estão localizados nos subúrbios.

Quem executa teletrabalho a partir de sua casa passou a ter a opção de ficar num escritório, pago pela sua empresa, a tra-

balhar para a sua empresa, mas junto de outras pessoas, sem estar isolado.

Desligar completamente do escritório ainda não é comum em algumas empresas, mas é uma tendência natural, também porque as pessoas e as empresas questionam-se cada vez mais sobre a necessidade de ter um escritório grande, com os elevados custos inerentes.

O caso de Pedro Souto é curioso. Começou com um cliente apenas e nunca teve escritório “convencional”. O seu escritório foi sempre em casa

As suas experiências começaram em 1996 e já nessa altura tinha uma certeza: o teletrabalho iria ser algo de revolucionário para as organizações. A internet estava a dar os primeiros passos em Portugal.

Em 2004, eramos notícia por causa do teletrabalho (mostra uma revista da época, a “Mais Valia”, onde se pode ler um artigo sobre a sua empresa e o teletrabalho, com o tal título “Consultores Sem Abrigo”). Foi assim que o jornalista que escreveu a reportagem nos apelidou. Hoje, o mesmo tipo de revista não faria um artigo sobre este tema, com esta abordagem, daí percebermos a forma como as coisas evoluíram”.

Mas, voltemos ao início da SCA Consultores, para consolidar melhor esta forma de trabalhar à distância.

Quando a empresa iniciou a atividade, tinha uma secretária em situação de pré-reforma. Ela atendia um telemóvel onde recebia as chamadas e existia uma caixa de correio, através de um número de apartado, perto da casa da senhora, onde ela recolhia a correspondência.

Quando precisavam de reunir, Pedro Souto e os restantes elementos da empresa alugavam salas em hotéis. Quando a secretária se reformou, recorreram a um centro de negócios.

A vantagem, segundo Pedro Souto, em chamar até si este tipo de serviço **assenta na ideia de não ter que andar à procura da disponibilidade de salas de hotel e no facto de não estar dependente de uma pessoa, mas de uma organização. Tenho o apoio de secretariado para marcar almoços ou reuniões. Não é tanto a questão da imagem, mas sim uma questão de funcionalidade, porque tenho melhores níveis de organização e de serviço. Aderir ao centro de negócios, para utilizar um serviço de “Escritório Virtual”, foi uma evolução natural e manter o modelo de teletrabalho uma decisão definitiva”** – conclui.

Em todos os países que reconhecem o teletrabalho como atividade profissional, existe um enquadramento jurídico para os teletrabalhadores.

Aos olhos da lei, considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa do empregador, e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”. A lei estabelece, de forma geral, que o contrato para a prestação subordinada de teletrabalho deve respeitar algumas indicações, como o cargo ou funções a desempenhar, com menção expressa do regime de teletrabalho ou a duração do trabalho em regime de teletrabalho, bem como a identificação do estabelecimento ou departamento da empresa ao qual deve reportar o teletrabalhador, a identificação do superior hierárquico ou de outro interlocutor da empresa, com o qual o teletrabalhador pode contactar no âmbito da respetiva prestação laboral.

Acima de tudo, a opção ou a passagem para um regime de teletrabalho deve resultar de um acordo de vontades, e nunca ser imposto por uma das partes.

Existe um dado fundamental para o sucesso de quem viu no “Escritório Virtual” e no teletrabalho a solução das soluções para o seu negócio: a interligação, por força da oferta dos serviços e das necessidades, mas também por causa da mobilida-

de e da portabilidade. Como sabemos, o mundo está desperto vinte e quatro horas por dia.

O teletrabalho anda de mãos dadas com o “Escritório Virtual”. Um não depende do outro, mas ambos assentam um no outro, como uma luva.

Empresas e profissionais que não estão diretamente ligados a espaços físicos, mas que necessitam de extrema funcionalidade, utilizam estes dois modelos de trabalho, o que lhes permite alcançar elevada redução de custos, concretizada através dos recursos às tecnologias da informação. Equipas que trabalham e produzem com maior agilidade, mais reduzidas, mas que permitem custos também eles mais baixos.

As comunicações, cada vez mais desenvolvidas e eficazes, móveis e portáteis, permitem ligar os patamares de decisão ao resto da empresa, agrupando os empregados em locais remotos, em “equipas virtuais”, com a vantagem de os tarifários estarem cada vez mais acessíveis.

Estas organizações virtuais assentam na mobilidade e este conceito induz e permite o teletrabalho, o que obriga as empresas a rever outros conceitos: de gestão, de espaço e tempo, passando assim a encarar o conjunto de relações como uma rede, um espaço intelectual.

Quando o teletrabalhador precisar de receber os seus clientes, em qualquer sítio ou em qualquer lugar, valorizando os conceitos de criação e produtividade, indubitavelmente, escolherá trabalhar apoiado pelos múltiplos serviços prestados pelo Escritório Virtual. Uma decisão inteligente e aliciante.

No fundo, falamos de algo único e extremamente aliciante: trabalhar em qualquer lado, em qualquer sítio, em qualquer momento.

Falamos de produtividade e de criação.

PALAVRA-CHAVE: FLEXIBILIDADE

A experiência dos outros é uma das muitas formas de aprendizagem.

O trabalho flexível é uma aposta cheia de exemplos feita pelos países que compõem a Grã-Bretanha. As atividades afetadas são transversais e não existe ligação direta ou obrigatória entre elas.

Na Escócia, muitas autoridades locais sentiram necessidade de abraçar a flexibilidade e o trabalho remoto na sua estrutura organizacional, na tentativa de ajudar a minimizar custos com escritórios e gabinetes, viagens e telecomunicações, incrementando e aumentando a produtividade.

Algumas dessas organizações pretenderam, desta forma, alargar também a sua capacidade de comunicar e de prestar serviços.

Esta mudança dos padrões de trabalho, na conservadora terra dos castelos cobertos pela bruma, trouxe vantagens: o novo sistema de trabalho adicionou vários serviços, como mensagens instantâneas, conferências áudio, vídeo ou *web*. Os funcionários dessas organizações locais escocesas passaram a utilizar a tecnologia nas suas práticas profissionais, o que permite uma leitura: os colaboradores adaptaram-se naturalmente ao **hot desking**, trabalhando a partir de casa ou em diferentes departamentos da sua própria organização.

Passados três meses desta nova aventura, a Câmara de South Ayrshire, Escócia, tinha operacional um novo sistema de comunicações, com três mil utilizadores.

Naturalmente, os custos operacionais caíram, principalmente, as contas telefónicas e os gastos com viagens, o que contribuiu, positivamente, para a gestão do programa local de redução de emissão de carbono.

Um dos mais famosos escritórios de advogados na Escócia, com mais de quarenta parceiros e um *staff* de trezentos colaboradores, que trabalham entre Edimburgo e Glasgow, decidiu reorganizar-se e começou pelo sistema telefónico.

Optou por um sistema tecnológico que incluísse Voice Over IP (VoIP) e vídeo-conferência.

Sendo uma grande firma de advogados, o sistema implantado tinha que ser agradável aos olhos dos administradores e dos clientes e das suas necessidades, como, por exemplo, o acesso ao seu conselheiro legal a qualquer hora do dia, estivesse ele dentro ou fora do escritório.

Acrescentando valor ao negócio, eliminou custos com manutenção do sistema e com telefonistas, uniformizou as comunicações e tornou-as mais eficazes, revolucionando o seu processo de armazenamento de dados.

Assim, o retorno do investimento foi rápido. Deste modo, as atividades que adotam a flexibilidade no trabalho são, de facto, transversais.

Um dos maiores projetos de trabalho flexível realizados na Europa foi desenvolvido pela British Telecom, na Grã-Bretanha, o *Workstyle Project*.

O projeto consistia na adaptação, por parte da empresa, da gestão dos seus colaboradores e da forma como trabalhavam, implementando e promovendo o uso do trabalho *online* entre colaboradores e organizações externas. O objetivo: **encontrar de forma mais confortável o equilíbrio entre o trabalho e o lazer.**

O projeto estava imbuído de um espírito de missão comum a projetos inovadores; encontrar alternativas sustentadas às viagens, reduzindo não só o impacto ambiental, elevando a atitude dos colaboradores perante o trabalho.

Essas alternativas incluíam o trabalho a partir de casa, o trabalho mais próximo do local onde os colaboradores habitavam, o trabalho partilhado, a teleconferência e permitiu à empresa uma redução da frota automóvel e do *staff* que garantia os transportes, entre as instalações e a estação de caminhos de ferro de Ipswich.

Para melhor concretização, aqui se registam alguns dados:

Com o sistema de conferência *online* foram eliminadas quase oitocentas e sessenta reuniões anuais, pouparam-se cento e trinta e cinco milhões de libras em viagens e os ganhos de produtividade da empresa aumentaram cem milhões de libras.

A flexibilidade do trabalho reduziu o absentismo em 3% e quase 100% das mulheres regressaram ao trabalho após terem sido mães. A mudança refreou o movimento migratório dos trabalhadores diário, entre a casa e o escritório. Pouparam-se quase oito toneladas de CO₂, que não foram emitidas para a atmosfera.

A redução de custos imobiliários situou-se na ordem das 620 milhões de libras, por ano e os cerca de 1600 trabalhadores remotos pouparam, no total, cerca de 87 milhões por ano em estadias e tiveram um índice de produtividade superior aos seus colegas que trabalhavam nos escritórios, na ordem dos vinte por cento.





As viagens da empresa sofreram uma redução de 20%, também. O resultado deste estudo é, previsível: os custos reduziram-se, a produtividade aumentou, e os colaboradores trabalham satisfeitos.

Um estudo desenvolvido pela Microsoft Portugal em Novembro de 2012 concluiu que o défice de produtividade em Portugal pode estar relacionado com a falta de flexibilidade na prestação do trabalho e na tecnologia, na medida em que apenas metade das empresas portuguesas inquiridas incorporam a flexibilidade no seu modelo de trabalho. Dos trabalhadores inquiridos a nível nacional, 37% (42% mulheres e 28% homens) revelaram que nunca trabalharam fora do escritório, apesar de reconhecerem os benefícios do trabalho flexível. 82% destes colaboradores afirmaram fazer horas extraordinárias todas as semanas, sendo que a grande maioria, 63%, fizeram-no normalmente no seu local de trabalho.

O estudo demonstra, ainda, que o impacto do trabalho flexível excede largamente a mera satisfação do trabalho, uma vez que 68% dos trabalhadores em Portugal são mais produtivos quando trabalham de forma flexível, destacando-se este número como a segunda maior percentagem na Europa, a seguir à Espanha (76%). Da mesma forma, 63% dos trabalhadores em Portugal acreditam que o trabalho flexível os torna mais produtivos, na medida em que lhes permite um melhor equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, destacando-se esta percentagem como a mais elevada na Europa.

Na sequência deste estudo, a Microsoft Portugal levou a cabo, no dia 7 de março de 2013, o "Dia de Trabalho Fora do Escritório". A iniciativa, também designada "*Out of Office Day - Work from Anywhere*", celebrou-se pela primeira vez em Portugal e reuniu cerca de 100 entidades públicas e privadas, que naquele

dia deram aos colaboradores a possibilidade de trabalharem a partir de outro local que não o escritório habitual. De acordo com Marcos Santos, diretor da divisão de negócios Office da Microsoft Portugal, “o objetivo desta iniciativa foi trazer o tema da produtividade para a ordem do dia e chamar a atenção para os benefícios da flexibilidade no trabalho, na qualidade de vida, bem-estar emocional, impacto ambiental e económico e para a produtividade das pessoas”. O repto foi lançado à sociedade civil colocando a seguinte questão:

E se por um dia puder ficar a trabalhar a partir de casa, de um hotel, de um jardim ou até de uma esplanada?

O dia 7 de março foi simbolicamente escolhido por ser a data da celebração em que, em 1692, o Imperador Constantino decretou “*dies solis*” – dia de descanso no império.

Assim, os colaboradores das entidades que aderiram à iniciativa e cujas funções assim o permitiram puderam ficar a trabalhar a partir de casa ou de qualquer outro local que não o escritório habitual, permitindo assim medir-se o impacto benéfico no trabalho produzido, descontando a redução no tempo gasto em deslocações, o impacto positivo no ambiente, a redução de gastos em combustível, alimentação e outras despesas e aumentando o tempo gasto em trabalho efetivo.

Já com edições internacionais promovidas na Alemanha, Canadá, Reino Unido e Suíça, o “*Out of Office Day*” (curiosamente, o nome da iniciativa é o mesmo nome desta obra – uma mera coincidência) pretendeu sensibilizar para a mobilidade no trabalho em Portugal, a racionalização de custos e, ao mesmo tempo, a melhoria da eficiência no trabalho, sem descurar o maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos seus colaboradores.



© Microsoft

Marcos Santos,
diretor da divisão
de negócio Office
da Microsoft
Portugal

Os dados recolhidos junto das entidades participantes permitiram concluir que no *Out of Office Day* houve 8600 profissionais que trabalharam fora do escritório.

O sucesso da iniciativa foi medido através de contadores disponíveis na página oficial do *Out of Office Day* no Facebook e os resultados contemplaram os seguintes indicadores: registou-se uma poupança de custos na ordem dos 264 880 € e menos 1939 toneladas de CO2. No que se refere à produtividade, o dia 7 de março foi um dia de trabalho normal: em média, foram enviados 430 000 *emails* e realizadas 25 800 conferências telefónicas.

Marcos Santos realça que “a iniciativa não acaba no dia 7 de março. Este dia é apenas o começo. O objetivo é repetir o *Out of Office Day* todos os anos e com cada vez mais entidades. O objetivo é mudar mentalidades, mudar políticas empresariais, mudar a forma como o trabalho é encarado e realizado no dia a dia” – conclui este responsável.

O porta-voz do *Out of Office Day* acredita que a tendência para transformar qualquer local num bom escritório veio para ficar. “É uma opinião pessoal, mas penso que há uma enorme tendência.

Há empresas que têm dias específicos em que os funcionários podem trabalhar a partir de casa. Há empresas que se dedicam a criar espaços de escritório partilhados, sem serem institucionais”, exemplifica. “É o caso da Microsoft, onde não há lugares fixos para trabalhar”.

São cada vez mais as empresas que optam por alterar os seus hábitos de trabalho. O estereótipo do escritório tradicional – repleto de cantos e esquinas, portas (e mentes) fechadas, secretárias apertadas e café de fraca qualidade – aos poucos cede o seu protagonismo ao estereótipo progressivo, ao espaço de trabalho moderno, onde pontificam cadeiras ergonomicamente testadas, *wireless* e internet e máquinas de café “expresso”. Hoje em dia, são muitas as empresas que revisitam, com regularidade, a disposição do seu espaço de trabalho, na procura de encontrarem novas e melhores formas para que os seus colaboradores se sintam mais confortáveis e, como resultado, mais produtivos

A forma como gerimos a nossa secretária ou a nossa área de trabalho diz muito sobre a forma como trabalhamos, mas muitas empresas estão a deixar cair esse padrão em desuso, em troca da implementação de espaços de trabalho inovadores, otimizados, onde adotam a colaboração e a mobilidade.

É o caso da BHP Billiton, uma empresa que decidiu arriscar, definindo novas regras nos espaços de trabalho.

Proibiu os *post-it* nos ecrãs dos computadores, ao fim do dia, e banii os pedaços de papel com mensagens ou as fotografias das divisórias do seu espaço de trabalho, paredes ou portas.

Os colaboradores que tinham o hábito de saborear um café enquanto trabalhavam, na sua hora de almoço, foram proibidos de o fazer, e comer nas secretárias também foi interdito. Por causa

dos cheiros, dizem os responsáveis. Se, por um lado, estas regras podem ser consideradas extremas, a BHO Billiton defende este *standard* de comportamento, que por certo lhe trouxe alguns dissabores, pondo a questão de uma forma simples: os novos espaços de trabalho da empresa foram pensados e desenhados para promover a mobilidade profissional, o conforto, a cortesia e o respeito. Nesta matéria, não cede a nenhum argumento. Fazendo com que os colaboradores se levantem e tomem as suas refeições longe das suas secretárias, a BHP acredita que está a promover a sociabilização dos seus colaboradores, em zonas pensadas para o efeito. As queixas duraram pouco. Alguns dias depois, os colaboradores já estavam sensibilizados com as novas medidas e começaram a trabalhar de acordo com o novo modelo. No entanto, apesar de a ideia querer ser diferenciadora, ela colide com a forma mais apreciada de incentivar um grupo de colaboradores, até porque muitos reconhecem o facto de, em virtude de passarem a maioria dos dias fora do escritório, o conceito de secretária “âncora” torna-se cada vez mais uma redundância, com ou sem regras especiais.

As regras ficaram cada vez mais alteradas e adaptadas, sobretudo quando se fala do “Escritório do Futuro”, em função da célebre mobilidade e flexibilidade. As organizações posicionadas através de estratégias de futuro, rapidamente, reuniram os recursos necessários para fazerem as modificações nos seus diversos modelos de negócio, de acordo com as suas necessidades.

Equipas “nucleares” passaram a gerir os colaboradores a partir de diferentes localizações, desde casa ou desde o café ou espaços (centros) de negócios. Algumas dessas empresas instituíram, inclusive, um prémio para os membros das suas equipas que melhor demonstrassem possuir a combinação entre as suas capacidades técnicas e interpessoais, e por essa via melhor se adaptassem à mudança.

Os modelos derivam sempre de um conceito principal. As regras são adaptadas e aplicadas, umas encorajam, outras nem tanto, mas todas são aplicadas dentro de uma matriz, o espaço de trabalho partilhado. Em contraponto com a BHP, as organizações com maior abertura na gestão das suas regras de funcionamento, em relação ao espaço de trabalho, acreditam que os seus profissionais tornam-se mais aptos para criar novos produtos e serviços e também mais eficazes na procura da forma mais eficiente de trabalho, entre as muitas especificidades do mercado, onde a inovação continua a ser o maquinista de uma carruagem gigantesca. Basta seguir-lhe as pistas. Os próximos anos trazem mudanças ainda mais surpreendentes.

A tecnologia, omnipresente, emergente, já permite aos *staff* das empresas trabalharem com extrema facilidade fora dos escritórios ou das organizações. A localização geográfica interessa agora menos que as transformações operadas pelas pessoas, através de recursos, à volta do mundo, em resposta às oportunidades do mercado. Mais, as empresas dependem de um “instante”, aquele em que se faz *plug and play*, montando nesse “instante” o escritório, onde quer que esteja, e sempre que o quiser.

É claro que, para os negócios, o investimento em tecnologia resulta numa redução de custos em várias áreas: despesas tradicionais e custos de manutenção. A também omnipresente conectividade *wireless* permite uma atitude colaborativa e os modernos aparelhos de comunicação eliminam o tradicional gasto de tempo desnecessário, quebram as barreiras linguísticas e da distância, facilitam essa mesma comunicação e previnem atrasos na produção.

No futuro, acreditam muitos executivos que a flexibilidade de espaços e de movimentos, que torna os colaboradores também mais móveis, vai permitir que trabalhem mais horas, ou, pelo menos, que trabalhem melhor nessas horas. Nas férias, por exemplo, já quase todos nós recebemos um telefonema de trabalho ou abrimos um *email* profissional.

Não parecem, mas essas mudanças são reais, visíveis, surpreendentes.

Já trabalhamos naquilo a que chamamos o “Escritório do Futuro” e a teleconferência é um exemplo paradigmático disso mesmo.

Lance Perry, IT Customer Strategy and Success Leader da Cisco, é um exemplo típico do profissional que necessita de trabalhar a partir de casa, pelo menos uma tarde por semana, tendo a teleconferência como principal ferramenta de trabalho.

As reuniões geralmente começam ao início da tarde e podem ir até às nove ou dez da noite (hora local).

Ora vejamos:

Segunda-feira, início da tarde, uma chamada para a costa leste para discutir a estratégia de negócio dos EUA e Canadá. Segue-se mais uma reunião com um colega em San José (Califórnia). Sem sofrer qualquer *stress* no aeroporto, tenho uma breve reunião com um colega no Japão e, depois de uma breve pausa para um chá e um biscoito, faço uma teleconferência com mais um colega na Austrália e outro na Nova Zelândia.

“Depois de jantar, tenho ainda uma reunião de negócios em Singapura e, quando a noite ainda é jovem, “dou um salto” à Índia para me encontrar com a nossa CIO (Chief Information Officer) da Ásia”, brinca Lance Perry.

Ainda de cerveja na mão, arrumo o meu computador e dou por terminado o meu dia de trabalho. Zero horas perdidas no trânsito e livre de *jet lags*, malas perdidas no aeroporto, contas de lavandaria e despesas com refeições.

E agora vem a melhor parte... quando perguntam a Lance Perry o que faz nas manhãs de segunda-feira, responde: “fico a conversar com o meu neto em casa, normalmente sobre as novas formas de viver e trabalhar!”.

São cada vez mais os profissionais que adotam estes modelos de trabalho. Numa pesquisa realizada recentemente junto de colaboradores da Cisco, metade dos entrevistados admitiram ser mais produtivos em casa do que no escritório e 80% dos profissionais consideraram que o teletrabalho era muito importante para a sua satisfação. Estima-se que, por cada hora de teletrabalho realizado, a empresa ganha 40 minutos de produtividade.

A tecnologia associada à teleconferência está a registar grandes avanços nos últimos anos.

Com base na combinação de uma visão gráfica, num sistema concebido para gerar uma imagem panorâmica e modelar num monitor, constrói-se um ambiente de reunião quase real.

Imagine-se sentado em frente a um ecrã, onde está o seu interlocutor, no outro lado do mundo.

O ambiente gráfico transforma o ecrã em alguém que é real, num determinado local que é real, no mesmo momento em que nos sentamos para ter essa reunião.

Atualmente, consegue-se ter uma “tele-envolvência”, que faz com que as pessoas sintam que estão juntas, num espaço de trabalho que estão a “partilhar”.

A ideia básica consiste em usar técnicas de visão computadorizada, em tempo real; pixels que refletem informações nas interfaces tecnológicas, como o mobiliário, objetos e pessoas.

Utilizando este fundo de informação, qualquer um pode projetar imagens em determinadas superfícies.

A evolução já vai adiantada e agora foca-se no desenvolvimento de gráficos que permitam observar a textura do outro lado do ecrã.

Resume-se (e o termo é ligeiro) a capturar, reconstruir e depois transmitir imagens modelares e dinâmicas, através de uma rede, que permite a exibição num site remoto. Algumas universidades investigam esta tecnologia e muitas empresas já a estão a adotar.



OUT OF THE OFFICE

COWORKING

..... A TRIBO

A ligação entre o Escritório Virtual e o Teletrabalho acentua-se e cruza-se com outro padrão de trabalho, o *coworking*.

Esta forma de trabalhar não necessita, obrigatoriamente, de utilizar o “Escritório Virtual”, mas poderá utilizá-lo se quiser ter maior flexibilidade no seu trabalho. Por outro lado, o *coworking* permite realizar trabalho à distância (teletrabalho), sendo um conceito que vai muito além desta realidade.

Os profissionais *freelancers* trabalham em qualquer lado: em cafés, esplanadas, no carro, num centro comercial. Acontece que existem diferenças fundamentais entre utilizar um espaço comum e uma área de trabalho pensada, construída e otimizada especialmente para esse efeito.

Os espaços de trabalho partilhados, ou *coworking*, espalharam-se pelo mundo, sobretudo, nas grandes cidades. A necessidade individual de ter um lugar para trabalhar ditou a disseminação do conceito.

O *coworking* é uma designação mundial para um padrão de trabalho e é um termo recente.

Foi criado por Bernie DeKoven em 1999 e em 2005, e usado por Brad Neuberg para descrever um espaço físico, a que inicialmente tinha chamado 9/5 group.

..... OUT OF THE OFFICE



..... OUT OF THE OFFICE



Neuberg criou o Hat Factory, um espaço de coworking, em São Francisco, Califórnia. Era um apartamento onde trabalhavam três profissionais de tecnologias de informação e que abria as suas portas durante o dia para freelancers que precisavam de um lugar para trabalhar e queriam partilhar experiências. Hoje, existem milhares de espaços de coworking em todos os continentes.

Os profissionais autónomos, que trabalham em casa e que viajam bastante em trabalho, sofrem de um mal comum: o isolamento.

Um grupo de pessoas que trabalham independentes umas das outras, mas que partilham formas de estar e valores e que procuram sinergias; é isso, no fundo, que caracteriza o *coworking*, um espaço de trabalho onde se pode entrar num fluxo de troca de ideias e experiências. Um desafio irrecusável.

O que Neuberg desejava, na verdade, era encontrar os benefícios do auto-emprego, sem a solidão de um robe vestido e de umas pantufas calçadas.

Alugou um espaço de uma organização sem fins lucrativos que fez com ele um acordo: a colocação de mesas com rodas, para que pudessem ser deslocadas durante a noite, para permitir espaço livre às atividades da organização e esperar que as pessoas viessem.

Durante dois meses não apareceu ninguém e o espaço foi encerrado um ano depois de ter sido criado.

Neuberg achava que o *coworking* tinha morrido, mas não se convenceu. Pegou em todas as pessoas que conseguiu convencer acerca da sua ideia, que mantinha, e deitou mãos à obra, de novo, e desta forma persistente, ao fim de dois anos, deu-se o *turnover*. Cinco anos depois, quase todas as cidades de grandes dimensões tinham espaços de *coworking* e quase oitenta cidades, em todo o mundo, seguiram o exemplo.

Há um *melting pot* de conceitos diferenciadores de *coworking* que encaixa em praticamente todos os nichos, desde a empresa “verde” à empresa exclusivamente dedicada a mães trabalhadoras. O *coworking* emergente não surge para e de uma classe financeiramente mais confortável de profissionais liberais, antes, ele é uma plataforma para se construir negócios.

Depois dos Estados Unidos, a filosofia *coworking* chegou à América Latina, lentamente, à Ásia, Oceânia e à Europa. A relevância desta alternativa aos padrões tradicionais de trabalho motivou a primeira “Conferência Europeia de *coworking*”, a segunda e a terceira, já em 2012.

Na “Conferência Europeia de *coworking* 2012”, uma das apresentações mais inspiradoras foi a de Tony Bacigalupo, de Nova Iorque. Ele incitou os espaços de *coworking* a serem os portais-estandartes da solução para situações de crise.

Bacigalupo utilizou como exemplo a experiência devastadora do furacão Sandy, durante a qual muitos espaços de *coworking* na costa este dos Estados Unidos responderam providenciando serviços de apoio à comunidade, e abrindo as suas portas a quem precisasse de entrar.

Por exemplo, aquelas pessoas que precisavam de telefonar aos seus familiares para informar que estavam bem e não tinham forma de comunicar, deslocaram-se a espaços de *coworking* para o fazer, podendo também utilizar a internet.

Esta tinha sido uma prova de flexibilidade e oportunidade para os espaços de *coworking*, que assim facilitaram a transição entre trabalhadores *full-time*, *freelancers*, empreendedores, lançando novos *players* numa economia temporariamente bloqueada.

Devido ao furacão Sandy, muitas pessoas aderiram a um conceito, até então desconhecido, e que mudou as suas vidas.

A dado momento da palestra, Tony desafiou a audiência para se juntar a ele e conversar sobre os espaços de *coworking* e o poder que estes podem ter, à escala global, para promover o emprego, a cooperação entre as pessoas e as empresas e até auxiliar as comunidades na sequência de desastres naturais.

Tal como Neuberg concebeu o primeiro *coworking*, a maioria dos espaços partilhados de trabalho foi idealizada, inicialmente, também por empreendedores que procuravam locais de trabalho alternativos ao café ou à sua própria casa. Os centros de negócios entraram no processo de desenvolvimento do conceito e empresas inspiradoras decidiram também elas entrar no processo, seja através de estudos e pesquisas sobre as culturas locais, seja através da adaptação a essas culturas, do *design* e arquitetura interior dos espaços de *coworking*.

Rapidamente, todos aqueles a quem as temáticas sobre padrões e espaços de trabalho interessam perceberam que estes espaços de trabalho partilhado, com estas características, são verdadeiras incubadoras de *start-ups*. Aqui, os aspetos social, colaborativo e informal ditam a orientação. O *coworking* aproxima-se do modelo de “cooperativa”, no qual o foco não assenta em exclusivo no lucro, mas também na sociabilização e na criatividade.

Por isso, é impossível resumir o conceito de *coworking* apenas à partilha do espaço. Seria uma visão extremamente redutora.

Pedro Coutinho, CEO da WATERDOG Mobile ,que utiliza o Escritório Virtual e trabalha em regime de teletrabalho, também é um nómada da tecnologia e a sua empresa utiliza como padrão de trabalho *coworking*.

As pessoas vão para o *coworking* para não estarem fechadas em casa, para interagirem com outras pessoas, por um lado, e, por outro, há muita dinâmica de grupo. É a tal “tribo”, há uma grande

interligação entre as pessoas, que sendo pessoas individuais ou empresas diferentes, vêm-se todos os dias – explica.

No fundo, o espaço de *coworking* funciona como uma empresa, com pequenas e diferentes empresas dentro, ou, se quisermos, pequenos e diferentes departamentos.

“Às vezes, **comparo o *coworking* a empresas onde trabalhei. Cheguei a trabalhar numa empresa que tinha oitocentas pessoas. Eu não as conhecia todas, não trabalhava com todas. No entanto, encontro um colega de outro projeto ou de outro de-**



Pedro Coutinho,
CEO da
WATERDOG
mobile

© Patrício Miguel

partamento na cafeteria e falo-lhe do meu projeto e ele fala-me do seu. Isso acontece no *coworking* também.

O conforto que existe num espaço de *coworking* varia de sítio para sítio. Alguns oferecem café gratuito, outros fotocópias ilimitadas, ou tantas outras alternativas. Tudo depende das opções que são contratadas e dos planos oferecidos pelo próprio espaço de *coworking*. A segurança de estar a trabalhar num sítio onde não lhe pedem para se retirar, porque está a ocupar uma mesa, sem consumir, no fundo, não tem preço. E os utilizadores de espaços de *coworking* sentem isso na “pele”.

As vantagens em trabalhar num *coworking* são mais do que aquelas que à primeira vista parecem existir. Diz Pedro Coutinho: “De um mês para o outro podemos alterar ou adaptar-nos. Na nossa empresa, estavam quatro pessoas a trabalhar em *coworking*, em Lisboa, e uma quinta pessoa estava no Porto. Agora, três delas saíram do *coworking* e foram para outro local, só lá fiquei eu” – diz.

O engenheiro responsável pelo desenvolvimento de aplicações, nomeadamente da app myOffice para Android, justifica a sua presença no espaço de trabalho partilhado, para não perder o que o *coworking* lhe oferece. Tenho muitos contactos aí. Daí saem muitos projetos que chegam até nós, muitos negócios que são feitos, muitas pessoas de diferentes áreas com quem quero partilhar ideias, partilhar projetos e fomentar comunicação. Dá novo exemplo: lanço um produto e falo com duas ou três pessoas dentro do *coworking* que têm a sua própria rede. Assim, e através delas, consigo chegar a um espectro muito mais amplo.

Quando, em 2010, a Deskmag começou a monitorizar o crescimento do *coworking*, contabilizou, diligentemente, os espaços que abriam e os que encerravam.



No estudo de 2012, mais de 2000 intervenientes participaram no inquérito e os seus resultados foram apresentados pelo fundador da Deskmag, Carsten Foertsch, na Conferência Europeia de Coworking, em Paris. O *coworking* é, definitivamente, um padrão que marca a constante mudança do paradigma dos espaços de trabalho e, por isso, vale a pena destacar aqui algumas conclusões.

Registou-se um aumento global do número de espaços de *coworking*, nos cinco continentes. Todos cresceram.

Assim, em todo o mundo, foram identificados mais de dois mil espaços de *coworking* (2072), o que indica um crescimento em relação ao ano anterior de 245%.

Foi na Ásia que se registou o maior aumento percentual: 576%. A Oceânia seguiu-se, com 555%. A América Latina teve um crescimento no número de espaços de *coworking* de 501%, e África atingiu a cifra dos 283%. A América do Norte e a Europa registam os crescimentos menores, com 165% e 271%, res-

petivamente. Em termos absolutos, a quantidade de espaços de *coworking* é mais elevada, precisamente, na Europa e na América do Norte. Na Europa há 878 espaços de *coworking* em funcionamento, contra 797 na América do Norte. A Ásia tem 176 espaços de *coworking* em funcionamento, a América Latina 126, a Oceânia 72 e África 23 espaços de *coworking*.

Considerando uma escala de 1 a 10, é na América Latina (8,7) que as pessoas mais gostam de trabalhar em regime de *coworking*, depois na África e Ásia (8,5), América do Norte (8,4) e Europa (8,2).

Neste Inquérito foi colocada uma pergunta fundamental para a análise dos números: “o seu espaço de *coworking* pertence a uma rede?” O “Não” teve uma percentagem de 79%. O “Sim” dividiu-se: 5% disseram que o espaço faz parte de uma rede de *franchising*, 6% disseram que são associados de uma rede, e 10% disseram que fazem parte de uma rede de espaços de *coworking*.

Outra questão que foi colocada teve como objetivo perceber a média de investimento realizado na abertura de um espaço de *coworking*.

Em 2012, a média na Europa situava-se nos 73 mil euros, contra 84 mil dólares nos EUA. Um aumento, comparado com 2011. No ano anterior, a Europa tinha um padrão médio de investimento de 46 mil euros e os EUA de 58 mil dólares. O que prova que criar um espaço de *coworking* não exige um investimento inicial muito elevado comparando com outros modelos de negócio e tendo em conta o seu potencial de crescimento.

Os espaços de *coworking* têm diferentes formatos, diferentes estilos arquitetónicos, ambientes e características.

Nova Iorque, costuma dizer-se, é o coração do mundo. É da cidade que nunca dorme que chegam os mais variados exemplos

de espaços de *coworking* que em comum apenas têm a partilha do espaço. Cada um desses espaços presta-se a diferentes tipos de atividades e têm características diversas.

O *Con Artist* é uma comunidade, um coletivo de artistas, um espaço de trabalho e ao mesmo tempo uma galeria de arte. É um local criativo, um dínamo alimentado por energia positiva, onde se desenvolvem projetos de grupo, eventos, publicações, produtos e tudo o que leva pessoas criativas a fazerem coisas criativas.

Os membros juntaram-se, num coletivo, por diferentes razões, nomeadamente, a oportunidade de vender o seu trabalho na sua própria loja *online* e dois andares, equipados, espaçosos, e com as ferramentas necessárias, que promovem a criatividade.

Uma das partes mais difíceis com que um artista se confronta atualmente são as despesas, que são uma constante.

No *Con Artist*, em Nova Iorque, encontram oportunidades através de exposições, vendas ou apenas fazendo crescer a sua própria *network*, dentro da comunidade, gerando riqueza. O *coworking* é um campo de jogo com infinitos jogadores e com regras.

Como em qualquer jogo, há fricções. Há também jogadores que apostam toda a sua tática no impedimento dessas fricções, naturais nos jogos com muitas mentes.

Há até quem leve esta ideia ao extremo e só admita como membro do seu espaço os *free radicals*, aqueles que preferem trabalhar numa comunidade em vez de trabalharem numa empresa. E essa é a principal premissa.

O *Grind*, em Nova Iorque, orienta-se entre seis pilares: “um grau de separação”, “*hi tech, low stress*”, “trabalha como queres, quando queres”, “sustentabilidade elevada”, “estamos juntos nisto”, “*Grind* não é nosso, é teu”.

Seis ideias, seis conceitos, que diferenciam este espaço de trabalho partilhado.

“Um grau de separação” quer apenas dizer que cada *Grindist* (membro) é recomendado por outro *Grindist*, garantindo desta forma que estão rodeados por pessoas que partilham a mesma visão do mundo e dos negócios.

O segundo princípio da “carta magna” desta comunidade de *coworkers, high tech, low stress* está relacionado com aquele impulso...

No *Grind*, a partir do momento em que alguém entra no espaço, já pertence à “casa”.

O cartão de membro é também a chave do armário ou do cacifo. Mas o que faz mesmo a diferença neste espaço é a sua *Flash Gallery*: basta “carregar” o portefólio individual e ele aparece nos ecrãs e monitores espalhados pelo espaço. Uma galeria com conteúdos em fila de espera para serem observados.

Como qualquer espaço de *coworking*, também aqui a flexibilidade é incondicional, onde quer que se esteja.

Sentado a uma secretária, ou reunido num sofá, a escolha é de cada um. Este é o terceiro pilar do *Grind*: “trabalha onde queres, quando queres”.

As torneiras utilizadas no espaço otimizam o consumo e o gasto de água em trinta por cento. As portas foram fabricadas com restos de materiais da indústria tradicional, justificando assim o quarto mandamento do *Grind*: “sustentabilidade superior”.

O quinto mandamento é o da colaboração: “Estamos juntos nisto”.

Existe, permanentemente, um *Experience Director*, pronto para resolver qualquer situação ou atender a qualquer pedido.

..... OUT OF THE OFFICE

Por fim, “*Grind* não é nosso, é teu”. Parece um *slogan* publicitário, mas não é. Há posicionamentos estratégicos assim. Não há fricções neste espaço de trabalho, mas há egos grandes, que servem, sobretudo, para uma motivação generalizada. Os *Grindists* dizem ser algumas das mais talentosas e interessantes pessoas no mundo. E acreditam nisso.

As preocupações e as lógicas podem ser muito próximas ou muito diferentes, mas desaguam sempre na mesma foz: a partilha.

Coincidência ou não com o local onde funciona, a *The Studio Guild* (Flower District NYC) é um espaço de escritórios onde se promove o aspeto colaborante entre criativos. Aqui, para além



© Grind | Jager/Sloan Inc.



do que é expectável num espaço de *coworking*, uma das principais preocupações prende-se com o ambiente.

Em 2010, *The Studio Guild* apostou nas energias renováveis.

Nesse ano gastaram 22,162 Kw/h gerados pela utilização do vento na produção de energia. Pode parecer irrelevante, mas não é, basta pensar que esta poupança equivale a 152 toneladas cúbicas de dióxido de carbono que não foi lançado na atmosfera, o equivalente ao agravamento do efeito de estufa provocado por 22 mil carros, ou 15 500 litros de combustível não queimado, ou 30 mil hectares de floresta poupada.

Este espaço de trabalho partilhado, em Nova Iorque, é abastecido na totalidade através de energias renováveis, nomeadamente, a energia produzida pelo vento. O Guild paga a proprietários de quintas para que canalizem a energia das suas gigantes “ventoinhas” para as suas instalações.

Por outras palavras, toda a energia que o The Studio Guild consiga gerar e utilizar é igual ao valor pago aos proprietários, que disponibilizam essa energia.

Já é um começo, dizem!

COWORKING RURAL

A partilha e a colaboração são tão ancestrais como o tempo. Estes dois aspetos são levados à risca. É isso que conta. “Welcome to the *coworking Wiki*”!

Os *coworkers*, os donos de espaços de *coworking*, ou aqueles que gostam destes conceitos têm imensos *websites* e informação ao seu dispor, mas a “Wikipédia” do *cowork* é um *must*.

O *site* é alimentado por proprietários dos espaços, por *coworkers* e por catalisadores. Uma espécie de consultores para o arranque e desenvolvimento de um espaço de *coworking*.

Nele poderá encontrar a definição mais entendível para *coworking*. A ideia é simples: profissionais independentes que trabalham com base na flexibilidade, fazem-no melhor juntos que sozinhos.

Os espaços de *coworking* são uma comunidade sustentável, em permanente construção. Por norma, os utilizadores dos espaços concordam com os “valores” e códigos de conduta instituídos pelo fundador.

O “*coworking Wiki*” permite encontrar espaços de *coworking* em qualquer parte do mundo, e apresenta uma ferramenta de envolvimento, de participação.

Nela encontra-se o *coworking* Google Group, um canal de TV, *blogs*, *links* para criar ou participar em eventos de *coworking*,

para se tornar voluntário no desenvolvimento de fontes de informação sobre a temática, formas de desenvolver negócios, vídeos de espaços de *coworking*.

As histórias sobre *coworking* também podem ser encontradas no *coworking Manifesto Project*.

Há, claro, diretórios, *case studies*, *links* para *media* especializados, associações ou ferramentas, que nos conduzem a mais espaços diferentes de *coworking*.

Coworking rural, encontra-se em pequenas cidades, vilas ou aldeias de concentração rural. Espaços de trabalho, nos quais os donos partilham visões comuns sobre os empreendedores rurais e sobre como o *coworking* pode alavancar a inovação, em zonas onde, tradicionalmente, existe pouca apetência para a tecnologia.

É unânime a linha de raciocínio que diz que os pequenos negócios e os pequenos empreendedores são, na maioria dos casos, o motor efetivo da economia dessas comunidades mais pequenas.

A chegada do *coworking* às áreas rurais dotou-as de um ambiente de trabalho mais profissionalizado, idêntico ao que se pode encontrar, por exemplo, numa *start-up* em *Silicon Valley*.

Passam a existir ferramentas para o desenvolvimento eficaz de ideias, para formação e para o crescimento e solidez dos negócios numa pequena cidade rural.

Apontar baterias para o campo é uma estratégia inteligente.

Com a degradação da qualidade de vida nas grandes cidades e com o tempo despendido nas filas de trânsito para o emprego, verificou-se um movimento migratório para o campo.

Numa cidade pequena, as coisas funcionam de maneira diferente; a malha de pessoas que se conhecem pessoalmente é

larga, ainda assim, existe um outro círculo de pessoas que chegam de fora e que não se conhecem.

A parte interessante tem a ver com os agricultores, proprietários dos espaços, que, na verdade, não entendem lá muito bem porque é que os da terra não conhecem os que chegam para trabalhar e vice-versa.

Acham estranho as pessoas quererem trabalhar juntas e não fazerem pontes que quebrem a distância.

Os trabalhadores independentes ou empresas locais acabam por ser a maioria dos utilizadores dos espaços de *coworking* rurais. Há escritores que deixaram a vida de eremita por terem começado a utilizar o *coworking* na sua pequena cidade rural. Começaram a frequentar grupos de leitura, de bem-estar e ao mesmo tempo ajudavam outros que quisessem sair das quatro paredes do escritório ou que quisessem fazer *networking* com outras pessoas fora do seu círculo.

Nas zonas rurais, o *coworking* contribuiu para a massificação das redes sociais, dos fóruns de discussão e da utilização da internet, em geral.

Os utilizadores destes espaços de *coworking* são os habitantes locais, os profissionais que chegam para trabalhar e partem ao fim do dia, e os que se mudam para essas pequenas cidades rurais, à procura de qualidade de vida, mas que trabalham remotamente, utilizando a tecnologia ao dispor.

Esta é uma oportunidade para os profissionais alargarem o seu *networking*, contactando com as comunidades e com as autoridades locais, seja pela realização de *workshops*, ministrados por *coworkers* e abertos ao público ou prestando serviços de apoio à comunidade, que podem ser em regime de voluntariado, como, por exemplo, preenchendo a declaração de rendimentos.

É o que acontece no The Candy Factory, nos Estados Unidos, no Kamer52, na Holanda, ou no *coworking* Konigstein, na Alemanha.

Nesta perspectiva de colaboração, alguns espaços de *coworking* rural têm um *Open Office Hours*, um serviço de aconselhamento para negócios locais.

Trocar a cidade pelo campo já não significa ter que mudar de vida. Se mudar, que seja por opção. O *coworking* continua a ser uma opção *low cost* de aluguer de espaços de trabalho, tanto na cidade como no campo.

NETWORKING PURO



© Steelcase

Definitivamente, o *coworking* não é uma moda, é um “movimento”, um manifesto e encaixa no futuro dos espaços de trabalho.

A mudança na economia à escala global veio abrir os olhos a toda a gente para a falta de responsabilidade empresarial, porque os acionistas começavam a questionar, para onde estava a ir o seu dinheiro. Muito desse dinheiro era gasto em es-

critórios que nunca chegavam a ser usados, é Carolina Rendeiro quem o afirma. As empresas não escolhem ter escritórios físicos, em vez disso, optam por centros de negócios nos quais estão (ou podem estar) incluídos espaços de *coworking*, dando aos seus colaboradores, liberdade para viver e trabalhar perto de casa, ou perto dos seus clientes.

Carolina Rendeiro é CEO da Right Space Management, foi presidente da Global Workspace Association e é uma das mais prestigiadas e reconhecidas consultoras em todo o mundo, em particular, nos Estados Unidos. Ela define: falar de *coworking* é falar de criação, criatividade, inspiração. Está praticamente tudo inventado, mas há sempre novos desafios para conquistar. Sempre acreditei que nós não reinventamos nada que funcione, nós continuamos a aperfeiçoar esse algo que funciona e é isso que fazemos, atualmente, nesta indústria”.

O *networking* é cada vez mais importante nos dias de hoje, assumindo-se como uma forma de trabalho extremamente decisiva no tempos e na economia moderna.

Quando só se interage com o mundo exterior, nas ocasionais saídas para o café da esquina, torna-se difícil criar um rede efetiva de contactos, que podem ajudar a chegar aos grandes clientes e fazer crescer o negócio.

Os espaços de *coworking* ajudam a preencher este vazio. Cada vez mais.

Este padrão de trabalho, tal como os outros que já foram abordados, a par da tecnologia, também está em permanente evolução e mutação. Essa mudança perspectiva-se de uma forma mais ampla ou mais local.

Os colaboradores da WATERDOG Mobile saíram do espaço de *coworking* tradicional onde trabalhavam e a equipa passou a

ter um espaço de desenvolvimento, onde continuou a trabalhar junta. É que o *coworking* tem todas as vantagens, mas o mundo não é perfeito. Pedro Coutinho explica que há pessoas que se adaptam bem e há pessoas que nem sempre se adaptam. Não vamos mudar por causa da redução de custos. A equipa de desenvolvimento começou a sentir a necessidade de estar num espaço onde a concentração fosse mais fácil de conseguir. Neste caso particular, o que deixou de funcionar foi a tipologia do espaço onde se encontravam, em função da já referida necessidade de concentração, para desenvolver o projeto. Normalmente, os espaços de *coworking* são *open spaces*, sem divisões físicas, onde os *inputs* são muitos. As pessoas tendem a respeitar mais o espaço de quem está a trabalhar ao lado, mas também existem ilhas de trabalho, dentro do espaço de *coworking*, onde funcionam empresas, separadas por divisórias, que não permitem contacto visual. Nesses locais, inconscientemente, faz-se mais barulho e nós estávamos nessa tipologia de espaço, conclui o CEO da WATERDOG Mobile.

Agora, os colaboradores da WATERDOG Mobile partilham uma casa com mais três empresas; na realidade, partilham um espaço de trabalho, mas que não é *coworking* tradicional. O escritório é de uma empresa, o quarto transformado é de outra e a sala outra e todos estes espaços foram transformados em salas/gabinetes de trabalho. Uma ideia diferenciadora, evolutiva e que proporciona a geração de ideias inovadoras.

Gerar ideias inovadoras é um subproduto do *coworking*. Quem o afirma é Praveen Gupta, autor da obra *Business Innovation in the 21st Century*, e editor do *International Journal of Innovation Science*. “As pessoas que estão a colaborar num projeto precisam de estar intelectualmente empenhadas. O processo de

pensamento criativo fornece um mecanismo para gerar novas ideias e também para nos divertirmos”. A investigação levada a cabo por Gupta permitiu concluir que as pessoas se divertem a trabalhar quando lhes é permitido pensar livremente, sem restrições. **Costumo dizer às pessoas para pensarem como o Einstein e agirem como o Edison. Einstein era conhecido por conduzir experiências pensadas, e Edison pelas suas novas soluções inovadoras e por comercializá-las.** Utilizando este método em diversas experiências, houve grupos de pessoas que geraram até 60 ideias, em média, num exercício de 12 minutos. “Podemos ver o quão rapidamente o número de ideias se pode multiplicar baseando-nos no número de membros que trabalham numa equipa”. Os espaços de coworking são excelentes exemplos de locais que podem facilitar este processo, principalmente aqueles que trabalham num modelo mais comunitário, onde a colaboração entre os seus membros é mais marcante.

Praveen Gupta desenvolveu uma metodologia de inovação denominada *Brinnovation*, baseada na implementação de projectos em diversas áreas de negócio e que tem como pressuposto, entre outros, **o facto de a base de construção da inovação ser a “pessoa ligada em rede”**. Na sua obra “Inovação Empresarial no Sec. XXI”, este autor refere que um grupo de pessoas a pensar de forma independente e em conjunto é mais eficaz do que um grupo de pessoas a fazer *bainstorming* (pensar juntos) e trabalhar independentemente. Assim, um *cluster* de pessoas só por si não se torna mais inovador; pelo contrário, uma rede de pessoas pensadoras consegue ser mais inovadora. Este tipo de rede permite às pessoas aprenderem rapidamente, pensarem independentemente, colaborarem virtualmente e inovarem quando precisam. A consultora Accenture partilha desta filosofia quando, em Nova Iorque, recorreu a vários espaços de

coworking para colocar os seus colaboradores. Quais as vantagens? Poupança de tempo nas deslocações para a sede e para as respectivas residências, poupança de custos com espaços de trabalho e, não menos importante: proporciona aos consultores um “3º espaço” que promove a inovação, a criatividade, novas rotinas e o contacto saudável com profissionais de outras áreas.

A metodologia *Brinnovation* surgiu de diversos estudos sobre o cérebro humano e de investigação relacionada com os processos de trabalho de personalidades que se destacaram no domínio da inovação, como Einstein, Newton, Galileu, Edison e Ford. À partida, é importante perceber as diferenças entre criatividade, invenção e inovação. Só depois é possível aproveitar todas as oportunidades que o espaço de trabalho partilhado proporciona aos coworkers, numa perspectiva de acelerar processos criativos. As pessoas acreditam que a criatividade é um dom. **Se eu pedir a um grupo de pessoas para levantarem a mão caso sejam criativos, cerca de 15-20% irá responder positivamente. No entanto, depois de conhecerem as três regras da metodologia *Brinnovation* e as colocarem em prática, aquelas pessoas perceberão que também conseguem ter ideias criativas e a percentagem inicial poderá aproximar-se dos 100%** - sublinha Gupta.

As três regras da criatividade que esta metodologia prevê são as seguintes:

Regra 1. Decidir ser criativo – Este passo é todo baseado na auto-motivação. Por outras palavras, os profissionais precisam de estar alerta para a criatividade e quererem tornar-se pessoas criativas. Os colaboradores apreciam actividades criativas por ser a manifestação do instinto natural de cada um. É uma função natural do cérebro combinar ou associar. Não é uma questão de se tornar criativo ou não, porque todos nas-

ceiros criativos. É uma questão de explorar essa criatividade que todos possuímos tão intuitivamente e os espaços de co-working proporcionam este processo: o open-space, as cores e a luz natural, a disposição das secretarias, as áreas lounge, os workshops, a área envolvente.

Regra 2. Criatividade é combinar duas ou mais coisas (itens ou atividades) de forma única - A criatividade é uma atividade para criar ou construir que requer, pelo menos, duas ou mais coisas. Podemos reparar que cada item que usamos ou inovamos é uma nova combinação. Não há exceção para esta regra. Uma das mais antigas inovações modernas é o canivete suíço. Combina múltiplas funções ou capacidades. O simples lápis combina duas coisas, chumbo envolto num corpo de madeira. Os *Hybrid Business Centers*, que serão citados mais à frente, são outro exemplo de um conceito inovador que resultou da combinação de vários serviços: coworking, escritório virtual e escritório físico.

Regra 3. Tornar-se num rápido combinador - Uma pessoa deverá tornar-se num combinador intuitivamente, experimentando continuamente. Para desenvolver o hábito de combinar deverá deliberadamente praticar no seu meio ambiente, criando combinações únicas, adquirir experiências através de uma variedade de actividades. Ler livros sobre diversos assuntos, fazer pesquisas na internet, frequentar acções de formação ou workshops que estimulem o lado esquerdo e o lado direito do cérebro tais como: escrita, vídeo, música ou desenho, leitura, fotografia, desporto ou bricolage.

“Descobri que depois das pessoas aprenderem o processo de criatividade, algumas pensam mais rapidamente do que outras, e têm mais ideias do que outras”- afirma Gupta, sobre as investigações que realizou . Uma vez entrevistou Robert F. Galvin,

um dos filhos do fundador da Motorola, e o seu antigo CEO. “Ele disse-me que um dos seus professores da universidade pediu aos seus estudantes para pensarem em novas ideias”. Então, ele sentiu que não sabia como pensar em novas ideias, já que nunca ninguém o tinha ensinado a pensar nelas.

Normalmente, as ideias ocorrem em contextos em que as pessoas estão mais descontraídas e despreocupadas. Quando se pergunta às pessoas quando é que as novas ideias lhes ocorrem, as respostas mais típicas são: num bar a tomar uma bebida, no duche, ou a dormir (por volta das 2h da manhã). No contexto da Internet e de rápidas alterações de hoje em dia, precisamos que pensar quando nos é pedido.

Os espaços de coworking são facilitadores do processo de geração de ideias criativas, podendo pôr-se em prática metodologias como esta, que permitem olhar para além das simples boas ideias.

CHOQUE DE CULTURAS

Os **Hybrid Business Centers** são mais um passo em frente.

São centros de negócios, que trazem vantagens para quem gere os espaços e, obviamente, para o cliente, à semelhança de outros conceitos, mas este, por ser um jovem conceito, merece também ele um olhar cuidadoso.

Nestes centros híbridos, o cliente tem a vantagem principal de poder optar pelo escritório físico, virtual ou espaço de *coworking*.

Neste tipo de centro pode também utilizar o *lounge* empresarial, colaborativo, sem qualquer tipo de custo. E, mesmo que o trabalho seja realizado em regime de *part-time*, a empresa tem sempre a possibilidade de acionar os contratos mensais ou utilizar o espaço ao dia. A palavra-chave é flexibilidade e a pessoa paga apenas o tempo que utiliza..

Para o gestor do centro de negócios é sempre uma oportunidade para testar novas formas e padrões de trabalho no seu próprio centro. Atualização e aprendizagem contínuas.

Definitivamente, os hotéis, ou as esplanadas, ou os bares, tocam os espaços de *coworking*, mas não funcionam do mesmo modo, na medida em que não foram pensados, criados e desenvolvidos para essa atividade. Diz Carolina Rendeiro: eles criam *designs* elegantes em espaços mortos, não utilizados, convertendo-os em improvisados espaços de reuniões e isso nem sempre tem sucesso. As redes *wi-fi* são um pouco primitivas, não existe in-

teração entre os clientes como no *coworking* e muitas vezes, nos hotéis ou bares ou espaços similares, existem muitas situações que não são compatíveis com a produção e com o trabalho, basta imaginar crianças a brincar no espaço onde se está a tentar trabalhar. O apoio de secretariado é fundamental para as muitas empresas e estes espaços não o oferecem, ao contrário dos Hybrid Business Centers.

Como em tudo na vida é preciso planear e, por isso, Carolina Rendeiro vai um pouco mais à frente, as universidades norte-americanas têm uma enorme vantagem, que consiste em aplicar o seu tempo e dinheiro, para que o processo de procura de espaços para serem utilizados pelos ex-alunos decorra de forma eficaz. Esses espaços vão gerar receitas que são utilizadas no crescimento da própria universidade. Uma jogada inteligente!

Carolina Rendeiro tem uma posição bem definida em relação a esta matéria: há quem veja



© Right Space Management

Carolina Rendeiro,
CEO da Right Space
Management

em tudo isto um choque de culturas, principalmente aqueles que têm reservas em relação a mudanças. No entanto, esta é uma oportunidade única, a que estamos a viver. Todas as nossas forças estão concentradas na mudança do mercado económico global, que leva ao desaparecimento de vários setores que são naturalmente substituídos por outros, e reforça a ideia, explicando: temos colaboradores, entre os quarenta e os setenta anos, altamente formados e preparados, que já viram tudo, e que podem criar novos negócios e que criam novos negócios e temos as novas gerações que têm um *mind setting* totalmente diferente, que precisam de verdadeiros mentores, inspiradores e com capacidade de liderança.

O mundo não pára de nos surpreender e a criatividade parece não se esgotar.

A NOVA GERAÇÃO

Existe só um conceito de *coworking*, mas centenas de espaços de trabalho partilhados, diferentes uns dos outros. Ideias exclusivas, cada vez mais direcionados para utilizadores bem definidos. Espaços de *coworking* inovadores e inspiradores.

Em Miami, nos Estados Unidos, nasceu um *coworking* apenas para advogados – o Courthouse Center – uma iniciativa do Miami Dade County e que representa um novo paradigma na utilização de espaços de trabalho por parte destes profissionais, conhecidos por terem modelos de trabalho tradicionais e algo formais.

– Quais as vantagens que um advogado tem em aderir a um espaço de *coworking* desta natureza?

Estes espaços estão localizados junto aos tribunais, daí que há ganhos claros de eficiência decorrentes da poupança de tempo em deslocações de e para o escritório. O advogado passa a utilizar um espaço de trabalho com todas as condições de conforto e privacidade, nos períodos de tempo em que não está no tribunal. Para além disso, dispõe de salas de reuniões para receber os seus clientes e preparar as suas ações judiciais, usufruindo também de um apoio de secretariado, que é comum a todos os advogados *coworkers*.

Por fim, este *coworking* orientado para advogados tem como mais-valia o *networking* que se gera e as parcerias entre os diversos profissionais que ocupam o espaço, potenciadas através de eventos e *workshops* organizados pelo centro.

O custo baixo deste serviço, em comparação com o arrendamento convencional do escritório, constitui outro fator de peso para a adesão a este conceito por parte dos advogados.

Outro exemplo que podemos dar é o do Hera Hub – um espaço de *coworking* para empreendedoras, exclusivo para mulheres, inspirado num Spa. Tal e qual. Espaços de trabalho que providenciam um ambiente de produtividade, para mulheres que trabalhem fora do escritório. Tal como em outros espaços com estas características, as condições oferecidas são as ideais para consultoras, empreendedoras, autoras, jornalistas, para todas as profissões, mas no feminino.

Também aqui, as utilizadoras têm acesso a zonas para receber clientes e estabelecer ligações com outras mulheres de negócios, profissionais, de uma forma colaborativa, criando sinergias. O Hera Hub acaba por ser um espaço “alternativo”, quem sabe uma tendência, para tapar uma brecha no mercado, dentro das várias opções de que o mercado dispõe.

Como em qualquer espaço de *coworking*, aqui as mulheres estabelecem um diferente padrão de comunidade.

Dentro deste círculo existe competitividade e crescimento, escudados numa imagem profissional que transparece no processo com o cliente.

O Hera Hub, em San Diego, Estados Unidos, não é apenas diferenciador, por ser exclusivamente para mulheres. Ele é, no fundo, um produto híbrido. Aglutina os espaços de reunião, os sistemas de comunicações, as rececionistas e colaboradores, as fotocópias, o *melting pot* dos conceitos de trabalho presentes neste livro, mas com o *focus* no fator custo, comparando com um escritório tradicional.

Em rigor, algo dispensável, em muitos e muitos casos, ou não estivessemos sempre a falar também de flexibilidade. Este conceito de espaço de *coworking* aglutina os modelos e oferece às suas clientes um espaço de trabalho, *Café Coworking Style*, para quem está apenas focado no trabalho. Uma zona “comunitária” para busca, pesquisa e desenvolvimento de colaboração, uma sala de conferências e salas privadas para reuniões.

O ambiente criado funciona como um *Spa*, enchendo o espaço de trabalho com um especial charme feminino. E, também aqui, não foge à regra do *coworking*; as utilizadoras podem ter acesso ao espaço diária, semanal ou mensalmente.

Este olhar direcionado para nichos de mercado específicos, por parte da indústria do *coworking*, é provido de todo o sentido. Há espaços de *coworking*, em todo o mundo, para todos os gostos.

A Work Cottage é outra ideia que nasceu nos Estados Unidos. É um espaço verdadeiramente acolhedor. Vista do exterior, é uma casa de campo, mas o interior é um agradável espaço para *coworkers*. Uma casa transformada em espaço de trabalho.

Os utilizadores podem trabalhar num ambiente deveras inspirador, no qual uma galeria de trabalhos expostos, com carácter rotativo, está acessível aos *coworkers*. Obviamente, tem um espaço de trabalho literalmente *open space*, e o alpendre e a varanda da casa. Na sala de estar (com lareira e confortáveis sofás, rodeada de janelas, ao canto uma mesa de trabalho, *design* moderno) existe um estúdio que no fundo é, funcionalmente, uma sala de reuniões e os utilizadores podem até usar a garagem.

Em Santa Mónica, aqueles que frequentam o theOffice são uns sortudos. São confrontados com um espaço de inspiração extrema. Um espaço desenhado de forma espantosa, uma árvore – imagine um *bonsai* gigante –, rodeada por um balcão de trabalho.

À primeira vista, parece um balcão de um bar, com clientes à sua volta, mas as cores, os castanhos e a luz *soft* induzem um trabalho sereno, como o espaço.

Existe ar puro no jardim.

Neste espaço de *coworking*, encontramos cadeirões especialmente concebidos para que os utilizadores estejam à altura do balcão que rodeia a árvore, um serviço de biblioteca e de livraria de referência, *headphones* individuais e serviço de diretórios criativos de Hollywood. Enfim, um espaço de charme, utilizado por caras conhecidas da indústria do cinema.

E os *freelancers*, que fazem da escrita a sua ferramenta?

São uma larga percentagem, os que trabalham com a escrita e com as ideias, utilizadores de espaços de *coworking*.

Mas existem espaços de trabalho partilhado também para eles.

Em Nova Iorque, existe um espaço especialmente desenhado para escritores. O Paragraph funciona num *loft* gigantesco. É um cruzamento entre uma livraria e um escritório, onde existem pequenos espaços de trabalho, quase isolados, naquela ampla área e recantos, pequenos cubículos para trabalhar e uma zona totalmente dedicada aos livros.

É um *spot* confortável para todo o tipo de escritores, sobretudo, quando a inspiração os ataca. Um espaço sereno. Adequado.

A criatividade não tem limite, basta colocá-la em prática. Ideias nascidas de um só conceito são aos milhares. Na indústria do *coworking* todos os dias são surpreendentes. Existem já grandes superfícies comerciais, que adotaram o modelo de *coworking*, redimensionando os seus espaços públicos, antes desaproveitados e que serviam apenas como ponto de passagem dos clientes e colaboradores. O conceito é simples. Os corredor-

res, local que as pessoas naturalmente procuram para trabalhar, são as zonas escolhidas, mas de uma forma estruturada e com condições criadas para o efeito. São espaços normalmente vocacionados para jovens profissionais, com trabalhos de cariz independente e artístico. A intenção é que cresçam naquele espaço. Ao lado de uma cafetaria, com esplanada e *wi-fi* grátis e toda uma envolvente facilitadora, lavandaria, *baby sitting*, restauração, *shopping*, zonas de descanso e de fumadores, parque de estacionamento, ginásio, fáceis acessos e rede de transportes eficaz. No fundo, procura-se oferecer um conceito onde a eficiência é a “palavra-chave”. No mesmo espaço, todos os serviços estão acessíveis, sem perda de tempo em deslocações. Um mundo novo dentro de um outro mundo.

REDES DE COLABORAÇÃO



© Steelcase

Como é sabido, tribo é uma palavra derivada do latim “tribu”, e que designa certos tipos de agrupamentos humanos.

Agora, imagine um agrupamento reunido em diferentes partes do planeta, num evento à escala global, uma vez por ano. Uma espécie de encontro global de pessoas que se juntam para reforçar o espírito de tribo e da comunidade *coworking*, durante uma semana, e que organizam eventos gratuitos de *networking*, *workshops*, ações de formação e debates.

A primeira *Jellyweek* realizou-se em 2011 e teve 48 anfitriões, em 14 países. Em 2012 o número de anfitriões subiu para 223 e em 2013 foi de 255, estando envolvidos 44 países.

O *website* da *Jellyweek* é tão colorido como a ideia. Por lá, encontram-se todas as informações: quando acontece, quem pode participar e o que acontece durante a *Jellyweek*.

Os participantes podem criar eventos diurnos e noturnos, eventos que durem todo o dia, podem organizar iniciativas pontuais ou durante toda a semana. As temáticas dos eventos ficam ao critério dos organizadores nos diferentes países, deverão estar alinhadas com os interesses dos *coworkers* e, como a *Jellyweek* gosta de referir, deverão contribuir para solucionar problemas.

Assim, durante uma semana, cruzam-se de uma forma quase mágica comunidades locais de empreendedores, *coworkers* e outros profissionais, envolvendo uma lista imensa de países como o Brasil, Japão, Nova Zelândia, Colômbia, Egito, Singapura, Casaquistão, EUA e a maioria dos países europeus.

A organização da *Jellyweek* à escala global é constituída por equipas locais nos diversos países. São essas equipas que escolhem o local para o “seu” evento – um espaço de *coworking* ou outro local de que gostem – um café, um local público, um escritório de uma empresa ou organismo público.

Escolhido o local, o método é simples: convidam-se as pessoas para participar no evento. Na *Jellyweek* é habitual verem-se empresas e outras organizações abrirem as portas à comunidade e convidarem pessoas de outras entidades para colaborar e partilhar experiências.

Cada local onde decorre o evento está ligado a todos os outros “*jellies*”, através das redes sociais.

Cada anfitrião pode adotar o modelo clássico, traduzido em sessões de colaboração informal, ou desenvolver iniciativas com uma agenda mais aberta. O anfitrião tem a liberdade, de criar diversos tipos de eventos durante essa semana, como

barcamps, *workshops*, debates, *brainstorms*, desde que se esteja ligado virtualmente aos restantes anfitriões em todo o mundo. É esta ligação global que personifica a alma da iniciativa *Jellyweek*: partilhar, colaborar, cooperar, criar, em suma, trabalhar em rede.

No fundo, a filosofia da *Jellyweek* assenta no princípio da auto-organização e isso quer dizer que os tópicos em causa emergem, na totalidade, dos interesses e sonhos dessas comunidades espalhadas pelo mundo.

Na génese desta ideia está o propósito de promover uma cultura emergente de novas formas de trabalho e de cooperação, fortalecendo as comunidades locais e a construção de estruturas colaborativas.

“*Let’s glocalize and weave a big net of collaboration, that reaches out all over the planet*”: é esta a frase que define a *Jellyweek* e que pode ser encontrada na *webpage* da comunidade, onde qualquer espaço de *coworking* se poderá registar e organizar os seus próprios eventos.

A mentora desta ideia inspiradora é a alemã Anni Roolf, uma consultora *freelancer* que conseguiu implementar um movimento global, divertido mas com um propósito útil: promover a colaboração e a descoberta de novos mundos entre espaços de *coworking*, empresas, organizações não governamentais, entre outros. Uma tribo que nasce, durante uma semana, de um enorme conjunto de tribos, unidas por um objetivo comum: colaborar, comunicar, criar novas parcerias e agir localmente, pensando de forma global.

Os eventos realizados em 2013 são de áreas tão distintas como *workshops* de tecnologias de informação (Alemanha), formações de culinária (Espanha), sessões de dança colaborativa

(Uganda), *workshops* de redes sociais (Tailândia), *start-ups* (Croácia), liderança de equipas (Portugal), reutilização de madeira (Egito), entre outros.

“Tal como uma dinâmica forte pode direcionar os atores em determinada direção, o mesmo pode acontecer na cena do *co-working*”, refere Anni Roofl.

Um *networking* com fortes atores em cena também pode dar origem a diferentes cenários. Atualmente, exige-se uma visão forte e um posicionamento sólido na vida quotidiana. “Só assim se consegue ampliar o *coworking* e torná-lo *mainstream*”, diz Anni Roofl, que acrescenta: “Se os atores da *network* do *coworking* revelarem o poder da integração, posso acreditar que esta mudança definirá o futuro das sociedades e da economia”.

“Parte do trabalho da *Jellyweek* é conseguir definir interesses comuns entre colaboradores e, ao mesmo tempo, perguntar quem já faz parte do jogo e quem pode ser integrado, no sentido de acrescentar valor.

Parece claro que, em resultado deste processo de integração global, está-se a evoluir para uma identidade comum. Esta identidade está ligada ao interesse comum e ao sentimento de que estamos todos no mesmo barco”, conclui.

Então, coloca-se uma pergunta legítima: o que é preciso para que este tipo de ações colaborativas tenham continuidade?

Anni responde: “Temos que tomar consciência deste barco global e é necessário construir relações com o maior número de passageiros possível. Esta é a base para a empatia; temos de nos desligar mais dos nossos próprios interesses e ganhar motivação para uma ação comum”, como é o caso da *Jellyweek*. Ligar todos os atores num processo colaborativo global seria o ideal, defende Anni Roofl.

O projeto *Jellyweek* pode ser visto como um protótipo neste dinâmico e empático processo de influência do destino do *coworking*. É uma declaração. Um exemplo. Um jogo sério. Os desafios que se avizinham exigem respostas extremamente inovadoras. Diz Anni Roolf, “a *Jellyweek* tenta abrir um campo de inovação e de divertimento. Todos os anos, as semanas *Jellyweek* de janeiro são dedicadas a inesperadas interações e soluções num verdadeiro *open space*. Este espaço permite-nos criar, enquanto participantes, uma consciência global. Ao mesmo tempo, promove a continuidade de relacionamentos e desenvolvimentos de histórias, que, afinal, são comuns a todos”.

O futuro está em aberto. Nós somos os atores de hoje. Anni lança o repto: “Vamos abraçar os desafios. É uma aventura e ninguém sabe o final da história!”

COWORKING

OFFICE

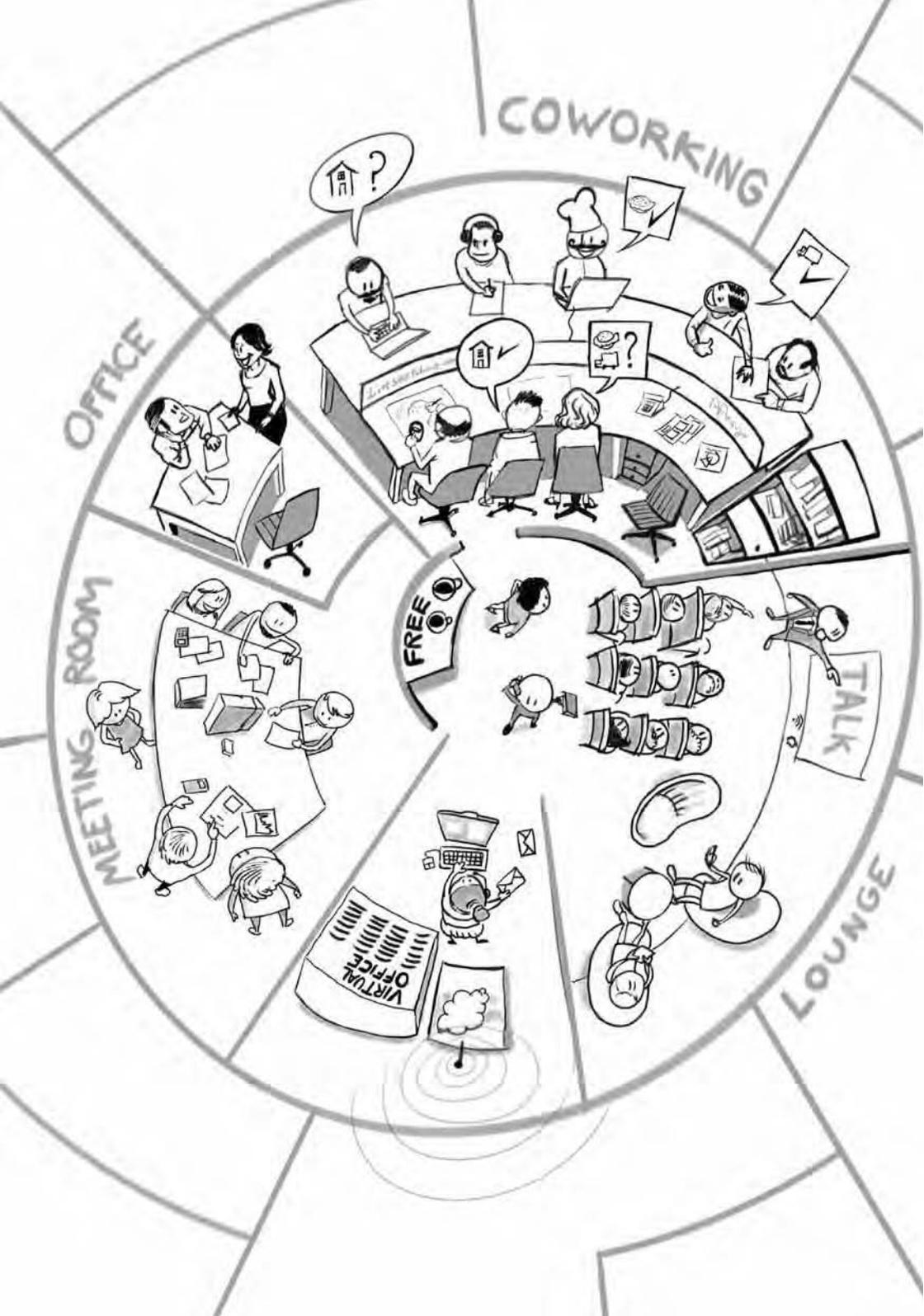
MEETING ROOM

LOUNGE

FREE

TALK

VIRTUAL OFFICE



OUT OF THE OFFICE

NOVAS EXPERIÊNCIAS

..... EM ROMA SÊ ROMANO

© Education Solutions



Os códigos antigos caíram. O paradigma mudou. Desconstruiu-se a velha filosofia do “escritório”, erguendo-se uma nova relação, entre as raízes culturais e o espaço de trabalho. Dessa relação nasceram as ramificações, que permitiram desenhar um conceito sustentado, internacional, o conceito do ambiente de trabalho do futuro.

Com o crescimento dos mercados internacionais, o desenvolvimento da economia e as novas teorias transformadas em prática, o mundo viu-se confrontado com uma nova realidade: as relações interculturais.

É ao abrigo desse relacionamento obrigatório, parte integrante da economia global, que as empresas melhoraram os seus processos de comunicação e adaptaram as suas práticas de gestão às matrizes culturais de cada local.

É um dos grandes desafios desta era de mudança: adaptar o espaço de trabalho, em todo o mundo, à imagem da cultura de cada local. Um desafio no qual todos os atores saem a ganhar. Ser romano, em Roma, não é tão linear quanto parece querer ilustrar a célebre frase: **“Em Roma sê romano”**.

Não basta um estalar de dedos para nascer o espaço de trabalho ideal, ou o mais adaptado possível, em locais tão diferentes uns dos outros, sobretudo, quando quem utiliza esses espaços de trabalho tem hábitos de vida, de relacionamento e conceitos que diferem de uma área geográfica para outra, seja numa mesma cidade, ou num mesmo continente. É fundamental conhecer, saber, entender e partilhar a cultura local, para que esta seja uma mais-valia para a empresa, para os seus colaboradores e, obviamente, para a comunidade.

A enormidade do desafio é clara aos olhos de cada um, se pensarmos que, em muitos casos, se nem sequer “estamos” em “Roma”, como poderemos saber o que lá se passa?

Todos os desafios encerram em si um ponto de interrogação e este não foge à regra. O tabuleiro deste desafio é gigantesco. As fronteiras comerciais quase desapareceram na totalidade. Os clientes encontram-se com os fornecedores em qualquer ponto do globo, os colaboradores com os administradores, gente de vários países, que enriquece as suas parcerias, numa tarefa nem sempre fácil de concluir.

Apesar de ser um processo enriquecedor – conjugar visões, métodos, estruturas, conceitos com cultura, tradição, raízes locais, em parcerias ou relacionamentos –, nem sempre é fácil ou economicamente rentável.

As parcerias e os relacionamentos dependem do grau de envolvimento e de relacionamento entre as pessoas e os locais, do cruzamento de contactos. Quando estes pressupostos não se encontram observados, as relações profissionais, logo, o desenvolvimento de uma atividade profissional, podem criar nos seus protagonistas estados que podem redundar em confusão, ou aquilo que entendem ser uma não adaptação de métodos e de filosofia à zona geográfica do planeta onde se encontram.

É um exercício simples de fazer. Imagine um europeu que trabalha na delegação da sua empresa no Oriente. O seu espaço de trabalho respeitará as matrizes existentes no local, culturais, estéticas, arquitetónicas, de funcionalidade. Em tudo diferentes do seu ponto de origem.

Ele próprio irá criar hábitos, desenvolver redes sociais e profissionais e, para isso, será ele próprio um exemplo de uma nova cultura, de um novo pensamento, de uma diferente forma de estar. Nessa altura estará a dar e a receber influências.

É ali que se relaciona com pessoas culturalmente diferentes, numa escala profissional, em espaços de trabalho diferentes daqueles que encontra no seu país de origem, ou no país ao lado.

Este fator, o da construção de ligações entre as culturas e os espaços de trabalho, revela-se importante também pela agilidade de processos e ganho de tempo que dele emana.

Para que tudo isto faça sentido, existe quem pense nestes assuntos e os trate com o maior cuidado. Laboratórios que criam e desenvolvem espaços de trabalho otimizados e que estudam a forma mais eficaz de os adaptar, de os encaixar, como uma peça de um *puzzle*, em função das condicionantes culturais de cada região, aproveitando o que de melhor ela tem.

A preocupação das organizações com este quadro de relacionamento e envolvimento foi pouco visível, ao longo do tempo. Houve um esforço mínimo para tentar compreender as diferentes culturas, com as quais essas organizações interagem, fosse em cidades, países ou diferentes continentes.

A cadeia norte-americana McDonald's está em todo o mundo. Opera nos cinco continentes. Esta cadeia de *fast-food* cedo entendeu esta dialética e cedo percebeu que este era o caminho, mantendo-se fiel às suas origens, colmatando o fosso entre o *décor* original e a realidade cultural local.

Na Europa, a marca norte-americana criou um *design* mais sofisticado para as suas lojas, adaptado, sem fugir da sua linha característica. A França foi o país escolhido para dar o tiro de partida – as vendas no mercado francês subiram quatro e meio por cento.

O sucesso deste entendimento da realidade local, em que se estabeleceu esta ligação entre o *design* original e o *design* adaptado ao espaço, em função das características do local, foi de tal ordem elevado que levou o presidente da McDonald's Europe (o primeiro não americano no cargo) a adotar a mesma estratégia em todo o continente europeu. Foram adaptados à cultura de cada local quase mil e trezentos restaurantes, tendo a empresa investido mais de seiscentos milhões de euros.

Se este ambiente adaptado que rodeia os clientes é o ideal para passar algum do tempo livre e saborear um hambúrguer, o mesmo aplica-se para os momentos produtivos do dia. O espaço de trabalho influencia o bem-estar e pode elevar ou reforçar a *performance* de cada colaborador.

Cometem um erro as empresas e organizações que insistem em implantar os seus escritórios ou outros espaços de trabalho

em países diferentes sem se preocuparem com as necessidades e preferências dos seus colaboradores locais ou até mesmo com a própria cultura da sua organização.

Cometem um erro, porque se esquecem que os seus colaboradores estão todos os dias no seu espaço de trabalho e, ao contrário de um restaurante de *fast-food*, as suas escolhas, as suas opções são limitadas.

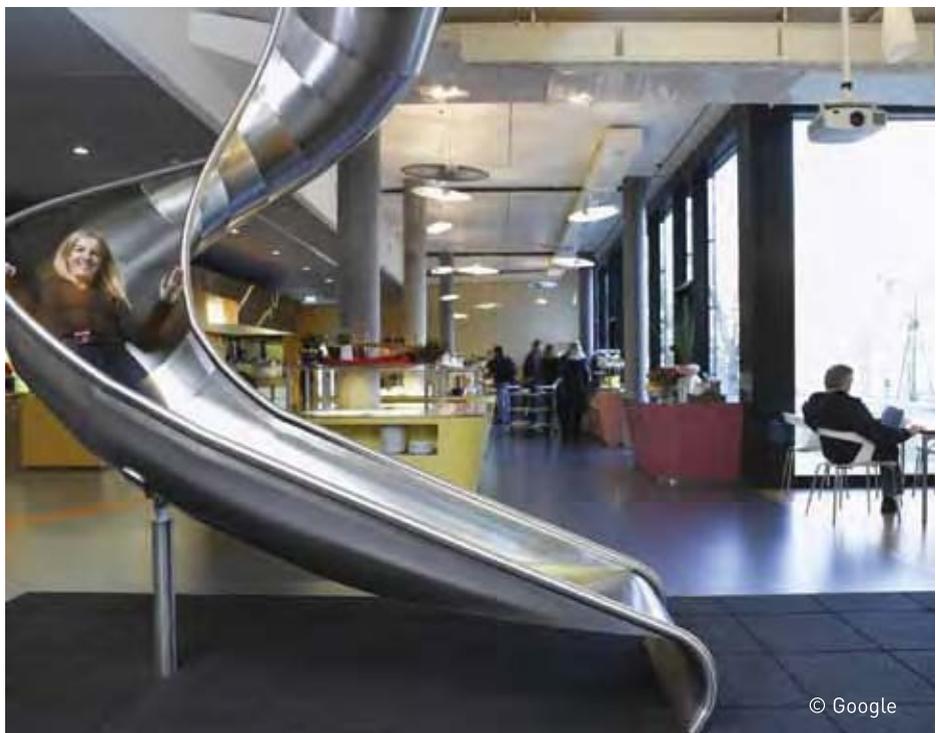
As condicionantes, variantes, e as soluções encontradas em cada espaço de trabalho são completamente diferentes de país para país. Um gestor de excelência sabe que as necessidades “culturais” específicas dos seus colaboradores têm que ser tidas em conta. A ligação entre comportamentos profissionais e o espaço de trabalho é alvo de detalhada pesquisa e desenvolvimento, por parte de empresas inspiradoras, como é o caso da Steelcase Workspaces Futures, que, realizou e editou um estudo, designado *Culture Code*, efectuado em 11 países, dedicado a esta dicotomia.

Este estudo refletiu os resultados sobre um projeto desenvolvido durante três anos em seis países europeus, com recurso a diferentes fontes de informação, incluindo observação direta no terreno, em empresas de *facilities* (meios e instalações), passando por *workshops* ou entrevistas com consumidores (utilizadores) finais e com especialistas em diferentes temáticas convergentes com a ligação entre o comportamento profissional e o espaço de trabalho.

A pesquisa foi também desenvolvida com base em artigos científicos e análises comparativas.

Passou a ser possível comparar o perfil cultural por país com a tendência do conceito tradicional de espaço de trabalho desse mesmo país. Passou a ser possível entender a influência da cultura local no *design*, no uso e no desenvolvimento de um espaço de trabalho.

A VIAGEM DA GOOGLE



A Google, já referida ao longo deste *Out Of The Office*, como uma empresa inspiradora, como centenas de outras, é um excelente exemplo do que acabou de ler.

A empresa tem sede nos Estados Unidos da América, mas é uma organização global. Tem escritórios nos quatro cantos do mundo.

Através da inspiração que a caracteriza, a Google fomenta a ligação entre as culturas locais e o *design* dos seus espaços de trabalho. Conjuntamente com o seu centro de pesquisa e desenvolvimento, a Google criou na Europa, em Zurique, um “escritório” único, no que ao conceito europeu de “escritório” (espaço de trabalho) diz respeito. É uma espécie de “pequeno mundo” que não incorpora apenas a *performance*, mas que também providencia estímulos visuais, divertimento e relaxe.

Neste “escritório” suíço da Google trabalham colaboradores originários de cinquenta nações diferentes e que comprovam e demonstram como é que um espaço moderno, internacional e ao mesmo tempo “tradicional” funciona diariamente.

O EMEA Engineering Hub, no centro de Zurique, não foi, apesar de tudo, a primeira “investida” da multinacional norte-americana, em território europeu, mas foi uma aventura significativa, até para o *standard* Google.

Dentro do edifício, doze mil metros quadrados foram transformados em espaço de trabalho, mas com a matriz Google, na qual o divertimento e a *performance* andam de mãos dadas.

O edifício foi dividido em várias áreas, todas diferentes, que permitem aos colaboradores embrenharem-se num mundo dividido tematicamente, que lhes recorda, permanentemente, que estão em qualquer lado menos num “escritório” tradicional.

Visto de fora, o “escritório” da Google em Hurlimann, um bairro de Zurique, em nada difere dos edifícios da vizinhança.

Contudo, no interior, existe um mundo único à espera do visitante.

Uma biblioteca, réplica de um “clube de cavalheiros” tipicamente inglês, mobilado com estantes repletas de livros, em madeira polida, escura, e cadeirões estilo “Victoriano” dispostos harmo-

niosamente em frente a uma lareira digital. Também é nesta sala acolhedora e inspiradora que o diretor de Comunicação e Relações Públicas da Google recebe, com satisfação, as visitas. A arte de bem receber tem ali um encontro marcado numa sala que combina estilos clássicos com *hi-tech*.

Claro que os colaboradores levaram jogos de tabuleiro, jogos sociais, que podem ser encontrados entre os livros, nas estantes e prateleiras.

Há, ainda, uma zona social, *lounge*, que funciona como cantina para os colaboradores e convidados.

É um conceito de espaço completamente diferente do anterior. Mais amplo, arejado e moderno, esta zona do edifício induz trocas de impressões e sessões de *chat* informais. Tal como foi dito, é aqui que está o Miliways, assim se chama o restaurante que existe dentro do espaço, e que oferece aos colaboradores da Google um vasto cardápio, para os períodos da manhã, tarde e noite. Grátis. Refeições grátis.

Tem um acesso, como opção, criativo, uma manga em aço polido, pela qual os colaboradores podem escorregar, desde o piso superior até lá abaixo, como os *tubes* nos parques aquáticos.

O edifício funcionou durante muitos anos como cervejaria, até ao momento em que foi transformado para receber os quatrocentos colaboradores da Google.

A empresa beneficiou das fotos do espaço que começaram a circular pela internet. Contudo, vozes críticas logo saltaram a terreiro para afirmar que as fotografias mostravam que os colaboradores do novo centro de pesquisa e desenvolvimento da **Google** faziam tudo menos trabalhar.

Os responsáveis admitem essa imagem: **estamos num enorme parque de diversões**. E orgulham-se disso.

Matthias Graf, o diretor de Comunicação e Relações Públicas explica como tudo funciona, na perfeição:

Basta olhar à volta. Veem-se mesas e cadeiras dispostas num espaço, como em outro qualquer local de trabalho. O resto envolve psicologia do trabalho; afastarmo-nos do clássico, tantas vezes fator de estagnação da comunicação dentro das organizações e fator de sucesso num contexto divertido. E lá terá as suas razões...

Nos corredores, entre os diferentes espaços de trabalho abertos, ocupados por seis a dez colaboradores, as paredes têm enormes quadros brancos que esperam por ideias.

Os engenheiros de *software*, por exemplo, são livres para desenvolverem os seus projetos nesta atmosfera informal. Podemos, por isso, encontrar uma qualquer complexa fórmula matemática, escrita nesses enormes quadros brancos, nas paredes dos corredores, bem ao lado de um resultado de um jogo de futebol. Ideias!

Por falar em futebol, existe uma guia que conduz toda esta harmonia, seguindo o *slogan* “**é possível trabalhar e programar enquanto se joga à bola**”.

Aqui, as pessoas trabalham como em qualquer outro lugar, mas trabalham menos do que no típico dia, com oito horas de trabalho.

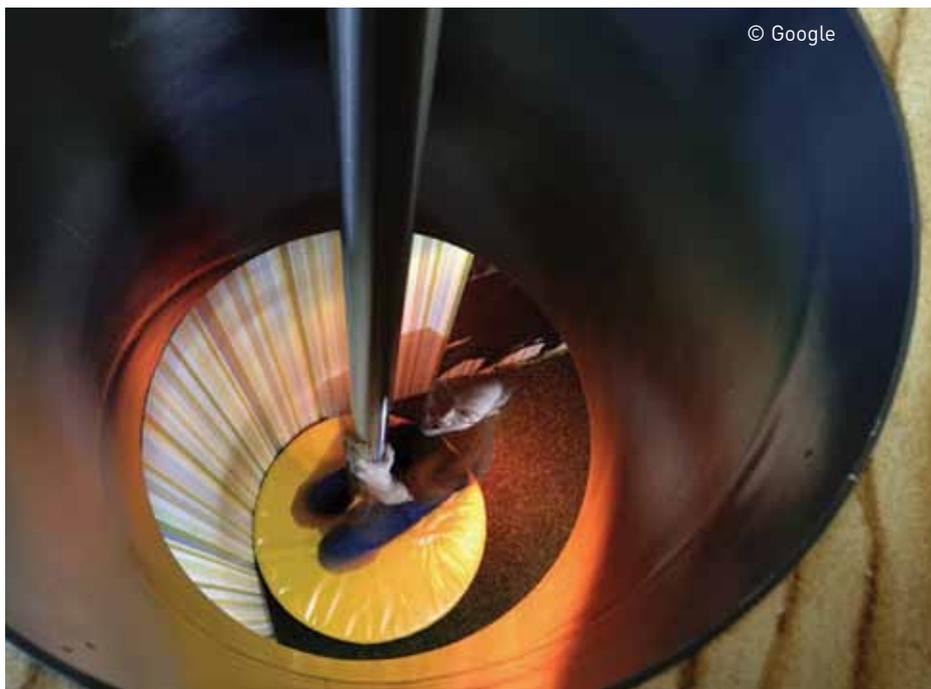
Neste “escritório” da Google, em Zurique, o conceito de trabalho clássico é quebrado por constantes zonas de comunicação, como os tais quadros brancos, ao longo dos corredores.

Basicamente, o edifício é a junção de dois prédios tradicionais (por fora), feita através de uma passagem aérea. A viagem começa à entrada, sete andares, cada um com o seu próprio tema; por exemplo, o piso onde se encontra a biblioteca ao estilo dos tradicionais “clubes de cavalheiros” ingleses é chamado de piso da História.

..... OUT OF THE OFFICE

No piso de baixo, o *Green Floor*, trás-nos reminiscências das florestas e da natureza. O acesso dos pisos de cima aos pisos de baixo pode ser feito através de um varão de bombeiros – para os mais audazes. É, contudo, menos utilizado que o tubo em espiral que dá acesso à cantina.

Pontos de acesso telefónico, em forma de ovos gigantes, não são meros modificadores do cenário, são espaços nos quais os colaboradores podem realizar as suas chamadas telefónicas profissionais e particulares. Não passa pela cabeça de ninguém na Google proibir chamadas particulares.



O piso Azul recria o tema da água e do gelo. Imediatamente, somos levados a reparar nos *skis* aquáticos que dão um toque na decoração, proporcionando uma atmosfera ideal para reuniões descontraídas ou para alguém, isoladamente, pegar no seu *laptop* e trabalhar em “paz”.

Porque é de trabalho e de espaços de trabalho que se trata. Quem trabalha no EMEA Engineering Hub pode, se assim o entender, sentar-se dentro de um autêntico iglu polar, literalmente.

Os “objetos” (são vários e coloridos), idênticos aos utilizados pelos exploradores polares, foram transportados e colocados dentro do edifício com a ajuda de uma grua, tendo sido modificados por questões relacionadas com a humidade. Tudo à volta é gelo. Há até um pinguim (automatizado) que se desloca em redor dos iglus. Hiper-realismo colorido.



..... OUT OF THE OFFICE

O Water Lounge é uma sala debilmente iluminada, exceto para os coloridos e brilhantes peixes que nadam à volta, num aquário gigante, que é, nada mais nada menos, que as paredes da própria sala. Sons relaxantes saem das colunas de som. Aqui, os *laptops* são proibidos, afinal é um “santuário” submarino e um fantástico local para recuperar de um dia de trabalho puxado.

O conceito recreativo que utiliza nos seus padrões de trabalho faz todo o sentido para a Google, especialmente, perante a sede da empresa, na Califórnia, a nove horas de diferença. É esse conceito recreativo que determina o ritmo de trabalho.

Quando uns começam a trabalhar do outro lado do mundo, já os do lado de cá vão a meio do seu dia. Quer isto dizer que a empresa tem que estar apta a comunicar, em primeiro lugar, por forma a que o trabalho da Google na sede, em Mountain



View, não se depare com qualquer tipo de obstáculo. Isso parte do espírito dos colaboradores, de nacionalidades distintas, espírito esse alimentado por esse fantástico conceito recreativo de trabalho.

A estrutura de Zurique não está apenas em linha direta com a sede nos EUA. Sendo um laboratório, a EMEA Engineering Hub está, diariamente, em contacto com os escritórios espalhados por todo o planeta, desde Tel Aviv a Cracóvia, ou Londres e Dublin.

E essas reuniões diárias não são um problema, são sempre soluções, proporcionadas pela tele e pela video-conferência.

E se no final do dia de trabalho os colaboradores não pretenderem relaxar no Water Lounge, podem sempre descarregar a tensão (se é que existe) no ginásio ou através de uma sempre bem-vinda massagem.

Aquilo que parece uma “anarquia colorida” é, afinal, um local de trabalho, onde as reuniões começam, exatamente, à hora certa e terminam no minuto que antecede a próxima reserva da sala. Não fosse a Suíça o país dos relógios.

E é assim que a Google funciona. Com ritmo e compasso, tal como um relógio suíço, atua com precisão. Meticulosamente.

A Google adaptou o seu padrão de trabalho à cultura local, nunca se divorciando da cultura americana, que, no fundo, é a cola que une estas duas peças.

Para lá da ideia de trabalhar com divertimento, encontra-se dentro do edifício uma atmosfera de alta *performance*, para a qual contribui a comunicação através da mobilidade.

Este é o principal capital da multinacional com origem nos EUA: o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores e as suas ideias criativas.

A Google recebe mil e trezentas candidaturas de emprego por dia e já foi considerada a melhor empresa para trabalhar pelo Great Place To Work Institute.

A cultura de trabalho da Google não se esgota nos espaços de trabalho, nos colaboradores que criam a sua dinâmica, nem na criatividade dos seus processos. Uma vez por ano, os colaboradores mais jovens juntam-se aos mais velhos, vindos de todo o mundo.

Lembra-se de ter lido que às vezes os “romanos” nem sequer estão em “Roma? Faz todo o sentido.

Os negócios da norte-americana Google na Europa são geridos por um quartel-general sediado no Dubai.

Existe apenas um problema para a organização: os seus quadros mais jovens, depois de beberem todas estas experiências, normalmente, decidem emancipar-se e desenvolverem o seu próprio projeto, a sua própria empresa. Mas, na Google, não se guardam rancores. O empreendedorismo faz parte do seu ADN.



O LABORATÓRIO STEELCASE



© Worklife London

A otimização, a inovação, a procura da perfeição dos espaços de trabalho do futuro faz-se em ambiente laboratorial.

São laboratórios de pesquisa, criação e desenvolvimento de novos conceitos que as grandes marcas inspiradoras utilizam para criar mais-valias, para acrescentar progresso. É desses laboratórios que saem outros pressupostos, igualmente impor-

tantes, no posicionamento cada vez mais determinante para o futuro dos modelos de organização e de espaços de trabalho.

Com mais de cem anos, é exemplo inspirador para qualquer profissional. Não, propriamente, pela experiência que a idade lhe confere, mas, sobretudo, pela imagem que imediatamente se associa às palavras futuro, inovação, criatividade, globalização, ideias, conceitos, produtividade.

À semelhança do que a Google fez em Zurique, a também norte-americana Steelcase Internacional montou o seu quartel-general na Europa, em Estrasburgo, de acordo com a sua filosofia, e é a partir daí que gere os seus escritórios no Médio Oriente e em África. O espaço de trabalho da multinacional de mobiliário profissional para escritórios também é conhecido como o WorkLab. Um laboratório vivo de inovação, um *show room* com vida própria, onde os colaboradores desenvolvem conceitos de espaços de trabalho e testam-nos, em primeira mão. O principal objetivo, dentro do edifício de sete mil e trezentos metros quadrados de área, em Estrasburgo, é “desenhar” formas colaborativas e móveis, para uma multicultural e multigeracional força de trabalho.

O WorkLab oferece uma mistura de conceito estático e de mobilidade, a secretária, a cadeira e a tecnologia, que reflete quase fidedignamente as necessidades funcionais, emocionais e sociais daqueles que utilizam espaços de trabalho otimizados, espaços de trabalho cada vez mais do futuro. Alguns deles poderão ser considerados até futuristas.

A Steelcase criou ao longo destes mais de cem anos um portefólio de produtos, mobiliário e serviços. É esse o seu código genético. Uma empresa global acessível através de uma rede de canais imensa, que desenha os seus conceitos com as devidas preocupações sociais, económicas e ambientais. Novamente, o

..... OUT OF THE OFFICE

tema da sustentabilidade, sempre presente, por vezes não tão visível.

Organizações com estas dimensões geram biliões de dólares, criam milhares de empregos, em todo o mundo. Empurram a economia global e, em tempos de recessão e austeridade, são elas que se assumem como o motor que não abandona – o motor que tenta mover o mundo.



A administração da multinacional senta-se na sede, em Grand Rapids, no Michigan.



© Steelcase

Também na Steelcase é fundamental construir ligações entre as culturas e os espaços de trabalho. Só assim conseguimos cumprir a sua missão, procurando contribuir para que no mundo resulte, com êxito, a dicotomia espaço / trabalho.

Estes centros são muito mais que laboratórios ou espaços inovadores de trabalho. São tudo isso, mas são também formas de refletir e celebrar a cultura internacional de cada empresa, que tem colaboradores de diferentes nacionalidades, graus educacionais e académicos, grupos de pessoas que se sentem inspiradas e em casa, nestes espaços e ambientes criativos.

Os laboratórios, como o WorkLab da Steelcase, são, na verdade, espaços de trabalho multiculturais. Em Estrasburgo, convivem quinze nacionalidades diferentes, sem contar com os visitantes que chegam de todas as partes do mundo.

Espaços que conseguem uma diversidade tal que concedem a quem lá trabalha ou está de visita uma acolhedora e deliciosa experiência. Um dos maiores desafios de quem dirige uma força de trabalho multicultural é passar a cultura da empresa, a diferentes sensibilidades.

Em qualquer organização existe uma forte necessidade de passar as mensagens corretas e eficazes sobre os objetivos a alcançar e sobre o modelo e a forma como os processos organizativos e de trabalho funcionam.

A filosofia das empresas e das organizações também chega aos seus colaboradores através do espaço de trabalho, da partilha dos espaços, da gestão da funcionalidade e otimização desses espaços. Essa dinâmica acresce um maior conhecimento sobre a própria empresa e a sua organização, bem como dos seus objetivos. É determinante conhecer a história da empresa que nos permite trabalhar, criar, acrescentar mais valias, divertir, e... ainda ser pago por tudo isso.

A Steelcase foi fundada em 1912 por um grupo de pessoas que tinha um compromisso com a dignidade e integridade, por forma a fazerem o que era certo para os seus clientes, empregados, parceiros de negócio, associados e vizinhos. Uma empresa diferenciadora e inspiradora desde a sua criação.

Estes valores foram sendo transmitidos década após década.

Os colaboradores são a pedra-chave para a empresa e a interiorização desses valores é aquilo que de facto move esta empresa moderna, tal como no passado.

A empresa começou por se chamar The Metal Office Furniture Company.

Registou a primeira patente em 1914, dois anos depois de ter sido criada. Era um balde para papéis em aço. A maior inovação após os cestos de papeis em palhinha.

Esse projeto conduziu-os até às secretárias em metal. Desde essa altura, a empresa passou a focar-se na inovação de produtos e serviços que desenvolvia.

E assim se foi escrevendo a sua história, tendo chegado aos “ambientes de escritórios”, arquitetura de interiores, mobiliário e tecnologia. Em 1954, passou a chamar-se Steelcase, e em 1988, era já uma empresa cotada em Bolsa.

Transformar os espaços de trabalho, para que as “miniculturas” se interliguem, passa por *workshops*, onde todos, líderes e colaboradores, discutem fatores positivos que possam rodear o processo de mudança permanente. Ferramentas que não servem apenas para recarregar as baterias dos projetos, mas de onde, por vezes, nascem ideias que são aproveitadas pela estrutura internacional da empresa.

É preocupação constante manter as condições que ajudem a determinar alguns dos hábitos de trabalho, sempre com o sucesso a jusante.

Chega-se a conclusões interessantes e aplicáveis. Nesse processo, identificou-se, por exemplo, a necessidade de o espaço de trabalho ter cada vez menos objetos. Apenas os elementos adequados para o profissional se sentir confortável no desempenho das suas tarefas.

Aqui, como em todos os casos, a necessidade aguça o engenho e, em jeito de exemplo, deixou-se de desenhar um simples *lobby* de hotel, mas passou a desenhar-se e a criar-se uma experiência aglutinadora que agarre, emocionalmente, a pessoa ao espaço. As pessoas trabalham mais depressa e de forma mais inteligente quando conseguem estar juntas, com facilidade, partilhando informação, trocando ideias, criando conteúdos.

Seguidora do trabalho realizado no WorkLab, porque faz parte da equipa global que o implementa no terreno, Teresa Vendeirinho – Responsável de Marketing & Relations A&D da Steelcase Portugal – diz que começa por “observar que o espaço de trabalho é, sem dúvida nenhuma, uma ferramenta estratégica que aumenta a produtividade das empresas, uma vantagem competitiva quando está desenhado para aproveitar as oportunidades que nos oferece o mundo interconectado.

Os trabalhadores são cada vez mais móveis e estão cada vez mais conectados, pelo que o espaço deve adaptar-se a esta realidade. Eles precisam, sobretudo, de tecnologia, de outras pessoas e de espaços que combinem pessoas e tecnologias. Querem, sem sombra de dúvida, poder ter controlo sobre como, onde querem e podem trabalhar”.

Isto levanta, às organizações e aos organizadores, alguns desafios importantes.

..... OUT OF THE OFFICE

O primeiro desafio: “otimização de cada metro quadrado”.

“O custo imobiliário é o segundo mais alto para as empresas, logo atrás da carga salarial. Se o espaço é entendido como uma ferramenta estratégica, não se trata de reduzir mas sim de re-desenhar, para que, com a otimização, se consiga também dar suporte às novas tendências, melhorar o bem-estar, refletir a cultura e fomentar a colaboração.

Com a reconversão dos convencionais espaços de trabalho individuais em espaços colaborativos, analisando exatamente a mesma área, conseguimos passar facilmente de 86% de trabalho



Teresa Vendeirinho,
responsável de
Marketing &
Relations A&D da
Steelcase Portugal

© Patrício Miguel

individual e 14% de trabalho colaborativo para 45% de trabalho individual e 55% de trabalho colaborativo, passando de 148 a 215 pessoas num ambiente francamente mais inovador e agradável”.

O segundo desafio que Teresa Vendeirinho destaca é o de fomentar a colaboração.

“No mundo interconectado de hoje, a colaboração é fundamental, sendo essencial para alcançar a inovação. Para além disso, o espaço de trabalho necessita apoiar a colaboração à distância, com tecnologia adequada que tenha em conta as pessoas, o espaço e a informação.

No futuro, 85% do trabalho será feito em colaboração com os outros. A tomada de decisão será o resultado de reflexão de equipas, de grupos de trabalho e de um conjunto de decisores. Gradualmente deixará de ser um ato individual e isolado. Comprometer todos nos resultados de uma empresa é meio caminho andado para o sucesso” – refere.

Atrair e reter o talento é o terceiro desafio.

“Na guerra pelo talento, é necessário conseguir e conservar os melhores. Com um desemprego cada vez mais alto em muitos países, os líderes poderiam pensar que atrair, desenvolver e reter o talento não é uma prioridade essencial, mas agora que a rápida inovação e a criatividade são a chave do sucesso, é fundamental manter altamente motivados os trabalhadores com o talento e as capacidades adequadas aos objetivos das empresas” – conclui Teresa Vendeirinho.

No WorkLab da Steelcase, cerca de sessenta por cento do espaço de trabalho foi formatado para a colaboração “cara-a-cara”, nas atividades de cada colaborador.

Há depois a força de trabalho e centenas de equipas, milhares de colaboradores dispersos, geograficamente, que estão

ligados aos seus colegas do laboratório através de plataformas colaborativas virtuais, tais como a telepresença, conferências *online* e apresentações interativas.

Todos os conceitos, formas e padrões de trabalho vertidos neste livro confluem agora no WorkLab. Três equipas distintas asseguram as áreas fundamentais nos projetos e experiências da multinacional norte-americana. Qualquer projeto multicultural deve ter agregado “inteligência” multicultural.

A Design Team é composta por colaboradores holandeses, alemães, franceses, norte-americanos e brasileiros. Eles criam seguindo um padrão subordinado ao *Team Work*, *Mobile Work* e Experimentação. São estes os pilares que sustentam a atividade da gigante norte-americana, no seu laboratório, em Estrasburgo.

A expressão deste padrão de trabalho traduz-se numa linguagem comum de *design* inspirador. Inspiração, é isso que transmite aos colaboradores e que os motiva para as suas tarefas.

A *Team Work* é fulcral na atividade da Steelcase, quando em cima da mesa está a gestão de problemas complexos. Partindo de um ambiente onde a principal barreira para o trabalho em equipa e para a comunicação é física, as decisões sobre *design* atribuem sessenta por cento do espaço de trabalho projetado para o trabalho em grupo. Os colaboradores têm acesso a um vasto leque de espaços e de tecnologia que os habilita a trabalhar em diferentes estágios de colaboração: através de interações descontraídas, mas estruturadas ou em sessões de grupo formais.

Uma ideia-chave que emerge dos *workshops* realizados quotidianamente assenta no desafio associado ao trabalho móvel – a mobilidade no espaço de trabalho. A mudança geral de processos e de conhecimento das formas de trabalho faz com que seja neces-



© Worklife Rosenheim

sário passar cada vez menos tempo num único espaço. O modelo, ou o padrão de mobilidade e o seu formato, é pensado em função das diferentes necessidades de mobilidade dos colaboradores.

Aqueles que passam oitenta por cento do seu tempo no seu posto de trabalho são considerados *desk-based users*. Eles podem trabalhar numa estação de trabalho individual que lhes é atribuída, equipada com soluções tecnológicas fixas.

Os colaboradores que passam menos de oitenta por cento do seu tempo no espaço de trabalho são considerados *Mobile Users*.



Estes têm acesso a todos os espaços com ambiente colaborativo e partilhado. Estão munidos de soluções tecnológicas móveis.

No entanto, no WorkLab, em Estrasburgo, sessenta por cento dos colaboradores são móveis e quarenta por cento trabalham num posto de trabalho fixo. Comum a todos eles, a necessidade de comunicar, de variadas formas e em diferentes espaços dentro do edifício. A forma como foi concebido permite aos colaboradores trabalharem em equipa, em qualquer local e em qualquer momento, de forma planeada ou casual, motivando assim a espontaneidade, impulsionando a criatividade e quebrando um eventual isolamento dentro da própria organização.

O mote da equipa de pesquisa e de *design* é: **“erra depressa para o sucesso chegar cedo”**.

É por isso decisivo criar uma imagem de marca e isso a Stee-lcase tem feito ao longo dos anos. Teresa Vendeirinho explica porquê, naquele que é, em sua opinião, o quarto desafio com que se deparam as organizações.

“A marca é um fator essencial para conseguir o êxito de uma empresa. E o espaço pode ajudar a fomentar o tipo de cultura que melhor transmita a marca. O comportamento dos trabalhadores é influenciado pelo espaço onde se encontram e este irá servir para comunicar os valores da marca quer para o cliente interno quer para o cliente externo.

46% das pessoas estão totalmente de acordo com o facto de a marca ser chave para o êxito de uma organização. Importa então torná-la visível, fazer com que reflita os valores da organização e encontre por todo o espaço”.

E, daqui, a responsável pelo marketing da organização, em Portugal, parte para o último desafio: “melhorar o bem-estar dos colaboradores”.



“Para impulsionar a inovação numa empresa, o bem-estar dos trabalhadores é imprescindível. O espaço de trabalho afeta profundamente o bem-estar físico, cognitivo e emocional das pessoas que nele trabalham. Devem-se ter em conta fatores tão importantes como ergonomia, iluminação, acústica, climatização, sustentabilidade, privacidade, múltiplas opções de postos de trabalho, espaços de descontração, de socialização.

A provar quão importante é o bem-estar para a qualidade do trabalho, para a redução de absentismo e para a satisfação pessoal, basta ter em conta que 50% das pessoas com um bem-estar baixo aumentam os seus gastos médicos em cerca de 50%!”

O WorkLab serve de laboratório para a inovação de espaços de trabalho. Investigadores e *designers* testam ideias inovadoras e protótipos. As suas conclusões e as suas soluções ficam devidamente documentadas.

Há modelos que são pontos de viragem. A cadeira *Gesture* é o exemplo claro de um objecto que reflecte um novo paradigma no domínio da ergonomia e da relação que os profissionais têm com a tecnologia. A Steelcase realizou um estudo em 11 países onde observou 2000 profissionais no local de trabalho, tendo concluído que as pessoas estão a adoptar novas posturas como resultado da interacção constante com o computador, o tablet e o smartphone. Foram identificadas nove posturas e a nova cadeira permite uma adaptação automática e flexível ao contexto do momento.

A inspiração chega em momentos díspares. Neste espaço de trabalho existe uma variedade de zonas individuais ou para grupos, onde os colaboradores podem manter-se em forma física, cultural e social. Alguns colaboradores têm as suas melhores ideias enquanto contemplan uma vista tranquilizadora, outros



gostam de trabalhar sentados de pernas cruzadas ou deitados, ou ainda outros preferem trabalhar num local mais vivo, como a zona da restauração.

No laboratório internacional WorkLab, cada colaborador é capaz de encontrar um espaço que pode adotar como o seu próprio espaço. Qualquer um pode ter o seu local para concentração, contemplação e, claro está, para trabalhar à sua maneira.

À semelhança da sede da Google na Europa, o WorkLab também oferece aos seus colaboradores um restaurante da empresa, o Le Kitchen, que providencia um escolha tão alargada que permite conhecer e degustar vinte gastronomias diferentes.

Neste espaço, os colaboradores acedem a um outro ponto, que permite o escape do *stress* e da pressão do trabalho. Funciona todos os dias, desde a hora do pequeno-almoço até à hora do lanche. O terraço costuma ser famoso no Verão.



A inspiração estende-se à linguagem estética expressa num mural repleto de frases inspiradoras.

No fim, todo este processo de experimentação permite aos colaboradores legitimarem as suas ideias, acelerando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de novos conceitos. Estimular a curiosidade individual e criar experiências práticas são partes essenciais em todo o processo de inovação.

Os escritórios da Steelcase em todo o mundo são todos eles laboratórios vivos, onde coabitam *designers*, engenheiros, criativos e um sem-número de profissionais, todos unidos pelo experimentalismo, pela pesquisa e desenvolvimento, pela criação de conceitos inovadores e inspiradores.

São autênticos *show rooms* dinâmicos, visitados por dezenas de pessoas todos os dias, enquanto neles trabalham, em simultâneo, centenas de colaboradores. São os tais laboratórios com vida.

Fosse o ser humano eterno e, ainda assim, não teria tempo suficiente para relatar, descrever, mostrar todos os espaços de trabalho que existem no planeta e que são fatores diferenciadores na produtividade, na cultura profissional e local, na economia global. Basta pensar num determinado espaço de trabalho, o espaço ideal, à sua imagem, que, seguramente, ele existirá.

CULTURE CONVENIENCE CLUB

O mundo está mais interligado que nunca. A “Aldeia” é, de facto, a “Aldeia” Global.

Não são apenas os padrões de trabalho, empurrados pela tecnologia, que estão em constante mutação. É sempre preciso ir mais além, acompanhar a dinâmica e entender a forma como os espaços de trabalho ajudam as pessoas a criar, a produzir, a trabalhar e, paralelamente, as próprias empresas e organizações. Só assim conseguem imprimir o equilíbrio necessário, num mundo cada vez mais em alta velocidade e interligado de forma permanente.

São trocados quase duzentos e cinquenta mil milhões de *emails* por dia em todo o planeta. **Um terço dos habitantes da Terra está ligado, através da internet. É sobre isso que agora nos vamos debruçar:**

Espaços de trabalho otimizados, inspiradores, concebidos em rigor, para potenciarem ao máximo as capacidades e a criatividade de quem neles trabalha. Há um mundo interminável relacionado com o desenvolvimento de espaços de trabalho, mas há, depois, e a provar que este mundo não tem fim, outras formas de olhar para a questão.

Quis a prestigiada revista *Monocle* (que é editada apenas dez vezes por ano, em todo o mundo) trazer à luz uma reportagem feita em Tóquio, Japão, sobre uma livraria muito especial, ou

..... OUT OF THE OFFICE

será um espaço de trabalho em ambiente de charme? Provavelmente, ambas as coisas. Vamos então tentar perceber porquê.

Fica num edifício com uma fachada em vidro e betão, moderna, que desperta imediatamente a atenção de quem passa cá fora. Chama-se Daikanyama Tsutaya Books e só podia ter sido uma ideia inspiradora, uma das que maior sucesso têm junto dos japoneses.

Livros, música e revistas, sim, uma livraria, artigos que se podem consultar e ou comprar. Não fosse isso suficiente, a Dai-



kanyama Tsutaya Books abriu, literalmente, o seu projeto a qualquer pessoa, a quem procure um espaço cheio de espaços apelativos, onde se lê, se pesquisa, se questiona, se conversa, se trabalha e se toma um chá de Giseng ou simplesmente um café. É tudo isso que aí se encontra, um refúgio inspirador, um espaço de trabalho original, que surpreende.

Não é apenas a questão dos preciosos arquivos que torna esta livraria num espaço diferenciador e inspirador.

A Daikanyama Tsutaya Books destoa pela originalidade, na cidade conhecida por muitos como a cidade dos conceitos originais. Pois Tóquio tem mais um. Este.

É uma espécie de “terceiro espaço”, porque não é uma casa nem um local de trabalho convencional, é algo diferente. A Daikanyama Tsutaya é uma reencarnação refinada das grandes superfícies e das grandes cadeias de venda de música e livros. É, no fundo, um *convenience club*. Uma loja de conveniência que só vende cultura. Altera profundamente o conceito de livraria e redefine a “experiência”, é a isso que o criador da Daikanyama Tsutaya Books se dedica. Redefinir a “experiência”.

Podemos chamar a este espaço um *resort* de livros e cultura, onde se trabalha e cria, com prazer.

Lá dentro, vivem mais de cento e quarenta mil livros e revistas, mais de oitenta mil filmes e DVD e centenas de milhares de CD de música e discos em vinil. Mas não são apenas os arquivos que dão vida ao espaço.

Cá fora, a fachada em vidro, ao nível do olhar, é completada por casulos quadrados de betão que se erguem até ao alto do edifício. Quem passa na rua cedo se apercebe que ali também se lêem livros, basta olhar para as montras onde estão expostos. A maior surpresa acontece dentro de portas.

..... OUT OF THE OFFICE

Ao entrar, percebemos imediatamente o que vamos encontrar, ou quase. À direita da porta de entrada a placa de indicações. Primeiro andar, livros sobre arte, arquitetura, *design* e automóveis. No segundo andar, zona multimédia e zona *lounge*.

São apenas dois andares charmosos que constituem o interior do organismo da Daikanyama Tsutaya Books. O *hall*, como todo o interior da livraria, está colorido com um castanho sóbrio, condescendente com os enormes cadeirões em pele que rodeiam mesas redondas feitas de madeira maciça. Mais à frente, as mesas são quadradas, em vidro. Toda a envolvência nos convida a sentar e a ficar. Aliás, a madeira inunda todo o espaço. Destaca-se.



© W.cat

Largas paredes decoradas com pinturas, motivos originais e orientais e a luz, a ambiência, tudo se encaixa como num castelo de peças de Lego. As prateleiras têm espaço, respiram e deixam respirar os álbuns em vinil, que estão expostos, e que também dão ao espaço o toque retro, que aconchega a modernidade do conceito. Uma escada rolante com a indicação *movie* nos degraus transporta-nos até ao outro andar, a zona *lounge* e multimédia. Lá chegados, ficamos com a sensação que estamos na nossa própria e acolhedora sala de estar, rodeados de livros, discos, CD, DVD, num espaço cheio de ambientes e ambiências. Apetece permanecer e ficar ali.

A posição diferenciadora e única da Tsutaya no mercado é baseada na oferta dos seus arquivos, os livros, os CD e os filmes, no fundo, fomos recolhendo e organizando o nosso pacote cultural e uma base de dados de conhecimento e experiência e criámos um arquivo de excelência, que se tornou disponível através de uma simples busca, confirma Motoharu Ueda, o diretor-geral da Daikanyama Tsutaya Books.

Mas, na Daikanyama, quisemos acrescentar algo e oferecer mais; adicionámos ao arquivo a atmosfera e criámos experiências únicas e um confortável espaço não virtual que é um valor de cultura. Este é o nosso desafio!

De facto, um desafio, mas extremamente agradável para quem nele entra. O que Motoharu acaba de dizer materializa-se nas prateleiras cheias de livros e nas mesas no centro das salas, também elas recheadas de livros. No meio, um candeeiro a fazer lembrar a escola Bauhaus, pé alto em metal, cobertura redonda, quase transparente, de onde sai uma luz que parece afagar os livros em seu redor. Quando soltamos o olhar, podemos perceber, algures, no meio deste filme retro, um moderníssimo computador de secretária, em cima de uma secretária de linhas sóbrias, e aí percebemos ao que íamos.

Todo o teto presenteia-nos com *leads* embutidos, a tal luz morna, afagadora, confortável. Há depois outros espaços mentalmente interligados, porque estamos num *open space*. Largas mesas, baixas, ladeadas de cadeirões e sofás em pele, uns de cor bege e outros encarnados. Pende mais um candeeiro. Mais à frente, cenário idêntico, mas encostado a uma grande e comprida parede decorada com motivos em tons pastel e encarnado.

Nesse espaço, a disposição da mesa e dos sofás, paralelos à parede, convida ao trabalho, uma reunião, um *brainstorm*, completamente diferente do espaço anterior, no qual o *relax* se impõe. Há mesas corridas, como numa qualquer sala de reuniões de administração... e sempre a madeira. Nesse espaço, as paredes estão cheias de prateleiras, livros, discos, filmes.

Os colaboradores vestem camisa branca, colete preto, cabelo cuidado, ar saudável. Provocam uma dinâmica extra e deixam a sensação que estamos num sítio do qual não queremos sair, tamanho é o mundo lá dentro, por descobrir.

Há até empregados que servem às mesas.

É uma livraria onde a atmosfera é criada pelas paredes alinhadas com livros e isso é agradável, não é? pergunta Motoharu. Ele próprio dá a resposta: **lançámo-nos no desafio que era criar uma livraria, uma loja de livros e pensámos, porque não criar uma atmosfera tão importante quanto o seu conteúdo?**

Assim, pode as pessoas usarem este espaço para trabalhar, neste contexto, e ainda existem os livros, que podem provocar e estimular ideias para aplicar no trabalho, bem como filmes e músicas que podem ser referências materiais ou até a arte que temos espalhada pelo espaço, que pode estimular e provocar os sentidos. Um gozo.

Motoharu fala com orgulho, mas, sobretudo, sabedoria e conhecimento. Basta olhar para as tais coloridas, compridas e grandes paredes. O verde que se reflete quase invisível e que nos assalta o subconsciente provém das árvores gigantes no

exterior do edifício, a luz natural sente-se e há depois o aroma do café. **Tudo isto poderá inspirar novas ideias e permitir tornares-te mais criativo**, sublinha Motoharu. Daikanyama é um local onde as ideias podem cruzar-se e convergir, um pouco à semelhança do que acontece nos espaços de *coworking*. **É este o tipo de atmosfera que gostamos de ter aqui** – conclui.

Dissemos que estávamos num clube de conveniência de cultura, um pouco à imagem das usuais lojas de conveniência. Por isso, a Daikanyama Tsutaya Books está aberta vinte e quatro horas por dia, porque o mundo não dorme e a tecnologia mantém-no ligado.

Como temos vindo a perceber, este não é um espaço que se limita a ceder ou vender livros, música (até guitarras elétricas existem como objetos de decoração) ou revistas. Este é um espaço inédito e único. Ao fundo, vê-se um grande piano de cauda.

Existe um serviço de *concierge*, garantido por um grupo de especialistas altamente preparados para auxiliar os clientes e guiá-los pela bem cuidada coleção que está a seu cargo.

Diz Takeshi Motimoto, *concierge* na secção de “Viagens”, na Tsutaya Books, que havia uma página inteira, em alguns importantes jornais económicos, cheia de anúncios para vagas de *concierge*. Esclarece: sou escritor de viagens e autor de livros para viajantes, portanto, quando descobri esses anúncios, concluí que isto era o ideal para mim”.

Takeshi é reformado e, como especialista em viagens e tudo o que esteja relacionado com o tema, auxilia clientes nas pesquisas, dá sugestões e conselhos e, no final, o cliente pode até acompanhá-lo a uma mesa especial. Aí, pode definir, por exemplo, a viagem que quer fazer, marcar hotel e avião, definir programas, e por aí fora. Chama-se T-Travel Desk.

A secção de “Gastronomia” é gerida por um *concierge*, antigo editor da inspiradora e famosa revista de *lifestyle* feminina Croissant.

Na secção de “Filmes”, o *concierge* é um crítico famoso no Japão, uma verdadeira enciclopédia humana de conhecimento sobre filmes.

Takeshi tem cabelo grisalho, curto, óculos castanhos redondos, de massa. Gosta do que faz. Inspira-se todos os dias. É ele que apresenta os seus colegas de equipa: o *concierge* da secção de “música” é uma produtora de jazz que já trabalhou em estúdios em Nova Iorque...por outras palavras, somos profissionais de várias áreas que nos juntámos e criámos uma equipa de *concierge* cultural.

No meu caso, posso permitir-me fornecer aos clientes informações sobre viagens e na “T-Travel desk” ajudo-os a planejar a sua viagem imediatamente, e isto é colaboração, trabalho colaborativo, eu partilho a minha experiência e conhecimento com os meus clientes.

E, claro, os clientes agradecem. Saem da Daikanyama com reservas marcadas e itinerário definido e podem partir para sua viagem, sem atrasos, quando o que pretendiam era apenas fazer uma pesquisa, num local simpático e acolhedor. Partem de lá felizes!

Muitos clientes querem passar o dia inteiro aqui dentro e dizem que um dia não é suficiente e, nesse sentido, é uma experiência humana fantástica, aquela que estou a viver, diz-nos com um sorriso de orelha a orelha, rasgado e iluminado.

Aqui, estamos aptos e desenvolvemos relações interpessoais com os nossos clientes, é por isso que a Daikanyama Tsutaya Books é um local único e personalizado, uma experiência espantosa.

Uma ideia criativa e inspiradora, um espaço de trabalho também, ou apenas um espaço, diferente de todos os outros. Afinal, trabalhar até pode ser romântico.

NO AR, NO COMBOIO, NA ESTRADA E NO HOTEL

A importância do espaço de trabalho é determinante, seja ele qual for. Exatamente por isso, investigadores da Universidade do estado norte-americano do Ohio e do Instituto de Saúde dos EUA realizaram um estudo, no qual analisaram o comportamento dos trabalhadores em instalações governamentais.

As conclusões desse estudo são conhecidas: **a arquitetura e o *design* influenciam o humor, os pensamentos e a saúde, desde a altura do teto, passando pela qualidade visual, entrada de luz natural, pelas cores das paredes ou pelo mobiliário. Influência fundamental, que define o que somos e como fazemos, no local de trabalho.**

Alguns trabalhadores observados neste estudo convivem nos seus gabinetes com aparelhos de ar condicionado ruidosos, tetos demasiado baixos, onde a luz natural não abunda e em edifícios antigos.

Outros funcionam em espaços renovados, com iluminação imensa e postos de trabalho abertos, em *open space*.

Dezassete meses depois, os investigadores concluíram que os profissionais que trabalham nos edifícios mais antigos são, consideravelmente, mais stressados no trabalho e fora dele, de tal forma que correm o risco de aceleração de processos de patologias cardíacas. Os outros trabalhadores sentem-se mais motivados, inspirados e, como consequência, mais felizes.

Este é apenas um exemplo que prova que o local de trabalho e a sua dinâmica são decisivos para o bem-estar dos colaboradores, para o seu aumento de produtividade e consequente benefício das empresas.

Os novos espaços de trabalho estão cada vez mais direcionados para as diferentes formas e processos de ocupação. São a base para uma filosofia colaborativa, no acréscimo do conhecimento e da criatividade. O espaço de trabalho deve proporcionar bem-estar pessoal e vincar a cultura da empresa e, ser assim, a imagem de marca da organização.

Basicamente, o espaço de trabalho deve tirar partido de cada metro quadrado existente, porque aqui está a chave de toda a questão, quando ele se torna numa ferramenta estratégica, interligada, colaborativa e, sobretudo, inspiradora.

Pela primeira vez na história, metade da população mundial vive em cidades e desloca-se com uma grande intensidade de um ponto para outro do planeta.

O mundo está cada vez mais interligado, os aeroportos convertem-se em cidades “especiais”. Os negócios passam pelos *lounges* dos aeroportos, enquanto se espera um voo. Fora do aeroporto cresceram essas cidades “especiais”. Nasceram centros de negócios, alguns deles, a escassos cinco minutos a pé da zona de *check-in* do aeroporto, com todas as comodidades e ferramentas.

Um exemplo de uma destas novas cidades é a que nasceu junto ao aeroporto Fort Worth, em Dallas, EUA.

Habitam nela cerca de seis milhões de pessoas. Os negócios saltaram de dentro para fora dos aeroportos, e as pessoas também.

Mas nem todas.



© Cisco

Aqueles que utilizam os aeroportos, de forma regular ou esporadicamente, realizam os seus negócios, estabelecem as suas comunicações de dentro para fora. Do aeroporto para a cidade que o rodeia ou para a “Aldeia Global”.

Os aeroportos de Hawaii, Boston, Lisboa, Frankfurt ou Eindhoven são alguns exemplos, a juntar a centenas em todo o mundo.

A indústria, sempre atenta e pronta, percebeu que trabalhar dentro de um aeroporto, enquanto se está de passagem, não

deve obrigatoriamente ser feito numa mesa do bar, ou na sala de embarque, com as condições mínimas. Os aeroportos começam a oferecer a quem neles “habita”, ainda que por breves horas, verdadeiros espaços de trabalho com todas as facilidades.

Enquanto espera na fila para fazer o *check-in*, vai falando ao telemóvel e, depois de desligar, verifica os *emails*. Feito o *check-in*, respira fundo. Tempo para um café e para atualizar algum trabalho. Esta personagem hoje é universal e poderia ser qualquer um de nós.

Existe aqui uma “não-territorialidade”, na qual os aspetos físicos, sociais, técnicos e culturais de uma organização também funcionam, fora das paredes do escritório, em qualquer ponto do planeta.

Os conceitos de Espaço de Trabalho Integrado foram moldados para atender aos processos de trabalho de cada organização, de cada um dos seus elementos.

E, nos aeroportos, trabalham milhões de pessoas diariamente, enquanto estão em “trânsito”. É o caso dos *headhunters*, “caçadores” de talentos ao serviço de grandes empresas, que viajam constantemente à volta do mundo e que aproveitam as escalas nos aeroportos para realizarem entrevistas e reuniões de trabalho.

Acaba por ser uma solução inteligente, porque não os obriga a sair do aeroporto, para se dirigirem aos centros das cidades, onde dariam continuidade à sua missão.

Nesta linha de raciocínio, estes espaços foram criados em função da flexibilidade que promovem, ao ponto de permitir que homens de negócios ou pessoas que vivem e trabalham em vários países possam reunir-se nos aeroportos, rentabilizando, inequivocamente, o seu tempo. Dentro das instalações ou nas proximidades.

São espaços equipados com zonas *lounge*, escritórios individuais, salas de reunião com “video conferência”; alguns espaços oferecem duche, sim, duche e serviço de massagens. A ideia é promover o conforto do cliente e proporcionar-lhe uma agradável experiência num espaço de trabalho.

O que conta, para quem presta o serviço e para o cliente, é que ele se esqueça que está num aeroporto. Estas temáticas são de tal forma relevantes que a CNN também já olhou para elas, aliás, como todos os *media*, em todo o mundo.

O conforto do cliente passa por som *surround*, comida *gourmet*, tratamentos de *Spa* e outro tipo de serviços que transformam o tempo de espera numa agradável experiência que promove a produtividade, em qualquer momento, fora do escritório. Segundo a CNN, as companhias aéreas deitam agora um olhar mais focado ainda nos seus passageiros de primeira classe ou da classe executiva; mais focado porque vai para além da experiência de voar, considerando formas eficazes e sedutoras para que o seu passageiro possa otimizar e desfrutar do seu tempo de espera, em terra. Cada vez mais as pessoas chegam mais cedo aos aeroportos, sobretudo, em virtude das apertadas e demoradas medidas de segurança. Os executivos redefinem as suas escolhas quando têm que trocar as suas milhas, apostando cada vez mais nos serviços *lounge* dos aeroportos.

Não nos esqueçamos dos serviços que incluem um duche recuperador... Imaginemos que chega para uma reunião e não vai sequer ficar num hotel – quer melhor forma de fazer um *refresh* total?

Em Banguécoque, os passageiros começam a viagem numa zona exclusiva de *check-in*, pelo que, virtualmente, não têm que esperar pelos trâmites de segurança ou controlo de passaportes. Logo que ficam completas as formalidades, o passa-

geiro recebe um cartão que lhe permite entrar no *lounge*, onde pode descansar em quartos semiprivados ou trabalhar em salas comuns. Depois de umas horas de trabalho, trinta minutos de massagem no *Spa* e fica pronto para levantar voo.

O The Wing, em Hong-Kong, por exemplo, tem uma livraria disponível dentro do espaço *lounge*.

O desenvolvimento das comunicações, e da forma como o homem hoje se desloca, é claramente decisivo nas questões do trabalho, da produtividade, da otimização dos recursos por parte das organizações.

Com o desenvolvimento de espaços de trabalho nos aeroportos, começou a surgir mais uma ideia diferenciadora. Espaços de trabalho e centros de negócios em estações de caminho de ferro. Mais um sinal na grande mudança na forma como se criam negócios, como se trabalha.

A companhia de caminhos de ferro francesa (SNCF) foi pioneira na experiência e abriu seis centros de negócios, em seis das suas estações. Mais um sinal forte do momento e do crescimento que a flexibilidade e a mobilidade vivem. Milhões de pessoas, de homens de negócios e trabalhadores móveis conseguem ser atores principais do seu próprio filme

A SNCF estimou, quando decidiu abraçar a experiência e o desafio, que, rapidamente, 1,2 mil milhões de pessoas que trabalham em viagem iriam utilizar estes espaços de trabalho numa perspetiva inteligente, que lhes permitiria trabalhar com flexibilidade e manter o contacto com a sua força de trabalho. O trabalho móvel entra num novo e produtivo nível, nunca antes alcançado.

Para Mark Dixon, CEO da Regus, a empresa que assinou o contrato com a SNCF, o desenvolvimento dos **espaços de trabalho**

***Drop In* surgiu por causa das necessidades do mercado, cada vez mais exigentes. Tornar o tempo de espera em tempo de espera produtivo, enquanto se desloca, é o objetivo.**

Tal como nos aeroportos, os utilizadores têm acesso a um espaço de trabalho, por um período mínimo de dez minutos. Podem utilizá-lo para trabalhar, para uma reunião, para uma verificação de *emails*, para responder a assuntos imediatos e não previstos, ou apenas para pensar um pouco.

Estes centros híbridos, ou, se quisermos, o desenvolvimento deste conceito, à semelhança de outros, providenciam ao utilizador um apoio profissional, tal como a possibilidade de comunicar através de plataformas vídeo, serviço de impressora, cópias e digitalização. As estações de caminho de ferro francesas que foram alvo deste processo tornaram-se elas próprias plataformas de negócios.

Ao longo deste livro temos insistido na ideia da interligação destas formas, conceitos e padrões de trabalho que se potenciam, mas, sobretudo, como se desenvolvem. Chegamos a mais um exemplo concreto. Este desenvolvimento dos centros híbridos transformou-se ele próprio. Nestes espaços de trabalho existem zonas *lounge* e zonas denominadas *campus* que são autênticos espaços estilo *coworking*. Salas de reuniões com videoconferência, em *slots* de tempo de trinta minutos. Rececionistas que falam as várias línguas, aptas a receber chamadas telefónicas, marcar agenda e reuniões ou outro tipo de serviço relacionado.

Nas zonas com máquinas de *vending*, serve-se café e chá gratuito.

Existe, neste tipo de espaços de trabalho, um contributo para a sustentabilidade. Faz-se uma melhor utilização dos edifícios,

as companhias poupam nos espaços subutilizados e rentabilizam-nos e os custos energéticos estão associados a esta otimização e funcionalidade.

As modernas e tecnológicas formas de comunicação ajudam a reduzir as longas distâncias para chegar a uma reunião que dura uma hora. As estações de caminho de ferro tornam-se mais atrativas e igualmente eficazes, como as estradas ou os aeroportos. Hoje, viajar é banal.

Os aeroportos, e como se viu as estações de caminho de ferro, também apostaram no serviço de “Escritório Virtual”, derivando para o *coworking*, utilizado, maioritariamente, por teletrabalhadores em trânsito. A interligação entre os conceitos, formas e padrões de trabalho é permanente.

As autoestradas também se converteram ao novo mundo dos espaços de trabalho. Os novos escritórios, por exemplo.

As estações de serviço estão em todo o mundo. Muitas. E, também aqui, a França deu o primeiro passo, o primeiro “escritório móvel” foi aberto numa das estações de serviço da A10, a auto-estrada que liga Limours a Janvry.

No Reino Unido, abriram cinco espaços de trabalho *Drop In*, em estações de serviço. A primeira foi na London Paddington. São em tudo semelhantes aos espaços de trabalho que nasceram nos aeroportos e nas estações de caminho-de-ferro.

Sobretudo, são espaços de trabalho criados e localizados em pontos onde, diariamente, se cruzam milhares de pessoas e onde paira no ar um ambiente confortável, que apetece e permite partilhar, trabalhar. No fundo, viajar e sentir que, sem o trânsito automóvel, o dia parece maior e mais produtivo. É aqui que está a pedra de toque!

Existem cada vez mais espaços de trabalho como estes, que são exigentes perante as necessidades dos clientes. Por isso, assumem-se como alternativos, para o indivíduo que gosta de pensar e executar, para o indivíduo extrovertido e que gosta de sociabilizar enquanto trabalha, para o executivo que prefere o isolamento do *lounge* criado para esse propósito. Existem também zonas de *relax* e de cozinha e, claro, uma receção.

Em todos os exemplos percorridos ao longo deste “Out Of The Office”, tem estado sempre presente um outro fator diferenciador e igualmente importante: o baixo custo associado.

A tecnologia tem conduzido este gigantesco porta-aviões, principalmente, depois do advento do *tablet*. A flexibilidade no trabalho e o catapultar as pessoas para decidirem quando e onde querem trabalhar, criar e produzir, no limite máximo, ajudou à tal mudança de paradigma de que falamos desde o início deste livro.

Já não faz sentido alugar uma sala de hotel para ter uma reunião a meio do caminho.

Mas continua a fazer sentido utilizar o hotel, agora, numa outra perspetiva. Sobretudo, uma perspetiva sustentada e otimizada.

Se os *freelancers* há muito que trocaram as esplanadas e as cafetarias pelos *lobbies* dos hotéis, agora os hotéis reposicionaram-se e passaram a ter gosto em receber essas pessoas criando ao mesmo tempo as condições ideais para que utilizem os seus ambientes para trabalhar.

Definitivamente, não estamos a falar de um bar, cafetaria ou qualquer coisa do género, ruidoso, cheio de pessoas, nada propício para a concentração, criatividade e produtividade. É mais uma enorme alternativa.

Estamos a falar de espaços de trabalho, para os quais, por exemplo, um executivo se pode mudar durante o tempo necessário para realizar as suas tarefas profissionais.

Do Brasil, chega outro exemplo. O São Paulo Marriott Hotel inclui-se na extensa lista de hotéis a nível mundial que têm entendido esta tendência como urgente. Está apenas a cinco minutos do Aeroporto Internacional de Guarulhos. Para dar resposta pronta às necessidades dos trabalhadores móveis, o hotel desenvolveu o conceito Great Room. Todo o *lobby* do hotel foi remodelado, para se adequar à resposta que o hotel tinha que dar, criando um ambiente funcional que permite aos homens de negócios realizarem as suas reuniões e fazer pausas para relaxar.

O hotel deixou de ser um simples ponto de encontro, os hotéis deixaram de ser um simples ponto de passagem. Os *lobbys* permitem agora a fusão entre as atividades negociais e comerciais com as atividades sociais, seja individualmente, seja em grupo. Garante João Paulo Berger, gerente geral do São Paulo Marriott Hotel, em entrevista ao jornal *BrasilTuris*. O *lobby* tem uma área de mil metros quadrados e é constituído pela recepção, bar e restaurante e, claro, o *business center*. No fundo, esta nova tipologia de espaços transforma-se numa enorme e pública sala de estar e de trabalho de bom gosto, em ambiente de charme. Se a isto juntarmos os tradicionais espaços de hotel como o *fitness center*, lojas e outros serviços, os clientes (que estão hospedados ou que utilizam o espaço para trabalhar) têm aqui, nos *lobbys* dos hotéis, um novo e autêntico paraíso.

Nos espaços especiais existem as *communal tables*, onde podem trabalhar e sociabilizar, e as *individual zones*, onde encontram maior privacidade para descansar ou também trabalhar. A internet através de ligação *wireless* pode ser oferecida ou paga, mas existe sempre.

A criação de ambientes em hotéis que proporcionam a produtividade e o trabalho, em detrimento de uma sala de reuniões vazia ou de um *lobby*, no sentido tradicional, está a levar as grandes cadeias e os hotéis *boutique* e de charme a remodelar e a adaptar a sua estrutura física. As mudanças começam na própria receção. Os hóspedes contam com várias estações de atendimento, em vez de um só balcão de receção, o que proporciona uma experiência diferente ao cliente na hora da chegada ou da partida.

O escritório saiu porta fora e hoje trabalha-se em qualquer parte, em ambientes adaptados e em ambientes que impulsionam o trabalho, sobretudo quando em viagem. Uma viagem deixou de ser uma perda de tempo e de dinheiro e passou a ser uma forma produtiva de trabalhar.

Como exemplo (e não mais que isso), quem utiliza estes novos espaços de trabalho costuma dizer, **definitivamente, isto não é o Starbucks!**. Num aspeto, de facto, não é, há espaço para todos, tranquilidade, outro tipo de condições e um sem-número de serviços prestados, que tornam os *lobbys* dos hotéis verdadeiros centros de negócios para quem está em trânsito.

São milhões os *bloggers*, consultores e outro tipo de criativos que não utilizam escritório físico e que estão cada vez mais a optar pelo *wi-fi* grátis, pelo conforto dos cadeirões e das mesas de trabalho, pela atenção e dedicação dos empregados e pela qualidade dos serviços de apoio.

Os clientes abrem os *laptops*, sintonizam os *smartphones*, realizam as reuniões e fazem-no em ambientes tranquilos, alguns chegam a passar dias inteiros na zona *lounge (lobby)* e depois vão às suas vidas, **é uma espécie de sala de estar que eu nunca teria na vida**, refere um dos clientes destes espaços.

Ian Schrager é um utilizador desses espaços, desde há muito tempo. **A coisa mais chata no mundo é ir para um restaurante**

ou bar de hotel onde apenas os hóspedes podem estar e utilizar na plenitude. Existem cadeias hoteleiras em todo o mundo que levam o conceito rigorosamente à risca e que cobram mensalidades acessíveis para o cliente que quer utilizar o espaço de trabalho. Também neste modelo todos saem a ganhar!

Coloca-se uma questão: um *lobby* cheio de pessoas a trabalhar pode colocar em risco a imagem do próprio hotel?

Laurent Vernhes, co-fundador do serviço de *booking* dos hotéis *boutique* Tablet Hotels, acredita que sim, que sem um cuidado especial a imagem do hotel poderá sair prejudicada, ao alargar este tipo de serviço a outros que não os hóspedes, mas também acha que quem utiliza estes espaços, com estas características específicas, está padronizado e em sintonia com o conceito, mas todo o cuidado (com a imagem) é pouco e, vai daí, alguns hotéis chegam a oferecer um menu preparado por um *chef* com estrela *Michelin*.

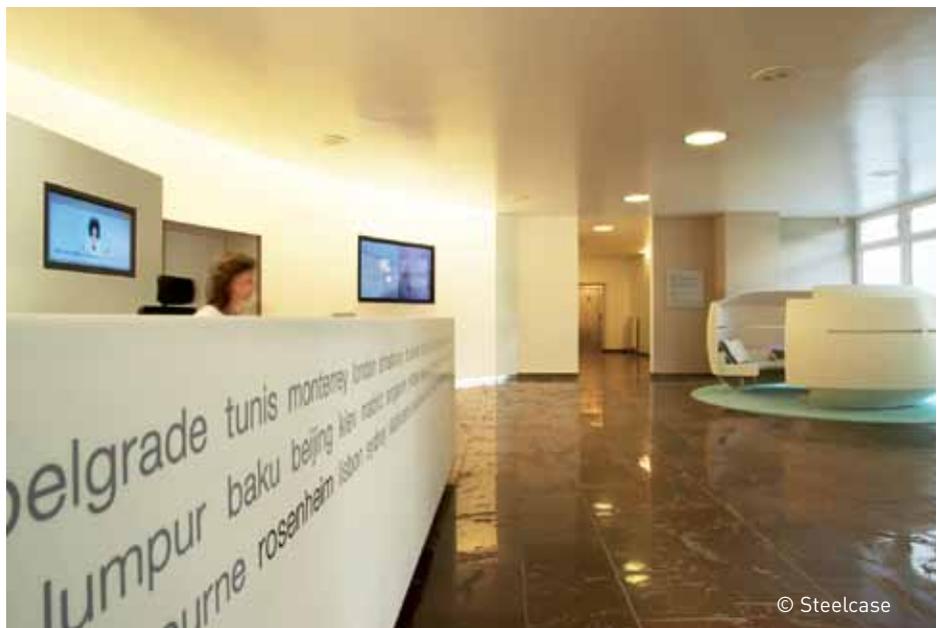
Num normal dia de trabalho em Nova Iorque, Edward Ryan, um consultor independente, gasta sessenta dólares.

Pela manhã, quando chegou para trabalhar pediu um café e uma água, ao almoço, um bife; horas depois, voltou a chamar o empregado e disse-lhe que “estava pronto para um Dogfish Head Indian Brown Ale e às cinco da tarde bebi uma cerveja fresca, e não podia ter tido uma melhor transição em fim de dia”, disse Edward que visita o mesmo lugar pelo menos uma vez por semana, mas pelo menos uma vez por mês passa um dia igual ao que acabámos de descrever. **As facilidades compõem o serviço e depois quem não quiser gastar tanto basta não consumir durante todo o dia, aqui o que importa são as condições de trabalho”.**

..... OUT OF THE OFFICE

Há espaços para todos os gostos. Na cafeteria do Public, em Nova Iorque, evocam-se os *coffeeshops* dos anos cinquenta do século XX, através do arrumo estético e de algumas peças de arte. É mais um modelo diferenciador. Quem vem aqui são pessoas que não querem estar sozinhas em casa a trabalhar, nem sequer conseguem pensar em utilizar um espaço de *coworking*, apesar da necessidade de terem gente à volta; apenas por cinco dólares por dia, podem ultrapassar todas estas barreiras e trabalhar num ambiente acolhedor e confortável.

Assiste-se em todo o mundo a uma cultura cada vez mais diversificada dos ambientes e espaços de trabalho. Criam-se nichos específicos, pequenos espaços que coexistem ao lado de “espaços *mainstream*”.



© Steelcase

São modelos inovadores orientados para realidades e profissões específicas. Em Berlim, podemos encontrar espaços de trabalho partilhado para costureiras, arquitetos, *designers*, ou, como já leu neste livro, podemos encontrar espaços de trabalho partilhado dentro ou junto aos tribunais, para que os advogados possam continuar a trabalhar entre um e outro julgamento ou audiência. Os espaços de trabalho estão cada vez mais presentes no nosso quotidiano.

O ESCRITÓRIO VAI À ESCOLA

O espaço de trabalho não promove apenas a colaboração entre profissionais. Também cria ambiente colaborativo para alunos, experiências que também facilitam, promovem e potencializam as suas capacidades comunicacionais.



Também no ensino, as tecnologias e os espaços de trabalho são determinantes no sucesso da dicotomia professor/aluno. No fim da linha, os alunos entram no mercado de trabalho e fazem-no de uma forma praticamente profissionalizada, devidamente enquadrados e com as ferramentas, que precisam para trabalhar em espaços e de forma colaborativa.

A construção de espaços de trabalho flexíveis, com mobiliário e *design* adequados, completados com tecnologia colaborativa, provoca a criatividade e a produtividade dos alunos e melhora a relação que eles têm com os professores. A introdução dos conceitos de colaboração junto dos alunos resulta numa mais-valia na sua preparação para a entrada no mundo do trabalho. Habitua-se a colaborar, a usar a tecnologia, a partilhar aprendizagens e saberes.

A universidade de Standford dispensa apresentações.

É uma das pioneiras na investigação sobre espaços de trabalho, em função dos perfis académicos dos seus alunos, com um binómio produtividade/retorno sem precedentes. Foi lá que nasceu o Social Entrepreneurship Laboratory.

Esta “bolha” existe para suportar uma nova forma de aprender. A ideia passa por fornecer aos alunos uma preparação para a força de trabalho do século XXI. Neste laboratório, os alunos desenvolvem, igualmente, as suas capacidades culturais, como a língua, e as suas capacidades analíticas.

A motivação aumenta devido a vários fatores mas também pela forma como se trabalha. Quando o Social Entrepreneurship Laboratory projeta e desenha os espaços de trabalho que serão utilizados pelos alunos, não deixa de ter em conta as preferências dos membros que compõem aquela comunidade, e as suas experiências. Basicamente, este projeto mostra o que é

um protótipo da flexibilidade do espaço e da sua importância. A mesma importância que tem o envolvimento com marcas (inspiradoras) que direcionam os seus padrões especificamente para determinados espaços, como é o caso da Steelcase, parceira neste projeto com Stanford.

O diretor do laboratório, Scott Doorlgy, sustenta a ideia central deste projeto: No final queremos que os alunos tenham criado algo. Colocar os alunos neste contexto é redefinir também, de alguma forma, a maneira de ensinar e preparar. Participamos na construção dos espaços de trabalho, os alunos contactam com novos conceitos e aumentam o seu conhecimento, em vez de se limitarem apenas a memorizar factos. A integração dos alunos nos projetos dá-lhes o toque da realidade, para lá dos conceitos.

É normal os alunos interagirem com as equipas envolvidas no desenvolvimento dos espaços de trabalho. A obrigação ou responsabilidade dos instrutores ou *teamleaders* é provocar esse *mindset* nos alunos, são e funcionam como uma espécie de guias, acrescenta o diretor do Social Entrepreneurship Laboratory de Stanford.

Manter as coisas móveis e flexíveis é muito importante para nós, na mesma medida da importância que têm os alunos, por causa deles, exatamente. Assim, são motivados, bem como os professores. Desenhamos espaços, nos quais os alunos podem tornar públicas as suas ideias no momento em que elas nascem, escrevendo, por exemplo, num quadro branco, diz Scott Doorlgy.

Os espaços de trabalho são criados pela universidade, para os seus alunos e com a sua colaboração. Afinal, é disso que se trata, de colaboração. A introdução desse conceito junto dos alunos é um escudo protetor para quando entrarem no mundo

real. Nos casos de haver lugar a algum lucro proveniente da produtividade dos alunos, essas quantias revertem para a universidade, em rigor, para serem aplicadas em outros espaços, outras experiências.

Experiências diferentes, atravessadas por um vetor comum, o espaço de trabalho adaptado ao ensino.

Pegar num armazém velho, vazio, sujo e dar-lhe uma volta cosmética, transformando-o num espaço de trabalho inspirador, não é tarefa nada fácil, sobretudo, quando não existem especialistas no nosso raio de ação e influência.

O que o Center of Innovation, do Departamento de Educação da Georgia, fez foi, **em vez de andar atrás de eventuais especialis-**

© Steelcase



tas e entrar em aventuras, contactámos empresas especialistas em projetar, desenhar e desenvolver espaços para escolas. Queríamos saber como seriam as salas de aulas do futuro e queríamos que esse futuro fosse imediato, conta Bob Sniggum, *Chief Information Officer* do *Georgia Department of Education*.

Chegaram os especialistas, *designers*, produtores e o equipamento tecnológico.

Então, concordámos em não lhes comprar equipamentos, nem pedir que nos dessem. O que queríamos era que instalassem a tecnologia no espaço, que o adaptassem e que o tomassem como deles, recorda Bob Sniggum.

Depois de adaptado todo o espaço das salas de aulas, pequenas salas sem portas, divisórias que garantiam privacidade aos grupos de trabalho, aos alunos, conseguida a flexibilidade do espaço, convidámos especialistas e monitores de várias zonas, que trabalham com estas plataformas tecnológicas e com estes conceitos adaptados à escola, e oferecemos-lhes a gestão do espaço. A sua presença ajuda a clarificar as melhores formas de tirar tudo aquilo que a tecnologia nos pode dar, o espaço torna-se ainda mais funcional e os alunos e professores têm mais prazer em estar por cá, diz o CIO do Georgia Department of Education.

As crianças tiram partido da tecnologia, tomam contacto com ela e tudo isto dá-nos ideias para desenhar novas salas ou re-desenhar as que existem. Mobiliário flexível e tecnologia dão-nos ideias sobre aquilo que gostamos na nossa e para a nossa escola, diz Ellen Sbatini, a diretora da Barrow School, nos EUA, uma das escolas integradas neste projeto.

Os alunos, crianças, destacam a facilidade com que conseguem executar as tarefas e os trabalhos, a privacidade dos grupos,

quando estão a trabalhar e aquilo que podem fazer, em função do que objetivo que têm que cumprir. A flexibilidade do espaço!

Desta forma, os alunos conseguem um maior controlo na sua aprendizagem e colaboram, relacionando-se de diferentes formas nas diferentes fases dos seus trabalhos.

Elle Sabatini não tem dúvidas, **uma sala tradicional, com mobiliário fixo nas habituais posições e disposições, é não permitir a flexibilidade que estas salas de aulas proporcionam**, nas múltiplas atividades do grupo. As salas de aula fazem parte dos espaços de trabalho do futuro, salas onde a tecnologia se confunde com os intervenientes através de uma interação permanente.

A tecnologia não é a peça principal. Todas as peças juntas formam a peça principal, é Andy Plemmons, *media specialist*, quem o diz. Todas essas peças juntas formam uma só, que se chama flexibilidade do espaço, o acesso a essa tecnologia cria situações como uma sessão teleconferência de um aluno com um monitor ou instrutor ou especialista, sem que isso provoque distração em outros alunos, que, por exemplo, estão a desenhar num quadro branco ou numa mesa redonda branca.

A tecnologia entrou, instalou-se e já tem uma carteira nas salas de aulas. A Cisco desenvolveu um projecto inédito numa Universidade portuguesa, com o objectivo de promover sinergias entre o meio académico e empresarial, através de plataformas como o WebEx Social, WebEx Meetings, entre outras tecnologias colaborativas. Este projecto, integrado num Programa da União Europeia que envolveu várias Universidades e empresas da indústria cinematográfica, permitiu construir elos de ligação entre o meio académico e empresarial, para além de reforçar a colaboração entre professores de universidades portuguesas, brasileiras e de países africanos, que passaram a realizar reu-

niões através de teleconferência para discutir planos de acção e conteúdos programáticos dos cursos.

A tecnologia reforça cada vez mais o seu peso na educação. Saltou dos escritórios, das casas, das ruas, para as universidades, colégios, instituições, organizações, apoiada por tecnologia adaptada e especializada. E todos parecem ser felizes, no final.

Vários estudos, pesquisas, observações, experiências são realizados todos os dias em todo o mundo, para mudar os espaços e a forma como se trabalha, dentro e fora de quatro paredes, sempre e cada vez mais.

As ideias são sementes que depressa se desenvolvem e dão frutos. E todas as ideias são válidas, desde que tragam *aporte* às organizações. E há ideias tão simples como esta.

A G2 Technology Group é uma empresa de consultadoria TI, que trabalha com negócios de pequena e média dimensão. A sua criatividade leva-os a dizer que a Idea Paint está em todo o lado e está... num quadro, numa parede, num espaço livre; de facto, esta ideia nasceu quando alguém estava a escrever, exactamente na mesa de trabalho que estava a utilizar. Criaram então quadros onde se pode escrever tudo, que podem ser colocados onde bem se entender. Podem ser deslocados, redecorados, redimensionando o espaço. É que nestes painéis pode escrever-se tudo, desde ideias, a agenda, desenhar um grande *smile*, comunicar com a equipa e um sem-número de outras situações.

Não passaria de um quadro ou painel em branco onde se pode escrever e apagar e ser lido por todos se não fosse essa característica camaleónica de alterar rapidamente a disposição estética e visual do espaço de trabalho. Criaram assim o ambiente confortável, apelativo, inspirador para os seus colaboradores. Chamam-lhe “arte funcional”. Os engenheiros e os *designers*

desenvolvem estes espaços de trabalho através de fotografias que transformam até atingirem a maior dimensão possível e colocam a ideia na parede.

No fundo, acaba por ser uma parede multifuncional e não tanto um painel. O material é aplicado na parede, depois de rigorosamente medido e desenhado, em função das fotografias que os engenheiros e *designers* trataram, depois de pré-visualizarem a arte final. A aplicação do material, que mais tarde será transformado em painéis brancos espalhados pela parede e de formas diversas, é feita através de um rolo, como se a parede estivesse a ser pintada.

Esta ideia criativa não é, forçosamente, uma ideia com resultados anárquicos.

Pode escrever-se e desenhar-se tudo aquilo que se entender, mas quem utiliza estes espaços de trabalho pode fazê-lo de uma forma ordenada e pragmática.

Um painel para as reuniões da equipa, com os objetivos definidos; ao lado, na mesma parede, outro painel com a *quote of the day*, os pensamentos do dia, curiosidades, ironias, frases inspiradoras. Mais acima, na mesma parede, outro espaço em branco para comunicação entre os elementos que estão envolvidos em determinado projeto.

Esta é, seguramente, uma forma inovadora de promover a colaboração num espaço de trabalho, simples e eficaz. Holanda, Suíça, Alemanha e França já seguiram este modelo.

Mas não é apenas a tecnologia que está a alterar a forma como se aprende, a forma de ensinar, sozinha, sem estar integrada, não consegue potenciar-se e ser adequada e eficazmente utilizada. Quem um dia visite uma sala de aulas como a que foi descrita ficará com a impressão que está numa nave espacial

futurista, onde se ensina e aprende com recurso a múltiplas plataformas e espaços.

Bob Sniggum sabe que, **quantos mais especialistas deste tipo de espaço e de tecnologia nós cá tivermos, a simbiose com os professores torna-se mais intensa, mostrando-lhes que, com o mesmo custo, podem realizar diversas operações. São as mesmas salas de aulas mas com um set completamente diferente, com equipamento diferente** – conclui.

Se uma sala de aula é um espaço de trabalho partilhado, então este ambiente incorpora a filosofia básica do *coworking*. Um dos grandes desafios que a sociedade atualmente enfrenta é descobrir como anular as discrepâncias entre o sistema de educação tradicional e as necessidades reais das novas gerações no mercado de trabalho. Como forma de resolver este problema, as universidades estão a apostar no modelo de *coworking* e já descobriram os seus benefícios, sendo que estes espaços atraem cada vez mais estudantes e, provavelmente, tornar-se-ão num dos principais locais para formação dos futuros empreendedores.

Interessadas no sucesso dos seus estudantes e no reforço do envolvimento com os mesmos após o curso, as universidades criam os seus próprios espaços de *coworking* ou, em alternativa, estabelecem parcerias com operadores de *coworking* já estabelecidos no mercado.

O mundo académico já percebeu que as comunidades de *coworking* representam uma nova fonte de conhecimento e de inovação, constituindo mais-valias para os estudantes, na medida em que os enquadra facilmente no contexto real de trabalho, colocando-os em contacto com diferentes profissionais de várias áreas de atividade.

© Education Solutions



Trata-se de um novo paradigma: um “terceiro espaço”, entre a escola e a habitação: espaços de *coworking* para estudantes.

Este fenómeno faz parte do nosso quotidiano, basta olhar em redor e observar o número de estudantes que trabalham em cafés, livrarias ou bibliotecas, e em outros “terceiros espaços”, desde que tenham uma ligação à internet.

O exemplo vem de Dresden, Alemanha. A SLUB, a biblioteca da Universidade Técnica de Dresden, viu aumentar significativamente a sua ocupação nos últimos anos.

Confrontada com a falta de secretárias face à procura, a SLUB estabeleceu uma parceria com o Neonworx, um espaço de *coworking* localizado nas proximidades do *campus*, e que oferece a possibilidade de, a cada 3 meses, 15 estudantes trabalharem a partir daquele local, acedendo gratuitamente a um conjunto de recursos, nomeadamente à biblioteca digital.

Os benefícios que um espaço organizado de *coworking* tem para os estudantes são inquestionáveis. Aqui, as vantagens prendem-se com a alternativa às áreas mais “povoadas”, como cafés ou livrarias, com a aptidão para trabalhar períodos de tempo mais longos, trocar experiências, aumentar a rede de contactos e obter formação em diversas áreas sobre gestão e empreendedorismo. As experiências em contexto de trabalho numa comunidade de especialistas é outra das vantagens, bem como a colocação em prática dos conceitos teóricos adquiridos nas salas de aula.

É com relativa facilidade que os alunos podem conduzir os seus projetos num ambiente de trabalho motivante. E também não é difícil perceber que o acesso às oportunidades profissionais são algo que, naturalmente, vai beneficiar o percurso final do aluno, antes de entrar no verdadeiro mercado de trabalho.

Estes benefícios sugerem que a inovação e a criatividade geradas nestas comunidades têm o seu lugar nas universidades e, por isso, não é estranho o facto de as taxas de ocupação das bibliotecas estarem a aumentar de ano para ano.

Algumas universidades já criaram os seus próprios espaços de *coworking* para os seus estudantes, como é o caso do H4, da Universidade de Nova Carolina (EUA), e do Kosilab, da Universidade de Siegen (Alemanha), que tem como slogan “*coworking for Students*”. Trata-se de espaços que são utilizados para desenvolver projetos de empreendedorismo, promover a interação entre os estudantes e levar a cabo programas de recrutamento para empresas exteriores às Universidades. Mais do que incubadoras de empresas, são espaços de trabalho, onde os estudantes começam a ter contacto com o mundo do trabalho e a desenvolver projetos e ideias.

Também os professores procuram cada vez mais espaços de trabalho com estas características. Muitos aderem ao *coworking* para realizar *workshops* no âmbito de cursos que estes espaços oferecem os alunos que ali estudam. É o caso do *Reno Collective Space* (EUA), que desenvolveu uma parceria com a Reynolds School of Journalism. Em entrevista à revista *Deskmag*, o reitor desta universidade do Nevada assumiu que “tinha esperança que a dinâmica de colaboração com o *Reno Collective Space* reforçasse o espírito de inovação e de empreendedorismo daquela escola de jornalismo”.

Outro exemplo interessante é a colaboração entre o espaço de *coworking* nti Leed´s Space (Reino Unido) e Leeds Metropolitan University, que desenvolvem programas intensivos de formação em tecnologia digital durante três meses, ao fim dos quais os estudantes poderão integrar a comunidade de *coworking* com condições especiais, caso pretendam desenvolver algum projeto de âmbito profissional. O envolvimento dos professores surge nesta fase, na medida em que os alunos são acompanhados por um mentor, que os auxilia e orienta na aplicação prática dos seus projetos. Os estudantes são encorajados a participar nos eventos promovidos pelo espaço de *coworking*, a partilhar as suas ideias e a criar a sua própria rede de contactos.

A cooperação entre as universidades e os espaços de *coworking* faz todo o sentido porque, na realidade, ambos perseguem objetivos comuns: partilha de conhecimento, colaboração, inovação e espírito empreendedor.

Há, incluívamente, correntes mais radicais que acreditam que, à medida que o conhecimento está disponível no mundo *online* e os espaços de *coworking* se assumem com agentes de difusão desse conhecimento, algumas universidades podem desaparecer, em detrimento do “*mentoring*”.



O Geekdom, um espaço de *coworking* sediado em San Antonio, Texas (EUA), criou um programa educacional, o SparkEd, mal abriu portas e rapidamente excedeu as suas expectativas. Os seus responsáveis viram cerca de mil e quinhentos jovens envolvidos em trinta *Weekend Campus*, os quais são geridos pela comunidade de *coworkers*. No ano seguinte, as inscrições tinham ultrapassado as cinco mil.

O Geekdom trabalha com as escolas, ensinando matérias como *web design*, programação, robótica e empreendedorismo.

Na verdade, as universidades passaram a ter em seu redor um novo tipo de *campus*, povoados por “empresas de conhecimento”, focadas na tecnologia, na gestão e no *design*.

O Betamore, em Baltimore (EUA), é um outro exemplo de um *campus* de empreendedores tecnológicos. O seu propósito é claro: revigorar o ecossistema de Baltimore, através da formação em áreas como a programação informática, finanças, direito e *design*, envolvendo membros da comunidade de *coworking*, empregadores, colaboradores e empresas e estudantes. Betamore oferece, assim, um programa de *mentoring* aberto à comunidade e já pensa na certificação dos seus cursos.

Poderão os espaços de *coworking* alguma vez substituir as universidades? Uma coisa é certa: uma vez mais, os espaços de *coworking* mudaram a maneira como se trabalha. Mas mudaram mais – mudaram, sobretudo criando uma nova forma de aprender!

SMALL IS BEAUTIFUL

Se pedirmos ao leitor para imaginar uma agência de publicidade, imaginará com certeza um edifício grande e moderno, bem localizado, com muita gente lá dentro, salas coloridas e um letreiro com um nome sonante sobre a porta.

Pois O Escritório é precisamente o contrário. Não tem edifício, não tem muita gente, não tem salas, nem porta, nem letreiro, nem sequer – convenhamos – um nome sonante. O Escritório é a antítese propositada da típica agência de publicidade. Talvez por isso não se assuma como agência de publicidade e prefira designar-se uma “agência de possibilidades”. A total ausência de convenções dificulta naturalmente uma definição clara d’O Escritório. Para imaginarmos o dia a dia desta agência, teremos que imaginar um grupo (variável) de pessoas, reunidas durante um período de tempo (variável), num local (que varia), a pensar e discutir sobre uma marca ou produto (ou vários). São estas as variáveis d’O Escritório e importa acrescentar que são definidas em função de cada projeto e cliente.

Fundado por Nuno Jerónimo e Tiago Canas Mendes, dois portugueses, O Escritório é uma ideia que resulta de um conjunto de convicções e de conclusões a que os seus fundadores chegaram após um percurso profissional de dezasseis anos na área da comunicação de marcas.

Nuno Jerónimo é um dos criativos mais premiados em Portugal. Já foi jornalista, redator na Ogilvy & Mather, na Publicis



e diretor criativo da BBDO e do grupo Activism. Foi lá que conheceu Tiago Canas Mendes, que fez a sua carreira na Lintas, na Expo98 e na Brandia, antes de fundar a Action4 Activism, a primeira agência de ativação de marca em Portugal.

Apaixonados pela área que elegeram para trabalhar e pelo desafio permanente que ela representa, Tiago e Nuno foram constatando ao longo dos anos a rapidez com que algumas das grandes agências de publicidade se tornaram obsoletas e incapazes de lidar de forma eficaz – e eficiente – com as exigências de um mundo em constante transformação. A internet, as novas tecnologias e as redes sociais aceleraram exponencialmente a forma como nos relacionamos uns com os outros, com

a informação, com as marcas, com o mundo. Uma mudança de ritmo que parece ter deixado algumas agências de publicidade para trás.

Quando o que tens é um martelo, todos os problemas te parecem pregos. É esta a frase que repetem com frequência, por considerarem que ilustra na perfeição o dilema de algumas estruturas empresariais tradicionalmente preparadas para desafios bem diferentes daqueles que se colocam nos dias de hoje.

No entanto, é por motivos distintos que o Nuno e o Tiago se despedem da Ativism em 2010 e 2011, respetivamente. O Nuno sai por razões profissionais, o Tiago por razões pessoais, mas ambos se oferecem alguns meses de descanso e reflexão antes de começarem a desenvolver em conjunto um conceito de agência sem estrutura pesada, sem vícios e sem compromissos que não o de encontrar a melhor solução criativa para cada projeto.

Passadas muitas conversas sobre o tema, conseguem finalmente sintetizar a sua ambição comum no mantra que viria a definir a personalidade d'O Escritório: "menos mas melhor".

É em Setembro de dois mil e onze que o projeto ganha forma graças a um convite da Coca-Cola (Portugal). O desafio lançado passava por repensar os patrocínios aos clubes de futebol SL Benfica e FC Porto. Surgia assim a primeira oportunidade para O Escritório colocar em prática um novo método de trabalho.

Depois de se reforçar com os *skills* e talento necessários para responder da melhor forma ao desafio (que resultou, entre outros, num convite a Paulo Martins, *designer*/diretor de arte *freelancer* residente em Amesterdão, onde trabalha marcas como a Nike, Adidas, Mini ou Benetton, e responsável pelo *design* que mais tarde conquistou para O Escritório o seu primeiro Leão em Cannes), a equipa fez do camarote empresarial da Coca-Cola no

Estádio da Luz, em Lisboa, o seu local de trabalho, que utilizou diariamente durante um mês, até ao dia da apresentação da proposta. Munidos de papéis e canetas, computadores portáteis, internet móvel e uma impressora, tornou-se cada vez mais óbvio para eles que a única ferramenta de que um profissional de comunicação não pode nunca abdicar é o seu cérebro.

A parceria com a Coca-Cola revelou-se prolífica e dela viriam a resultar trabalhos de sucesso como a “Carteira da Rivalidade”, a “Camarata Coca-Cola”, o “Bar Aberto Coca-Cola” ou a ação “Até onde vai a Rivalidade?” (vídeos disponíveis no YouTube).

O modelo inovador da agência e a criatividade do trabalho que produzia rapidamente conquistaram a atenção de um mercado aterrorizado com a crise e cedo O Escritório se viu solicitado para novos desafios. A sua proposta de valor, assente na dedicação, na flexibilidade, na mobilidade e na eficiência, despertou a atenção de clientes como a Microsoft, a Galp Energia, a TMN, a Fidelidade Mundial/Império Bonança, o Millenium BCP, o CEIIA, a Fundação Francisco Manuel dos Santos e a Inframoura, entre outros.

Movidos mais pelo potencial de cada desafio do que pela dimensão da marca em causa, o primeiro ano de atividade d’**O Escritório** ficou marcado pela diversidade dos projetos que desenvolveu e ajudou a desenvolver: da criação de marcas à criação de campanhas *multimedia*, passando pela conceção de um show room, pelo reposicionamento estratégico de uma cidade e pela promoção de uma grande conferência sobre o futuro do país.

Consoante o caso, a agência trabalhava num *atelier* em Vilamoura, no Algarve, para recolher testemunhos locais, numa fábrica na Maia, junto ao Porto, para conhecer os processos industriais, num posto de combustível para identificar dinâmicas de consumo, num edifício em construção para compreender melhor sua a envolvente ou numa esplanada qualquer porque estava bom tempo.

Mas talvez o lado mais interessante do modelo de funcionamento d'O Escritório seja a absoluta necessidade que tem de estabelecer parcerias. Sem elas, O Escritório não passaria de uma boa ideia. É graças a uma rede de criativos, *designers*, diretores de arte, redatores, ilustradores, programadores, arquitetos, produtores, realizadores e gestores de projeto escolhidos a dedo que o conceito funciona. Uma rede que, ao contrário do que se poderia prever, não exclui estúdios, *ateliers* e outras agências criativas.

A importância destas parcerias para O Escritório fica, aliás, bem clara no maior dos projetos que a agência tem hoje em mãos: um produto para uma das maiores redes de telecomunicações, orientado para o segmento jovem.

Desafiada a integrar um concurso entre várias agências do mercado para a criação e comunicação desta nova marca, a recém-criada agência imediatamente reconheceu tratar-se de um projeto para o qual não estaria talhada.

Por duas razões: primeiro, porque a dimensão do desafio implicaria a formação de uma equipa multidisciplinar permanente que abrangesse todas as necessidades de comunicação da marca (o que O Escritório não pretendia); segundo, por se tratar de um concurso que tipicamente requer um enorme dispêndio de tempo e recursos (o que O Escritório não possuía).

Não havia portanto muito a fazer, restava-lhes a desistência ou... a parceria. Foi o que fizeram com uma das mais conceituadas agências digitais a operar em Portugal. O concurso foi ganho, a marca lançada com sucesso e hoje O Escritório ajuda a coordenar uma vasta equipa responsável pela marca, sediada nos escritórios deste parceiro.

É por estas e por outras que dizer que O Escritório é composto por duas pessoas é faltar à verdade. São duas, são três, são dez

ou vinte, consoante o desafio exigir, podendo as suas competências passar pela publicidade, pelo *branding*, pela ativação digital, organização de eventos, etc.

Segundo Nuno e Tiago, é cedo para fazer um balanço, mas não será cedo para reconhecer o sucesso do arranque, uma vez que, no ano inicial, arrecadaram o título de Personalidades do Ano atribuído pela revista Meios & Publicidade, tendo O Escritório sido considerado Melhor Nova Agência do Ano. O prémio que mais os orgulha é, no entanto, o Leão de Bronze ganho no Festival de Cannes (o campeonato do mundo da comunicação) com a identidade do Canal 180, uma espécie de alma gémea d'O Escritório no meio televisivo: um projeto pequeno, mas inspirador, inovador e muito ambicioso. Concluindo: mais uma prova de que uma coisa é dimensão, outra é ambição.

E O FUTURO?

Catherine Gall, investigadora internacional da Steelcase, refere que “as profundas mudanças sociais que vivemos atualmente irão ter consequências significativas nos ambientes de trabalho do futuro. Hoje, os trabalhadores são movidos pela independência, criatividade, formação contínua e controlo da integração trabalho/vida”.

Os profissionais do século XXI tendem a dominar as redes sociais e profissionais por forma a promover e partilhar as suas experiências. Têm o controlo das plataformas que apoiam uma presença combinada de interações virtuais e presenciais ao mesmo tempo. O local onde o trabalho é realizado interessa cada vez menos, dado que a tecnologia evoluiu no fornecimento das plataformas no domínio da colaboração remota e da interação.

Por sua vez, Miguel Louzeiro, responsável pela área de Colaboração da Cisco Portugal, defende que “o espaço de trabalho no escritório deve ser atrativo para os colaboradores, assim como funcional sob o ponto de vista da flexibilidade”. Para este especialista, deverão complementar-se os *open spaces* com áreas mais reservadas onde os colaboradores possam usufruir de privacidade e relaxar.

Não há dúvidas de que o futuro é hoje: a tecnologia enquadra-se nesta realidade de uma forma natural, permitindo ao colaborador trabalhar sem limitações tecnológicas, independentemente da zona do escritório que está a utilizar. Aliás, o seu “escritório” é o mundo.

“No novo mercado global, os espaços físicos de trabalho estão em constante mudança. Como resultado, as culturas estão a colidir e os líderes de negócios, profissionais do ramo imobiliário, arquitetos e *designers*, precisam de pensar de forma diferente sobre como conceber ambientes de trabalho culturalmente ajustados”, defende Catherine Gall. Enquanto não existe um padrão universal sobre boas práticas neste domínio, a Steelcase, empresa líder mundial no domínio da organização de espaços de trabalho, considera que as empresas deverão adotar os seguintes requisitos:

- Conhecer bem a cultura local antes de instalar um espaço de trabalho num outro país. Hoje em dia, trabalhar para uma multinacional não é muito diferente do que trabalhar nas Nações Unidas – requer diplomacia, tato e sensibilidade, bem como novos modelos de dependência organizacional e interação. As atitudes face à cultura da empresa são fortemente influenciadas por valores e normas culturais. Deverá encontrar-se o equilíbrio certo entre o local e o global, alavancando as diferenças locais e alinhando-as com a identidade da organização;

- Investir sempre no local de trabalho para atingir as metas no contexto cultural. Os espaços de trabalho deverão fazer sobressair o melhor de cada colaborador, reconciliando as diferenças culturais e realçando o valor de cada pessoa como uma fonte de energia que contribui para o sucesso de um todo, sem nunca perder de vista aspetos estratégicos da organização, dirigindo-se às tendências em curso e emergentes;

- Apostar em espaços de trabalho que valorizem a colaboração onde quer que se esteja. Construir uma comunidade e criar uma energia própria de confiança entre os profissionais são ideias-chave para um clima de colaboração, sendo que a forma como está concebido o local de trabalho assume um papel cada

vez mais crítico. A crescente necessidade e desejo das pessoas de estarem conectadas – física e virtualmente – exigem locais de trabalho que proporcionem esta interação e colaboração.

- **Utilizar o *design thinking* para encontrar soluções para necessidades globais e locais.** Sempre que surge um problema complexo, o processo de *design thinking* provou ser uma ferramenta eficaz para promover o pensamento criativo. Permite ver um problema de forma global, através de uma lente de microscópio que escrutina as peças e uma lente telescópica que vê os padrões e o panorama geral. Ao desconstruir e reconstruir os componentes chave de um qualquer desafio, podem surgir novas percepções sobre as problemáticas em estudo, conseguindo-se pôr em prática soluções numa determinada realidade local a partir de uma discussão global.

- **Permitir manifestações culturais e de marcas no local de trabalho.** Enquanto a conceção do local de trabalho é uma ferramenta importante para estabelecer uma marca corporativa em qualquer sítio, um determinado nível de adaptação e customização também é essencial. Demonstrar respeito pelo espaço de cada um e permitir que as pessoas manifestem as suas emoções e preferências é uma mais-valia incontornável para as organizações do século XXI.

Esta nova abordagem ao trabalho, à vida e à inovação necessita de novos tipos de espaços e esta mudança é cada vez mais viável. O ambiente de trabalho, até aqui largamente contido em edifícios corporativos, começou a estender-se. O trabalho entra no espaço público, nos chamados “terceiros locais”, nas casas das pessoas, levando a novas questões sobre as fronteiras entre a vida pública e privada, tempo de trabalho e tempo livre, o confronto de culturas, práticas, aspirações... e mais: estamos interessados em compreender estas forças emergentes que

criam um novo paradigma dos espaços de trabalho: escritório individual, *campus*, casa, cidade, “nuvem”...

Atualmente, a vista a partir do “escritório” de um trabalhador pode mudar cinco ou mais vezes por dia, à medida que ele se move de casa para o trabalho, para o café, livraria, aeroporto ou um espaço de *coworking*. Os trabalhadores são altamente móveis, mas a transição entre os espaços e a informação que é necessária aceder nesses mesmos espaços, nem sempre é fácil.

As notas de *post-it* no frigorífico sobre o jogo de futebol do filho, o calendário que está no telemóvel e a apresentação que tem de ser partilhada com os seus colegas na Índia está no portátil. Cada mudança de espaço é um malabarismo de informações.

No escritório do futuro, a ideia de “ir para o trabalho/escritório” é obsoleta e a necessidade de transferir informações rapidamente entre espaços e dispositivos aumenta dez vezes. O mesmo profissional “transporta pouco, mas vive muito”. Toda a informação que é necessária para trabalhar e viver pode ser transportada na palma da sua mão e em cada local que se está: sala de estar, aeroporto ou café. Os *post-its* do frigorífico irão aparecer na parede do quarto de hotel. A apresentação pode ser partilhada com os colegas na Índia enquanto corremos para o aeroporto e a informação que está na secretária no hotel é a mesma que está no escritório.

João Paulo Pereira, Presidente da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional, partilha desta visão: o escritório do futuro é definido como um “não espaço, na perspetiva de não estar confinado”. Ele será de certeza congruente com o nosso espaço vital, com uma necessidade imensa de se enquadrar dentro daquilo que são as nossas expetativas de organização da nossa vida”.

De acordo com este especialista, que se tem debruçado sobre esta temática, “o escritório do futuro passará por uma perspectiva de rentabilização do nosso tempo, e quase em contraciclo àquilo que hoje fazemos, adaptando o nosso trabalho à nossa organização de vida. Ele funcionará numa ótica de aldeia global, e se existe um espaço que o defina, este funcionará na sua maioria como o local onde recolhemos as nossas memórias. As tarefas, essas, serão executadas de forma livre e no contexto onde nos encontrarmos”.

Este raciocínio permite-nos concluir que o futuro poderá passar por soluções como a dos escritórios virtuais, e sempre tendo em consideração a cada vez maior necessidade de nos enquadrarmos numa perspectiva de multidisciplinaridade e de desenvolvermos o nosso trabalho na interdependência de outros.

“E aí, o *coworking* poderá ser a solução” – admite João Paulo Pereira.

Este investigador defende que haverá uma profunda diferença, e cada vez mais marcada, entre escritório e espaço de trabalho. O primeiro será fundamentalmente o veículo facilitador do contacto institucional, aglutinador de informação, porto de abrigo da certeza organizativa. O segundo funcionará no nosso espaço, no nosso tempo, no nosso desejo de estar em algum lugar, tendo como referência o cumprimento de objetivos e jamais o presentismo como obrigatoriedade.

Quatro paredes e isolamento físico parecem ser condições que estão integradas numa profunda necessidade de serem pensadas, e finalmente colocarmos a tecnologia existente ao nosso serviço, sabendo que, pelo modelo imaginário que temos, criado sob o ponto de vista educacional/social, teremos obrigatoriamente que o remodelar. São diferentes as regras de disciplina pessoal, de organização de tempo e gestão de espaço.

O escritório do futuro será fundamentalmente, e tendo em consideração aquilo que hoje entendemos por “escritório”, a imensa gama de papéis que vamos assumindo e que estão em constante readaptação. Sempre.

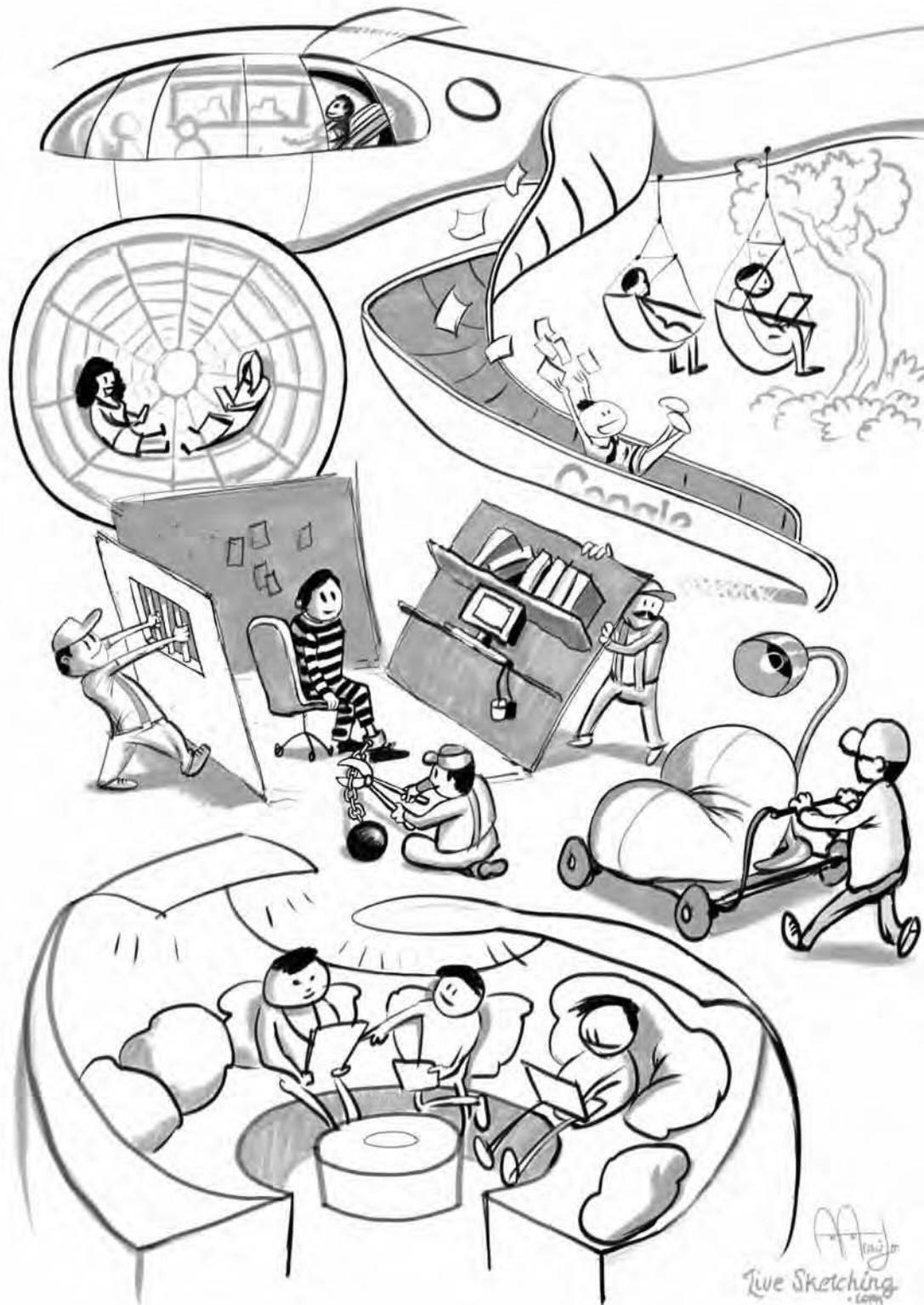
É apenas o início de uma viagem longa e fantástica a este admirável mundo novo.

Este livro não tem fim!

Mantenha-se atento(a) às notificações que irá receber no seu smartphone ou tablet sobre novas histórias, vídeos ou animações 3D, através da app “Out of the Office”.

Até breve!

Para mais informações consulte o site
www.outoftheofficebook.com



AGRADECIMENTOS

À Vida Económica, por ter acreditado no nosso projecto.

Aos nossos parceiros, por terem aceite este desafio com entusiasmo.

Aos profissionais e empresas que nos inspiraram com os seus casos de sucesso e nos motivaram em cada instante.

A todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, nos apoiaram.

Em especial: Alejandro Pociña, Anni Roolf, António Araújo, Bruno Oleiro e equipa da Pura Imagem, Bruno Rodrigues, Carolina Rendeiro, Catarina Santos, Catherine Gall, Cristina Cautela, Daniel Barradas, Daniel Quintana, Eduardo Vieitas, Filipa Costa, Filomena Bruno, Flávia Leitão, Frederico Rocha, Germano Emídio, João Luis deSousa, João Paulo Pereira, Jorge Melo Cardoso, José Alberto de Carvalho, José Pinto, Maria Fernanda Antunes, Madalena Botelho, Marcos Santos, Margarida Barreto, Miguel Correia, Miguel Louzeiro, Miguel Peixoto de Sousa, Nuno Jerónimo, Nuno Silva, Patrício Miguel, Paulo Maria, Pedro Aniceto, Pedro Barbosa, Pedro Coutinho, Pedro Ribeiro, Pedro Souto, Praveen Gupta, Raquel Santana, Ricardo Durand, Rita Varela, Rui Brás Fernandes, Rui Carvalho, Rui Lopes, Teo Mazano, Teresa Vendeirinho, Tiago Canas Mendes, Vasco Moreira da Silva, Vasco Simões, Vasco Taborda e equipa dos estúdios Astrolábio.

Muito obrigado.

REFERÊNCIAS

- ARTIGOS

Harvard Business Review. The Rise of Coworking Office Spaces, Setembro 2012

http://blogs.hbr.org/cs/2012/09/the_rise_of_co-working_office.html

Business Week. Where the Coffee Shop Meets the Cubicle, Fevereiro 2007

<http://www.businessweek.com/stories/2007-02-26/where-the-coffee-shop-meets-the-cubiclebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

Cisco Blogs. Work from Anywhere, Março 2013

<http://blogs.cisco.com/ciscoit/working-from-anywhere/>

Cisco Blogs. Collaborating with Cisco WebEx Cloud, Fevereiro 2013

http://blogs.cisco.com/collaboration/collaborating-with-cisco-webex-cloud/?CAMPAIGN=WebEx+Cloud+Pilot&COUNTRY_SITE=us&POSITION=social+media&REFERRING_SITE=facebook-collab&CREATIVE=Cisco+WebEx+Cloud

Cisco Blogs. The Workplace of the Future, Março 2013

<http://blogs.cisco.com/collaboration/the-workplace-of-the-future/>

Inc. Magazine. Get Real: Working From Home *Does Not* Destroy Productivity, Fevereiro 2013

<http://www.inc.com/suzanne-lucas/yahoo-ceo-marissa-mayer-determined-to-destroy-employee-morale.html>

The Star.com. Sir Richard Branson disagrees with Yahoo CEO Marissa Mayer: 'One day offices will be a thing of the past', Março 2013

http://www.thestar.com/business/2013/03/05/sir_richard_branson_disagrees_with_yahoo_ceo_marissa_mayer_one_day_offices_will_be_a_thing_of_the_past.html?goback=%2Egde_1954077_member_221057322

Anywhere Working Consortium. Learning from the experience of others, Maio 2012

<http://www.anywhereworking.org/case-studies/>

Fast Company. Coworking Spaces From GRid70 To Grind Help Employees Work Beyond The Cube, Fevereiro 2013

<http://www.fastcompany.com/3004915/coworking-nextspace>

Microsoft. Out of the Office Day, Março 2013

<https://www.facebook.com/outofficeday>

<http://www.microsoft.pt/imprensa>

Jellyweek. How to experience jellyweek locally and globally, Janeiro 2013

<http://jellyweek.tumblr.com/post/40259298522/how-to-experience-jellyweek-locally-and-globally>

BBC. Anywhere working. Finding the office of the future, Fevereiro 2012

<http://www.bbc.co.uk/news/business-17081036>

Workspace Design Magazine. Flexible collaboration, Janeiro 2013

<http://workspacedesignmagazine.com/2013/01/flexible-collaboration-silicon-valleys-influence-on-the-workplace/>

Monocle. Novel Ideas-Tsutaya, Junho 2012

<http://www.monocle.com/film/culture/novel-ideas-tsutaya/>

Core 77. Steelcase study concludes were sitting differently as a result of more objects. Time for a new kind of chair?, Março 2013

http://www.core77.com/blog/furniture_design/steelcase_study_concludes_were_sitting_differently_as_a_result_of_more_objects_time_for_a_new_kind_of_chair_24469.asp

On Office Magazine. The Science of Work: Evidence based design examined, Outubro 2012

<http://www.onofficemagazine.com/features/item/1808-the-science-of-work-evidence-based-design-examined>

Gensleron. I´ve seen the future and it works, Novembro 2012

http://www.gensleron.com/work/2012/11/30/ive-seen-the-future-and-it-works.html?goback=%2Egde_2303915_member_201184470

Fast Company. The future of coworking and why it will give your business a huge edge, Janeiro 2013

<http://www.fastcompany.com/3004788/future-coworking-and-why-it-will-give-your-business-huge-edge>

Grasshoper Coworking. 6 ways coworking spaces promote community and collaboration, Janeiro 2013

<http://grasshopper.com/blog/2013/01/6-ways-coworking-spaces-promote-community-and-collaboration>

Mashable. Yahoo eliminates Working from home option, sparks intense debate on twitter, Fevereiro 2013

<http://mashable.com/2013/02/24/yahoo-remote-workers/>

Escritórios Inteligentes-Blog Avila Business Centers. O que a Google e a Starbucks têm em Comum, Abril 2010

<http://escritoriosinteligentes.blogspot.pt/2010/04/o-que-google-e-starbucks-tem-em-comum.html>

A Better Office. Ten myths about office business centres, Junho 2009.

<http://www.abetteroffice.com/office-space-advice/10-myths-about-office-business-centers-part-1/>

Global Workspace Association. The future of workspaces and the modern economy, Novembro 2012

<http://www.globalworkspace.org/businesscenternews/blog-posts/the-future-of-workspaces-and-the-modern-economy-some-highlights-of-the-global-workspace-association-conference>

Wall Street Journal. Why all the locals are lounging in the hotel lobby, Abril 2012

http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304299304577348371588567512.html?mod=WSJ_hpp_MIDDLE_Video_Top

Officing Today. Will Regus dominate de mobile workstation movement?, Agosto 2012

<http://www.officingtoday.com/2012/08/will-regus-dominate-the-mobile-workstation-movement/>

Regus. SNCF look to Regus to support the shift to flexible and mobile working, Outubro 2012

<http://regusblog.tumblr.com/post/13155310504/sncf-look-to-regus-to-support-the-shift-to>

Briefing Magazine. Allegro lança cowork e repete fashion garage, Agosto 2012

<http://www.briefing.pt/marketing/17704-alegro-lanca-cowork-e-repete-fashion-garage.html>

CNN . Five extraordinary Airport Lounges, Novembro 2011

<http://edition.cnn.com/2011/11/10/travel/luxurious-airport-lounges/index.html>

Anywhere Working, SEPA. WWF One in Five Challenge, Maio 2012

<http://www.anywhereworking.org/story/sepa-wwf-one-in-five-challenge/>

Inc.com. Coworking spaces grow in popularity, Janeiro 2013

<http://www.inc.com/articles/2010/01/co-working-spaces.html>

Inc.com. The Case, and the Plan, for the Virtual Company, Abril 2010

<http://www.inc.com/magazine/20100401/the-case-and-the-plan-for-the-virtual-company.html>

Wiki Coworking.Homepage, Dezembro 2012.

<http://wiki.coworking.com>

Bloomberg. Where the coffee shop meets the cubicle, Fevereiro 2007

http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2007/sb20070226_761145.htm

TED TALKS. Why work doesn't happen at work, Outubro 2010

<http://youtu.be/5XD2kNopsUs>

Deskmag. Will Coworking Spaces be the new classrooms?, Janeiro 2013

<http://www.deskmag.com/en/will-coworking-spaces-be-the-new-classrooms-university-school-686>

Deskmag. The evolution of coworking spaces, Fevereiro 2013

<http://www.deskmag.com/en/the-evolution-of-coworking-spaces-jovoto-coworking-challenge-711>

Global Workspace Association. The Future of Workspace and the Modern Economy. Dezembro, 2012

<http://www.globalworkspace.org/businesscenternews/blog-posts/the-future-of-workspaces-and-the-modern-economy-some-highlights-of-the-global-workspace-association-conference/>

- RELATÓRIOS

Accenture. Mobile Web Watch, Dezembro 2012

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Mobile-Web-Watch-Internet-Usage-Survey-2012.pdf>

Accenture. Mobile Work – Have you adapted your Real State Strategy?, Janeiro 2012

<http://www.accenture.com/us-en/pages/insight-mobile-work-real-estate-strategy.aspx>

Cisco. Cisco Global Work Your Way, Março 2013

http://www.cisco.com/web/PT/learn_events/2013/cisco-unified-access-lisboa-march-7-2013-seminar/docs/cisco-global-work-your-way-study-infographic.jpg

Steelcase. Culture Code, Fevereiro 2013

http://www.steelcase.eu/en/resources/360research/documents/360_n6_culture_code_en.pdf

Deskmag. Global Coworking Survey, Novembro 2012

<http://www.slideshare.net/deskwanted/global-coworking-survey-2012>

<http://www.deskmag.com/en/1st-results-of-the-3rd-global-coworking-survey-2012>

Telework Research Network. The State of Telework in the U.S., Kate Lister and Tom Harnish, Junho 2011

<http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Telework-Trends-US.pdf>

- LIVROS

Steelcase. *Office Code, Buiding Connections Between Cultures and Workspace.*

Design, Steelcase Workspace Futures Europe, Germany, 2009.

Praveen Gupta. *Inovação Empresarial no Séc. XXI.*

Vida Económica, Porto, 2009

Patricia H. Troy. *Flex: The Virtual Office Advantage.*

Bay Media, Inc., Severna Park, 2010

Este livro foi realizado com o apoio das seguintes entidades:



REGISTE-SE E RECEBA INFORMAÇÕES SOBRE OS NOSSOS LANÇAMENTOS, NOVIDADES E PROMOÇÕES

Caro leitor,

Para estar a par do lançamento de novas edições da Vida Económica, queira registar-se na nossa livraria *on line*, em <http://livraria.vidaeconomica.pt>. É fácil e rápido.

Além do catálogo completo *on line* dos nossos livros, publicações e serviços, a livraria *on line* tem um sistema simples e eficaz de pesquisa (por título, autor, assunto).

Se pretende apresentar qualquer sugestão, pedido de informação ou manifestar o seu interesse e preferência por determinados temas, envie um e *mail* para infolivro@vidaeconomica.pt.

Se é autor e pretende apresentar qualquer iniciativa editorial à nossa editora, envie a sua proposta para: editora@vidaeconomica.pt

[http:// livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)
É fácil, rápido e seguro. Registe-se agora.

VidaEconómica
GRUPO EDITORIAL

Rua Gonçalo Cristóvão, 14 - 2º • 4000-263 PORTO
Tel. 223 399 400 • Fax 222 058 098
e-mail: geve@vidaeconomica.pt • Internet: www.vidaeconomica.pt
<http://livraria.vidaeconomica.pt>



Sobre os autores:

José Gabriel Avarésma

Jornalista, formador em televisão, consultor em media trainer e empreendedor.

Foi o primeiro classificado em Rádio e o segundo em Televisão. Fotojornalismo e imprensa fazem também parte do curriculum.

O primeiro passo no jornalismo de primeira linha foi dado na rádio TSF, em Lisboa, 1995. Uns meses depois, mudou-se para a TVI, canal de televisão líder em Portugal. Voltou ao CENJOR em 1997, onde foi convidado a dar aulas. Pelo meio, tirou o Curso de Criação de Personagens para Ficção e escreveu uma biografia.

Foi um dos principais apresentadores de conteúdos desportivos em todas as faixas horárias. Actualmente é pivô e editor da TVI 24.

Carlos Gonçalves

É fundador e diretor-geral do Avila Business Centers e do Avila Coworking, sediados em Lisboa.

Em 2010, desenvolve o myOffice app, a primeira aplicação mundial de escritórios virtuais para dispositivos móveis.

Em 2012, é galardoado com um CIO Award, que veio confirmar o myOffice app como um dos dez melhores projetos tecnológicos portugueses, depois de ter ganho o Troféu Call Center em 2011 pela qualidade de serviço de atendimento na vertente de escritório virtual.

Em 2013, é nomeado diretor internacional da Global Workspace Association. É regularmente convidado para conferências e seminários sobre os novos modelos de organização empresarial que são retratados neste livro.

“Para quem gere pessoas e processos de mudança, a organização é a mensagem: a forma como os trabalhadores estão organizados, como se distribuem pelo espaço disponível (quando as empresas têm espaços de trabalho físicos, claro!) e como interagem uns com os outros nos diferentes estádios de produção é mais determinante do que tudo o resto. É disso que nos fala esta obra: da necessidade de revermos, cada empresa e cada um de nós, a nossa relação com o trabalho. Vivemos um tempo em que “estar aqui” pode ser mais longe do que “estar ali”. E esta quebra das fronteiras geográfica começa na nossa profissão.”

José Alberto de Carvalho, *in* Prefácio

